

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL
DOCENTE**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN EDUCATIVA



CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE

Autora:

Licda. Maritza Requena

Tutor:

Dra. Lisbeth Castillo

Bárbula, mayo 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN EDUCATIVA



CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE

Autora:

Licda. Maritza Requena

Tutor:

Dra. Lisbeth Castillo

Bárbula, mayo 2016



MAESTRIA



ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Investigación Educativa**, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE**, presentado por el(a) ciudadano(a) **MARITZA REQUENA**, titular de la cédula de identidad N° **10.978.161**, elaborado bajo la dirección del(a) tutor(a) **PROF. LISBETH CASTILLO**, cédula de identidad N° **11.154.381**; Linea de investigación: **POLÍTICAS EDUCATIVAS**; Temática: **EDUCACIÓN Y POLÍTICAS EDUCATIVAS**; Subtemática: **LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS EN SU CONCEPTO, EN SU ESTRUCTURA, EN SUS METAS, DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN**; Área prioritaria de la FaCE: Investigación Educativa; Área prioritaria de la UC: Educación; considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los quince (15) días del mes de Abril de dos mil quince.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en Investigación Educativa

PROF. ANA LUISA ARPAIA
Coordinador(a) del Programa

Elab. msequera 15/04/2015
Impr. 15/04/2015
Archivo Acta de Aprobación



... *La Universidad Efectiva*

AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Lisbeth Castillo** titular de la cedula de identidad **Nº 11.154.381**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Especialización / **Maestría** / titulado: **Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Docente**, presentado por el (la) ciudadano(a) **Maritza Josefina Requena** titular de la cedula de identidad **Nº 10.978.161**, para optar al título de **Magister en Investigación Educativa**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte de jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los _____ días del mes de _____ del año dos mil



Firma

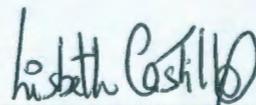
C.I.: 11154381

Nota: Para la inscripción del citado trabajo, el alumno consignara la relación de las reuniones periódicas efectuadas durante el desarrollo del mismo, suscrita por ambas partes

AUTORIZACION DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Lisbeth Castillo** titular de la cedula de identidad N° **11.154.381**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Especialización / **Maestría** / titulado **Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Docente** presentado por el (la) ciudadano (a) **Maritza Josefina Requena** titular de la cedula de identidad N° **10.978.161**, para optar al título de **Magister en Investigación Educativa**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación publica y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los _____ días del mes de _____ año dos mil



Firma
C.I.:11.154.381

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
DIRECCION DE POSTGRADO
MAESTRIA / ESPECIALIZACION / DOCTORADO EN:

INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: MARITZA JOSEFINA REQUENA

Cedula de Identidad: 10.978.161

Tutor (a): Lisbeth Castillo

Cedula de Identidad: 11.154.381

Correo electrónico del participante: maryjorequena69@hotmail.com

Título tentativo del Trabajo: Clima organizacional en el desempeño laboral del docente.

Línea de Investigación: Políticas Educativas

SESION	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACION
1	19-02-15	10:00am	Correcciones capítulo I	Planteamiento del problema
2	11-06-15	3:00pm	Correcciones capítulo II	
3	14-11-15	8:00am	Correcciones capítulo III	
4	10-12-15	10:00am	Corrección de toda la tesis	
5	14-01-16	8:00am	Correcciones toda la tesis	

Título definitivo: Clima organizacional en el desempeño laboral del docente.

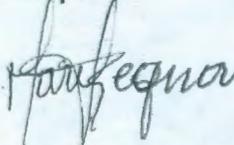
Comentarios finales acerca de la investigación:

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de grado / Especialización / Tesis Doctoral arriba mencionado (a).

Tutor(a)


Lisbeth Castillo
C.I:11.154.381

Participante:


Maritza Requena
C.I:10.978.161

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
DIRECCION DE POSTGRADO
MAESTRIA EN INVESTIGACIÓN EDUCATIVA**

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de grado titulado: **CLIMA ORGANIZACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE**, presentado por el (la) ciudadano(a) **MARITZA JOSEFINA REQUENA**, titular de la cedula de identidad **Nº 10.978.161**, para optar al título de maestría en **INVESTIGACION EDUCATIVA**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____

NOMBRE

APELLIDO

CÉDULA

FIRMA

Bárbula, mayo de 2016

**PETICION DE TITULO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
DIRECCION DE POSTGRADO**

Para ser llenado a computadora y sin enmienda únicamente por el graduando.

Escribir nombres y apellidos completos.

Esta planilla debe ser consignada en la Sección de Grado de Postgrado de la Facultad de ciencias de la Educación, conjuntamente con la fotografía fondo negro del título de Pregrado o Magister según sea el caso, o debidamente certificada, y la fotocopia de la cedula de identidad ampliada.

Yo, Maritza Josefina Requena
Género: M: F: Cedula de Identidad: 10.978.161
Lugar de Nacimiento: Las Mercedes del Llano, Estado Guárico
Solicito la elaboración de mi Título Profesional de:
Especialista: _____
Magister: Magister en Investigación Educativa
Mención: _____
Doctor: _____

DATOS DEL EGRESADO

Si es para optar al Título de Magister o Especialista debe colocar los datos de egresado de Pregrado.

Si es para optar al Título de Doctor (a) debe colocar los datos de egresado de Magister.

Título Licenciada en Educación mención: Educación Comercial
Expedido por Universidad de Carabobo
En fecha 22 de Junio de 2004
Dirección de Habitación Calle 23 de Enero, Barrio Unión Naguanagua, Estado Carabobo
Ciudad: Naguanagua, Estado Carabobo
Correo Electrónico: Maryjorequena69@hotmail.com

Indique dos personas a través de las cuales se le pueda localizar

1. Nombre Roraima Morales Teléfono: 0414-0465601
2. Nombre Sandra Aguilera Teléfono: 0424-4695361

Nota: esta petición será tramitada en la Dirección de Información y Control Estudiantil (DICES) única y exclusivamente cuando se haya cumplido con todos los requisitos exigidos por esta Área de Estudios.

Firma: _____ Fecha: _____

Observación: cualquier error en los datos suministrados en esta Petición generará un costo adicional.

Mayor información: Dirección de Información y Control Estudiantil.

Teléfonos: 0241-8675951 / 8675389 Ext: 22 Fax: 8675555.

Revisado y recibido en la Sección de Grado por: _____ Fecha: _____

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
DIRECCION DE POSTGRADO
OFICINA CONTROL DE ESTUDIOS – SECCION DE GRADO

FICHA DE DATOS

Apellidos y Nombres (completo) MARITZA JOSEFINA REQUENA

C.I. N° V-10.978.161

Programa: INVESTIGACION EDUCATIVA

Línea de investigación POLITICAS EDUCATIVAS

Tutor(a): LISBETH CASTILLO C.I. N°: V-11.154.381

Firma: _____

Fecha de consignación: 27-05-2016

Teléfono(s): 04164368062 Correo electrónico: Maryjorequena69hotmail.com

Observación: _____

RESUMEN DE BIBLIOTECA
HOJA INFORMATIVA SOBRE EL TRABAJO DE GRADO
(Para ser incluido en el Boletín de Biblioteca)

Nota: Este Boletín debe ser llenado a máquina o en computadora

TÍTULO (TITLE): AUTOR (AUTHOR): MARITZA JOSEFINA REQUENA

PROGRAMA (PROGRAM): INVESTIGACION EDUCATIVA

MENCIÓN (MENTION): EDUCACION AÑO (YEAR): 2016

CONTENIDO (CONTENT) _____

METODOLOGIA: _____

(METHODOLOGY): _____

CONCLUSIONES: _____

(CONCLUSIONS): _____

PALABRAS CLAVES: _____

(KEY WORDS): _____

Elaborar en castellano y en inglés una exposición breve del contenido de la Tesis Doctoral, Trabajo de Grado o sobre el Trabajo de Especialidad (según sea el caso), de acuerdo al instructivo.

DEDICATORIA

Principalmente a Dios todopoderoso por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A mis padres por su apoyo y consejo para ser de mí una mejor persona, a mis hermanos y sobrinos por sus palabras y compañías, a mis primos en especial a Elido Ortiz y Roraima Morales por sus consejos y apoyo incondicional por brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.

A mis amigos, compañeros de estudio y de trabajo que estuvieron una palabra de apoyo para mí durante mis estudios.

A la Universidad de Carabobo, por abrirme las puertas para desarrollarme profesionalmente.

A todos ustedes muchas gracias.

Maritza Requena.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por ser guía, y por colocar en mi camino a valiosas personas que de alguna u otra manera aportaron aprendizajes significativos durante la carrera.

A mi familia por todo el apoyo, paciencia y optimismo que me impulsó a seguir adelante y que me han brindado durante la carrera profesional.

A todos mis compañeros y profesores de maestría, en especial a mi tutora Lisbeth Castillo, les doy las gracias por su apoyo a lo largo del desarrollo de esta meta.

A la U.E Manuel A Malpica por permitirme compartir con ellos la hermosa experiencia del educar y en la realización de esta investigación.

A mis compañeros de estudio y amigos Yexi Machado, Wilfredo Rodríguez, Nelly Cañizales gran amiga , quien fue una fuente de ayuda intelectual para la realización de este trabajo de grado y por brindarme su amistad a lo largo de estos años.

A la Universidad de Carabobo, por ser el recinto universitario quien me brindo un lugar especial en su gran familia, además contribuir con mi crecimiento profesional.

A todas y cada una de las personas que de una u otra manera me prestaron su ayuda a lo largo de la maestría para alcanzar la meta que hoy estoy logrando.

A todos ustedes, muchas gracias.

Maritza Requena.

INDICE

	paginas
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
INDICE	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
Introducción	13
Capítulo	
I El Problema	16
Planteamiento del problema	16
Objetivo de la investigación	23
Objetivo general	23
Objetivos específicos	23
Justificación de la investigación	24
II Marco teórico	26
Antecedentes de la investigación	26
Bases conceptuales	32
Gerencia educativa	33
Desempeño gerencial	33
Clima organizacional	34
Clima organizacional y comunicación	37
Barrera de la comunicación	38
Teórica de la motivación de Habermas	39
Motivación	43
Clima organizacional y tomas de decisiones	44
Clima organizacional y liderazgo	45
Tipos de clima organizacional	47

Trabajo en equipo	48
Desempeño docente	50
Característica del docente	53
Roles del docente	56
Creatividad	58
Fundamentación teórica	58
Teoría de la administración	58
Teoría de la motivación o necesidad del logro	61
Teoría de la relaciones humanas y su origen	62
Bases legales	63
Operacionalización de la variables	66
III Marco metodológico	67
Tipo de investigación	67
Diseño de la investigación	68
Población	68
Muestra	69
Técnica e instrumentos de recolección de datos	69
Validez	70
Confiabilidad	71
Escala de la estimación de confiabilidad	72
IV Análisis e interpretación de los resultados	73
Cuadros y gráficos	74
Conclusiones y recomendaciones	101
Referencia	105
Anexos	108



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN EDUCATIVA



**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
DOCENTE**

Autora:
Licda. Maritza Requena
Tutor:
Dra. Lisbeth Castillo
Año: 2016

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Manuel Antonio Malpica ubicado en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo. El estudio se desarrolla sustentado en la conceptualización de sus variables como lo son la gerencia educativa, clima organizacional y desempeño docente. Las bases teóricas tienen su origen en la Teoría de la comunicación de Habermas (1999), donde se ofrecerá una contextualización adecuada a la problemática planteada. La metodología es de tipo Descriptiva, con un diseño de campo. La población estará conformada 75 docentes de aula, cuya muestra es representativa del 30% antes mencionado. Para la recolección de datos se utiliza la técnica de la encuesta, y el instrumento para recabar información es un cuestionario compuesto por 20 ítems de respuestas cerradas, tipo escala de Lickert. Dicho instrumento se valida a juicio de experto, de contenido y de constructo, y se aplicó para su confiabilidad el coeficiente alfa de Crombach, dando como resultado 0.92, osea 92%. Se concluye si los docentes sienten que se pone en peligro su supervivencia laboral y profesional por parte del gerente educativo, tenderán a comportarse y actuar de forma tal que se perjudica su desempeño profesional ante la evaluación, independientemente de sus convicciones educativas y de la preparación de los procesos. Se recomienda crear un clima propicio de confianza y cooperación que elimine el aislamiento y en consecuencia desaparecer la angustia y la confusión entre los integrantes de la organización

Palabras Clave: Clima Organizacional – Desempeño Docente – Gerencia Educativa.

Línea de investigación: Políticas Educativas

Temática: Educación y Políticas Educativas

Subtemática:

Área Temática de la Universidad de Carabobo: Educación

Área Temática de la Facultad de Ciencias de la Educación: Investigación Educativa.



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF SCIENCES OF THE EDUCATION
MANAGEMENT OF POSTGRADUATE STUDIES
MASTER'S DEGREE IN EDUCATIONAL
RESEARCH



**ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE WORK PERFORMANCE OF
THE TEACHER**

Author:
Licda. Maritza Requena
Tutor:
Dr. Lisbeth Castle
Year: 2016

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence that has the organizational climate in the teaching performance of the Manuel Antonio Malpica educational unit located in the municipality of Naguanagua, Carabobo State, Venezuela. The study develops sustained in the conceptualization of its variables such as educational management, organizational climate and teaching performance. The theoretical bases have their origin in the theory of Habermas (1999) communication, where a contextualisation appropriate to the posed problem will be offered. Methodology is descriptive, with a design of field. The population will be composed of 75 teachers in classroom, whose sample is representative of the 30% mentioned above. The survey technique, is used to collect data and instrument for gathering information is a questionnaire composed of 20 items of closed answers, Likert scale type. Said instrument is valid in the opinion of expert, content and construct, and applied for its reliability of cronbach Alpha coefficient, resulting in 0.92, bone 92%. It is concluded if teachers feel that it endangers their work and professional survival by the educational Manager, they tend to behave and act in a way that is hurts his/her professional performance before the evaluation, regardless their educational beliefs and the preparation of processes. It is recommended to create a climate of trust and cooperation that would eliminate the insulation and consequently disappear the anguish and confusion among members of the Organization.

Key words: Organizacional climate - performance teaching - educational management.

Research:

Thematic educational policies: education and educational policy

Subtematica:

Thematic Area of the University of Carabobo: Education

Area theme of the Faculty of Sciences of education: educational research.

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

CEDULA DE IDENTIDAD

V 10.978.161

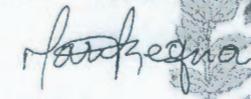
105

APELLIDOS REQUENA



Dante Rivas
Director

NOMBRES MARITZA JOSEFINA



FIRMA TITULAR



08/10/1969 SOLTERA
F. NACIMIENTO EDO CIVIL

21/05/2015 05/2025
F. EXPEDICION F. VENCIMIENTO



VENEZOLANO

INTRODUCCIÓN

En cada organización educativa el director como gerente cumple un rol fundamental en el funcionamiento y resultados de la misma, pues su actitud permite a la acción de todos los miembros, lograr los fines propuestos. En este sentido, el estilo asumido por él permitirá optimizar el desempeño del resto del personal, y más aún del docente, motivando al logro de los niveles más elevados de producción, buscando sostenidamente los objetivos organizacionales.

Asimismo, el clima organizacional que existe en las instituciones es uno de los elementos más importante, pues comprende la interacción entre las personas, dándole una característica muy especial a la institución y originando un ambiente propicio al desarrollo de planes y cumplimiento de metas establecidas. Cuando se analiza este aspecto, surge la necesidad de identificar indicadores que generan información sobre la influencia que tiene el mismo en el desempeño del docente, en la actitud del personal, su compromiso, su entorno, factores estructurales, organización, gerencia y ambiente, tanto interno como externo, que de una manera directa o indirecta influyen en los resultados esperados.

En este contexto, la finalidad de esta investigación es analizar la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Manuel Antonio Malpica ubicado en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo. El resultado de esta investigación en su etapa de proyecto, se presenta a continuación, estructurado por capítulos, del modo siguiente:

El capítulo 1 contempla una descripción detallada del planteamiento del problema, formulación de objetivos, y la justificación de la misma.

El capítulo II estará referido al marco teórico en el cual se señalan los antecedentes de investigaciones relacionados... con el tema en estudio, las bases

teóricas y legales que lo sustentan, así como la definición de los términos y las variables de estudio.

El Capítulo III presentará el marco metodológico en el cual se describe el diseño y tipo de investigación del estudio, la población y muestra seleccionada, técnicas de recolección de datos, y el cronograma correspondiente para su desarrollo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La educación es considerada como la vía más adecuada y asertiva de todo desarrollo social, es mediante el proceso educativo que se transmiten los valores fundamentales, la identidad cultural y ciudadana que se desea forjar; en tal sentido representa la base la formación y preparación de los recursos humanos que necesita una nación. La escuela se convierte así, en el lugar para la adquisición y difusión de los conocimientos relevantes y el medio para la multiplicación de las capacidades productivas.

Según UNESCO (2011), a nivel mundial, se han venido experimentado cambios y evoluciones en cuanto a educación se refiere, con la finalidad de formar a los ciudadanos y ciudadanas que se encargaran del desarrollo social, político y económico de las naciones, capaces de encontrar respuestas y soluciones a los problemas que se presenten tanto en el plano laboral como personal, y además, que luche por mejorar su calidad de vida. Asimismo, se puede destacar la importancia del sistema educativo como uno de los responsable de dicho fin en corresponsabilidad con la familia y, donde no solo se imparte conocimiento, sino también hacen vida toda una gama de talento humano en la formación del ciudadano futuro, con la visión de llevar a cabo tal fin, donde del desempeño laboral del docente depende del éxito del proceso, siendo el clima organizacional uno de los factores determinantes que influye en el desempeño de los miembros del ambiente educativo, y que condiciona los niveles de motivación y rendimiento profesional, y por ende, el resultado académico del educando.

Es así como, clima organizacional, para Robbins (2008), es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de la organización que experimentan sus miembros docentes, estudiantes y padres de familia y de cuyas relaciones deben influir en su comportamiento, considerando en sus procesos el cumplimiento de los valores de un conjunto específico de características de la organización.

En toda institución educativa, el trabajo debe implicar un grado de compromiso y el clima, debe ofrecer grandes satisfacciones. Este clima da lugar a las relaciones sólidas, respetuosas, tolerantes, solidarias, armoniosas; es intangible pero tiene una existencia real que se vincula dentro de una institución y a su vez, se relaciona con casi todo lo que sucede dentro de la institución que está integrado por una serie de elementos que condicionan el ambiente en el que labora.

A este respecto, la educación, también se ha visto influenciada por el clima organizacional, por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos, enfocados en la necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, lo que han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

Esta situación, se ha convertido en un reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena reputación con los docentes, y cómo manejar un equipo de trabajo, entre otros; estos elementos constituyen actualmente los aspectos más importantes que se debe manejar.

En tal sentido, el éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales y docentes, demanda mucho más que competencia técnica, donde hay que tomar en cuenta diversos elementos en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

Asimismo, se ha venido perfilando la gerencia educativa, como un proceso que contempla la formación, mejoramiento continuo, promoción, control e integración de los recursos humanos cuya función consiste en planificar, dirigir, coordinar, organizar, tomar decisiones, comunicar, orientar, supervisar y evaluar, ya que se espera que los gerentes educativos evidencien conocimientos sobre los principios de la gerencia moderna, dirigiendo con eficacia y eficiencia el personal a su cargo y demostrando un liderazgo situacional, orientado a tomar decisiones oportunas, que provengan de la participación activa de todos, manteniendo el respeto por la gente que dirige, como requisito para la conservación y preservación de una gestión directiva satisfactoria que se refleje en el clima organizacional.

Igualmente, es necesario comprender la transformación que se requiere en el sector educativo, en los diversos niveles de la actuación del personal que ejerce funciones docentes, una transformación que conduzca a producir verdaderos cambios, no sólo en la estrategia organizativa sino, algo más importante como lo es en las intenciones y valores inmersos en la praxis pedagógica. Por consiguiente, esta situación sufre un vuelco con el surgimiento de una educación que supone la puesta en marcha de los centros educativos y de las actividades de enseñanza y aprendizaje de una manera diferente de enseñar, es decir, donde estudiantes y docentes constituyan una unidad pedagógica.

Cabe señalar, que el clima organizacional, se relacionan con los nuevos paradigmas educativos, donde se exige un liderazgo para el cambio, si se toma en cuenta que estos cambios son progresivos, y que se manifiestan en toda institución debido a situaciones de transformación del entorno, trascendiendo en todos los aspectos, por ejemplo en el ámbito de la práctica docente exige una pertinencia valorativa, efectiva, cognoscitiva y sociocultural que contribuya a la búsqueda de alternativas novedosas que permitan la actualización de los profesores con el fin de ampliar el horizonte conceptual y mejorar el desempeño docente para formar una cultura académica que corresponda a las necesidades educativas del espacio donde les corresponde ejercer.

Sin embargo, las exigencias planteadas en el ámbito educativo venezolano ya referidas por el Currículo Nacional Bolivariano (2009), implican un nuevo enfoque en el proceso de planificación de la práctica pedagógica, y el planeamiento estratégico, todo esto conlleva a que halla un cambio de paradigma en el ámbito educativo, que implica verdaderas transformaciones y en las que el rol del docente adquiere una mayor relevancia.

Es así como, el ejercicio de la función docente tiene por tanto un alcance social que la obliga a mantener constante y estrechas relaciones con una variedad de situaciones en las cuales es necesario tomar continuamente decisiones que requieren de características muy especiales para poder eliminar obstáculos, vencer dificultades y buscar soluciones apropiadas a fin de mejorar el servicio que presta la institución donde el clima organizacional será determinante.

En este orden de ideas, se puede expresar que la acumulación de conocimientos y experiencias en la administración se ve enriquecida por la contribución de tres nuevas fuentes: el liderazgo gerencial, el desarrollo organizacional y la administración para el desarrollo, además de los enfoques sistemáticos que conforman la estructura dinámica y desarrollo de los análisis de problemas educativos.

Partiendo de este señalamiento, se puede decir que es una problemática de estructura organizativa rígida, poco permeable a los cambios y con un alto grado de descoordinación, que lejos de traer beneficios, ha imposibilitado el logro de una mayor eficacia y eficiencia en las actividades a desarrollar en los planteles educativos.

Desde una perspectiva más institucional, Cornieles (2010), plantea que: "la gerencia educativa está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de las escuelas" (p. 9). Se desprende de tal aseveración una situación por demás perjudicial puesto que los gerentes educativos son los encargados de velar porque el clima organizacional de las instituciones educativas sea el más acorde para el desempeño de los docentes, para que se obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas.

Asimismo, Lara (2009), expone: "el control administrativo está enmarcado en patrones tradicionales, recursos humanos incapacitados (directores y supervisores), la mayoría del personal gerencial no conoce a fondo los principios del proyecto de Educación" (p. 8). Se evidencia de lo expuesto, la ausencia en el país de una política coherente en materia de gerencia educativa que permita la formación sistemática de cuadros dirigentes y la actualización permanente de los profesionales quienes deben ejercer influencia significativa sobre los docentes a fin de lograr que se desempeñen eficiente y eficazmente en sus roles técnico – pedagógicos - administrativos y se alcancen las metas educativas.

En la misma perspectiva, Díaz (2012), sostiene que "algunos países realizan cursos sistemáticos para formar directores de planteles a nivel medio y del nivel primario otros someten a concursos de oposición a ascensos, llenando así requisitos de selección dentro de los grupos de educadores." (p. 164). En lo que respecta a Venezuela los ascensos se rigen en la actualidad por el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1991). Sin embargo a nivel nacional se pronuncian señalamientos

en relación a la violación del mencionado reglamento y los consecuentes ascensos por años de servicio y la injerencia de los partidos políticos, así como las organizaciones sindicales.

De igual modo, hay que considerar el impulso que ha tomado la conceptualización de la gerencia en el plano educativo, y por ende el director académico como gerente de la institución la cual rige y dirige hacia la consecución de los objetivos y metas establecidos en la labor, y de un clima organizacional adecuado para el desempeño de las funciones pedagógicas y administrativas que se requieren. Es de hacer notar, la adaptación y cumplimiento de las funciones administrativas y gerenciales en el sistema educativo, y más claramente, en el clima de la institución, para el éxito de dicha organización.

De no existir un adecuado clima organizacional en las instituciones educativas, se vería afectado el desarrollo de todas las actividades y desempeños grupales e individuales de los actores que hacen vida dentro del ambiente educativo, repercutiendo, retardando de ésta forma el cumplimiento de los objetivos que se desean lograr.

Partiendo de la observación directa y comunicación directa e indirecta con los actores institucionales por parte de la investigadora, la situación que se evidencia en la Unidad Educativa Manuel Antonio Malpica ubicado en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo, se constata, a través de la observaciones realizada y datos suministrados por los docentes que allí laboran, a través de entrevistas informales, la existencia de un clima organizacional poco propicio para el desempeño docente, donde hay deficiencia en la gerencia educativa, dada la poca oportunidad de actualización profesional, ninguna posibilidad de implementar estrategias innovadoras, ausencia de la planificación de programas permanentes, conflictos internos, carencia en la comunicación efectiva y de cooperativismo para el trabajo en

equipo, entre otros aspectos que debe atender una gerencia para mantener un clima organizacional eficiente.

Esta desintegración de las funciones gerenciales del cuerpo directivo, pueden ser solventadas por medio de la implementación de estrategias que promuevan acciones tales como: diagnosticar, controlar, orientar, asesorar, apoyar, coordinar, dirigir, supervisar, evaluar y liderizar el proceso educativo.

Igualmente, se pudo evidenciar que los gerentes casi nunca permiten la participan del personal a su cargo en las tomas de decisiones, ni intervienen en las discusiones del grupo, no dan libertad al personal para que haga la selección de los criterios a seguir en el cumplimiento de los objetivos del plantel y restan importancia a la participación de los subalternos en la solución de los problemas institucionales. Se infiere un bajo poder de influencia de los gerentes educativos en relación con el personal a su cargo para que se incorpore al trabajo cooperativo y participativamente.

En cuanto a la motivación para inducir a los educadores a mejorar como tales, es muy poco lo que se está haciendo, es así como este aspecto no recibe el tratamiento que debería. La falta de motivación por parte de los gerentes educativos, se traduce en un ambiente de apatía y desinterés en las instituciones educativas, así mismo denota la poca importancia que se le da a las relaciones interpersonales que deben fomentarse en las organizaciones educativas. No dan suficiente importancia a la gran responsabilidad que tienen en sus manos, como es la de líderes en sus centros de trabajo, es por ello, que además de hacer muy poco para inducir al personal, la percepción que se tiene del liderazgo que ellos detentan, es de bajo nivel.

En forma general pueden observarse las siguientes debilidades: carencia de planificación, ausencia de un liderazgo participativo por parte del director y como consecuencia se evidencia escasa participación por parte del personal docente en las

actividades, ausentismo laboral, e inclusive apatía por parte de la comunidad a integrarse a las actividades de la institución.

Se han observado los indicadores anteriormente descritos y además la situación problemática se empeora debido a que la improvisación de actividades que ocasiona que el trabajo se efectúe en forma individual perdiéndose la sinergia que debe existir en las labores propias del equipo docente, la carencia del trabajo cooperativo se pone de manifiesto, en las reiteradas ocasiones en que la responsabilidad de las funciones no se asume, el ausentismo repetido de los docentes a las convocatorias de trabajo, la escasa participación en actividades culturales y el clima de armonía del personal está ausente.

Es importante destacar, que la situación problemática descrita afecta el proceso educativo, generando como consecuencia que labor educativa que debe realizarse, mediante funciones sincronizadas, se efectúe mediante una dispersión de esfuerzos y por consiguiente en un ambiente laboral carente de elementos lideraticos que permitan la motivación al logro, ya que entre las labores propias del equipo de trabajo es fundamental para lograr un trabajo cooperativo, brindando a los miembros del plantel oportunidad para pensar, planear y ejecutar juntos, según las exigencias de los cambios y aplicación de la teoría constructivista como paradigma educativo, y que además se sienta agrado en su ambiente laboral, lo que influenciará beneficiosamente su desempeño.

Como consecuencia de una dispersión de esfuerzos y de carencia de equipo de trabajo el perjudicado inmediato es el estudiante, ya que se presentan hechos como: la carencia de personal docente y por consiguiente la pérdida de horas de clase, falta de personal administrativo que retrasa los procesos que son competencia de los mismos y carencia de personal obrero, elemento que repercute en el ambiente adecuado para el proceso educativo, además, se presenta deficiencia de materiales y de limpieza inclusive; no se organizan actividades complementarias necesarias para

la formación del docente y del estudiante, y cuando se planifican la improvisación es la característica determinante, para la escasa participación. Se efectúan reprocesos, con la consiguiente pérdida de tiempo, y en términos generales se pone de manifiesto la ausencia de un liderazgo y de una gerencia efectiva y eficaz, que conduzca la institución para el logro de los objetivos formulados.

En atención a los planteamientos anteriores se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el clima organizacional que percibe el personal docente adscrito a la U.E Manuel Antonio Malpica, Municipio Naguanagua, Estado Carabobo?

¿Cuál es la efectividad de desempeño laboral del docente de la U.E Manuel Antonio Malpica ubicado en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo?

¿Qué influencia tiene el clima organizacional en el desempeño del docente de la U.E Manuel Antonio Malpica ubicado en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo? .

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Manuel Antonio Malpica ubicado en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

1. Describir el tipo de clima organizacional que percibe el personal docente en la institución.
2. Diagnosticar el desempeño del personal docente en el cumplimiento de sus funciones.
3. Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño docente.

Justificación de la investigación

La presente investigación se considera de importancia para los centros educativos, ya que permitirá ser la base para la selección de solución a la problemática planteada, convirtiendo a los actores educativos en los principales beneficiarios de la misma, especialmente a los docentes, ya que podrán mejorar el desempeño de sus funciones.

De igual modo, como resultado de un mejor desempeño de los docentes, los estudiantes percibirán los beneficios de una mejor labor pedagógica y de los miembros que conforman las unidades educativas, cabe destacar además que todo el personal relacionado con la institución inclusive la comunidad, percibirá los beneficios de un adecuado clima organizacional. Desde el punto de vista práctico, se convierte en la oportunidad de aplicar los principios gerenciales donde exista como norma la conducta que permita con frecuencia revisar las metas, adaptarlas o cambiarlas, compartir, tomar en cuenta motivaciones y capacidades personales.

En el caso particular de la investigadora, se convierte en la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de poner en práctica los adquiridos en la fase académica, además la investigación por su carácter general, permite servir de consulta en forma de antecedente para otras investigaciones que pudieran relacionarse con la temática acá planteada.

Con respecto al alcance de la presente investigación se estima que sus resultados se proyecten en el ámbito regional en la institución objeto de estudio, sin embargo es importante destacar que dada el hecho de coincidir con otras instituciones a nivel regional y nacional en los indicadores de la situación planteada y en la temática aplicables en los procesos educativos que se están implementando en el país, está investigación constituye un documento de base para la aplicación de soluciones en diversos espacios geográficos.

Recientes tendencias gerenciales en el campo educativo, han centrado su énfasis en la necesidad de generar un clima organizacional que propicie oportunidades de actualización profesional, de implementar estrategias innovadoras, así como la planificación de programas permanentes, que elimine o minimice conflictos internos, mejore las comunicaciones interpersonales y fomente la cooperación y el trabajo en equipo, facilitando y haciendo exitoso el desempeño del docente.

Igualmente se enfatiza la importancia del desempeño del personal docente, de allí que este estudio persigue detectar cómo influye el clima organizacional, en el desarrollo laboral del docente y en el éxito o no del proceso educativo. También se pretende servir de base para estudios futuros, en otras instituciones que atraviesan situaciones similares.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

La elaboración del marco teórico y conceptual implica la revisión de literatura antes y durante el proceso de redacción del mismo, lo que significa otras fuentes de información. Se debe hacer una revisión y selección de los elementos teóricos y conceptuales que deberían ser tratados y que servirán de guía para el estudio.

Antecedentes Investigación

El marco teórico debe incluir los antecedentes de la investigación, ya que son todos aquellos trabajos de investigación que preceden al que se está realizando, pero que además guarda mucha relación con los objetivos del estudio que se aborda. Es decir, son los trabajos de investigación realizados, relacionados con el objeto de estudio presente en la investigación que se está haciendo. Sus antecedentes tienen que ver con investigaciones previas relacionadas que orienten al cumplimiento de los objetivos de la investigación que se realiza.

Oviedo (2012), en su trabajo *El Desempeño Gerencial del Director y el Desarrollo del Proceso Educativo en América Latina*, trabajo especial de grado optar al título de Magister en Gerencia Educativa de la Universidad de Monterey, México, utilizando una metodología descriptiva de campo, su sustentación teórica estuvo enmarcada en el Currículo Educativo Mexicano, y los modelos gerenciales de David y Robbins en cuanto a comportamiento organizacional; menciona que las opiniones de los directores y los docentes se contradicen; ya que los directores afirman que cumplen con sus funciones gerenciales y que el clima organizacional es muy favorable, mientras que los docentes manifiestan lo contrario. De esta información se puede inferir, que en esas instituciones no se cumple con una buena gerencia y el clima organizacional no es favorable, ya que la responsabilidad de la

gerencia no se cumple. Además, hay que considerar que si se desea una información veraz sobre el desempeño del director en sus funciones, se debe tomar en cuenta la opinión de los docentes, el mismo director nunca encontrará fallas en si mismo.

Este estudio sirve de antecedente a la presente investigación, debido a que afronta la acción educativa, fundamentalmente, de la gestión del gerente, pues él es el responsable de establecer las pautas que han de regir el funcionamiento de la institución, por ello, es esencial un desempeño óptimo por parte de quienes dirigen los planteles educativos, en el cual se ejecute una acción directiva capaz de adaptarse y transformarse a los cambios constantes implementados en la educación a nivel mundial.

Díaz, 2012 realizó un estudio titulado Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores de Educación, presentado en la Universidad Nacional de Cienfuegos, Colombia. El presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores de educación. La investigación es descriptiva, con una población de 283 docentes, y una muestra intencionada de 40 trabajadores de la educación. Se utilizó para la obtención de la información un Cuestionario de Satisfacción Laboral los datos fueron procesados en SPSS 15.0, con técnicas estadísticas del nivel descriptivo.

Además de una discusión grupal donde se analizaron las causas más relevantes de la insatisfacción a través del Diagrama de Ishikawa, análisis de documentos y una entrevista. Las aportaciones de este trabajo dan inicio a lo que constituirá un mecanismo de medición periódica del clima organizacional, formando parte del capital estructural. Estos resultados unido al hecho que la organización incluya en su misión el mejoramiento continuo de sus recursos humanos, es un hito que pone de manifiesto la necesidad de actualización y formación de sus estructuras de dirección,

de teoría y habilidades prácticas necesarias para la dirección exitosa de los recursos humanos.

El estudio proporciona una visión de la organización con relación a la percepción que sobre el clima organizacional tienen los trabajadores de la tienda estudiada, evidenciándose indicadores bajos en la satisfacción por la tarea que realizan y no perciben intención institucional que estimule de forma tangible e intangible los resultados de su trabajo. Los resultados del estudio facilita, además, la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de los docentes, traducido en calidad de vida.

De igual modo, Crespín (2013), en el marco internacional, realiza un estudio que titula Clima Organizacional según la percepción de los docentes de una institución educativa de la región Callao, en Lima Perú. La investigación de tipo descriptivo simple tuvo como objetivo general medir el nivel de percepción del clima organizacional que tienen los docentes de una institución educativa pública de la región Callao. La muestra, de tipo disponible estuvo conformada por 52 docentes del nivel primaria y secundaria. La información se obtuvo con la aplicación del cuestionario clima organizacional para docentes, de los autores George Litwin y Robert Stringer; que evalúa dimensiones del clima organizacional. El cuestionario fue validado a través de juicio de expertos y la confiabilidad se realizó mediante muestra piloto de 25 docentes. Los resultados mostraron que el clima organizacional se encuentra en un nivel medio.

Igualmente Lamas (2012), en su trabajo de grado El Clima Organizacional Factor Fundamental en la Eficacia y la Eficiencia de la Dirección de Control de Estudios de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, un estudio bajo el paradigma cualitativo, con un diseño de campo y apoyado en método descriptivo analítico, en donde tiene los preceptos teóricos señala que entre los aspectos que

entorpecen la eficacia y la eficiencia de los procesos administrativos de esta dirección está el hecho que algunas veces la comunicación emanada de la gerencia genera en los trabajadores miedo, represión, amenazas y desconfianza. Así mismo la participación del personal se ejecuta estrictamente de acuerdo a los indicadores de la dirección, no dando oportunidad a emitir criterios ni innovaciones, tampoco se delegan decisiones ni existe descentralización de las funciones. El directivo no muestra preocupación porque el ambiente laboral sea seguro y armónico, hecho que definitivamente crea un ambiente tenso y desagradable. Por otra parte, el tipo de clima organizacional que existe en esa Dirección se puede afirmar que no hay un tipo de clima definido, sino que se presentan características de todos ellos.

Este estudio, tomado como antecedente, presenta en la temática que se plantea en su desarrollo y la relación con el estudio actual, ya que dentro del desempeño eficaz y eficiente del director, es fundamental que posea un estilo en donde se comparta autoridad, delegue funciones, fomente el trabajo en equipo, es decir, un estilo generador de confianza tanto en el personal a su cargo como en la comunidad. Asimismo, el desempeño del director educativo se evidencia en la forma como ejercen sus funciones básicas de planificación, organización, dirección y control, las cuales le ofrecen una serie de técnicas para alcanzar la eficiencia, la calidad de los procesos gerenciales, en consecuencia optimizar su desempeño gerencial dentro de la institución a su cargo.

Por su parte, Trevizon (2013) señala, en su trabajo El Clima Organizacional en el Desempeño de los Docentes del Nivel de Educación Básica del Municipio Libertador Estado Carabobo, una investigación descriptiva de campo, con un análisis metodológico transaccional y apoyo en fuentes documentales, contando con una población de 138 docentes, tomando una muestra de 60 docentes, donde realiza un análisis al director como líder nato de la institución, capaz de dar apoyo a quienes laboran en la institución, brindar soluciones a los a los problemas que confrontan los educadores y promover actividades de acercamiento interpersonal entre directores y

docentes, con el fin de mejorar la comunicación dentro de la institución y permitiendo el mejoramiento del clima organizacional como elemento clave para el desarrollo de una organización educativa.

La relación existente entre la investigación tomada y la actual, se fundamenta en la importancia que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar. El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: Liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

Es importante señalar el trabajo realizado por Guzmán (2013), en su tesis titulada El Clima Organizacional del Taller de Educación Laboral “Menca de Leoni”, Tinaquillo, Estado Cojedes; un estudio bajo el paradigma cualitativo, con un diseño de campo y apoyado en una metodología descriptiva, cuyo objetivo general fue enfocado en analizar el clima organizacional existente en el taller laboral objeto de estudio, concluye su investigación señalando que el Director, desde su posición, puede percibir con mayor agudeza el papel de cada uno de los autores educativos, dentro de la institución y, contribuye a dotar de mayor pertinencia a la labor escolar. A éste respecto, el desempeño gerencial del director, le permitirá establecer estímulos y reconocimientos a los méritos del personal que se destaca en el cumplimiento de su labor.

Igualmente, la vinculación entre los estudios radica en, la necesidad de una transformación de la gerencia fragmentaria actual a una gerencia con calidad cuyo centro sean aquél al que se sirve y aquél que sirve, a quienes se les debe garantizar espacio para la libertad y la creatividad, únicas vías de expresión del potencial humano. Se analizan los elementos necesarios para que pueda darse una acción eficaz, y se precisa la concepción de la autora sobre el ser humano, punto esencial que define las características de una gestión. Se discute sobre la teoría que sustenta una práctica gerencial con calidad y se presentan 5 estrategias o vías para el desarrollo de las potencialidades de un gerente. Finalmente, se señala que todo proceso de transformación, todo cambio, toda innovación, debe estar enmarcado en el contexto de los cambios paradigmáticos, que definen las tendencias futuras y que plantean un lugar de trabajo diferente que sólo será posible en la medida que el gerente y su equipo se transformen, se desarrollen y crezcan.

Igualmente, Morales (2014), en su trabajo *Influencia del Clima Organizacional sobre el Desempeño Laboral del Docente de las escuelas estatales del estado Carabobo*, cuya metodología fue apoyada en el paradigma cualitativo con un tipo de investigación correlacional; donde el objetivo general se trató de la determinación de la influencia del clima organizacional en el desempeño del docente; este autor indica que el clima organizacional es fundamental en el desempeño laboral docente y en el proceso educativo debe tomarse en cuenta los aspectos de supervisión, dirección y las relaciones interpersonales, las cuales deben merecer especial atención por parte del Director en procura de mejorar el proceso educativo.

La vinculación del citado estudio con el actual, radica en la importancia de la gestión del gerente del centro educativo, que tiene que hacer énfasis en el alto desempeño de sus propias funciones y las de los estudiantes, profesores, administrativos y personal auxiliar, en un ambiente de trabajo comprometido con la excelencia, donde se encuentra inmerso la cultura de trabajo en equipo. Gerencial implica, tomar un conjunto de resoluciones coherentes e integrales de acuerdo a una

política educativa definida para ingresar a un mercado global y competitivo. Para no torcer su direccionalidad la gerencia educativa demanda la toma de decisiones específicas sobre aspectos esenciales como: potenciar recursos, determinar niveles de rendimiento institucional, descentralizar el centro educativo organizacionalmente, diversificación curricular y descentralización educativa y docencia.

Los trabajos de los autores antes señalados se consideran antecedentes de la temática en estudio, por su orientación sobre la importancia del clima organizacional y la incidencia que éste tiene en el desarrollo del desempeño del docente, considerando las principales relaciones con los procesos de comunicación y la participación del equipo para satisfacer las exigencias del proceso educativo en correspondencia con la complejidad de las demandas sociales, educativas, ocupacionales.

Bases Conceptuales

Este estudio se dirigirá a percibir una visión en la integración de principios teóricos a su operatividad e inserción de una práctica donde la participación de todos sus miembros adscritos se pueden unir en un solo esfuerzo para mejorar un desempeño, a objeto de lograr los grandes propósitos preestablecidos en la normativa legal que rige la educación venezolana, lo cual debe reflejarse en el clima organizacional de la institución.

Para tal fin, es necesario una revisión y consideración de una serie de teorías y conceptualizaciones necesarias para el desarrollo de la misma, las cuales se presentan a continuación:

Gerencia Educativa

La gerencia educativa está enmarcada dentro del proceso administrativo, y consiste en el cumplimiento de las etapas de planificación, organización, dirección y control. El gerente escolar debe tener la capacidad de desarrollar las relaciones interpersonales, manejar información y tomar decisiones. Es por ello que para el éxito de la acción directiva, el gerente debe ser capaz de comprender las relaciones y sentimientos de la gente.

En este orden e ideas, Valdés (1999), señala que “el gerente efectivo no actúa como jefe, es un facilitador, no ordena, contribuye la asignación de responsabilidades y a la transferencia de información a los grupos de individuos que conforman los equipos de trabajo” (p.19) En tal sentido, el gerente educativo debe conjugar tres atributos en sus funciones: ser estratega, organizador y líder, además de velar por el buen funcionamiento de la organización que maneja; unido a una serie de características personales, que son necesarias para el buen desempeño de sus funciones.

Se podría decir, que en el presente estudio se plantean todas las bases necesarias para un efectivo clima organizacional de alto nivel. La administración gerencial se puede decir que es una de las herramientas más importantes que puede tener el gerente educativo, ya que como se ha dicho en ella se encuentra la clave del éxito que viene con responsabilidades, y cada responsabilidad viene con más recompensas.

Desempeño Gerencial.

La definición de gerencia, según Drucker (2009), “El término Gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar los objetivos comúnmente relacionado, con beneficios

económicos” (p. 3). En base a ellos, considerando los planteles educativos como organizaciones que tienen un fin social, el término gerencia puede ser aplicado al ámbito educativo, siendo el Director el Gerente General de las instituciones educativas y responsable de toda la estructura institucional y su funcionamiento.

Por lo tanto, esta conceptualización infiere que el desempeño es el comportamiento caracterizado por el proceso de seleccionar y dirigir ciertas acciones que conduzcan el desarrollo de tareas para alcanzar los objetivos propuestos. Llevado al plano educativo, el encargado de todas éstas funciones, o el cumplimiento de las mismas recae sobre la figura del personal directivo, quien será el encargado de conducir las actividades de la institución, y el responsable del éxito o del fracaso del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Según Ruiz (2007), “El término de gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros, con la finalidad de alcanzar los objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p.3)

En este sentido, los planteles como organizaciones que tienen un fin social, el término gerencia puede ser aplicado al ámbito educativo, y de hecho se ha venido haciendo últimamente cuando se habla con frecuencia de gerencia educativa, donde el director es el gerente general de las instituciones educativas y es responsable de toda la estructura institucional y su funcionamiento.

Clima Organizacional

Uno de los principales elementos que genera la optimización del ambiente organizacional, es el gerente o director del plantel educativo, a quien le corresponde definir la estrategia que se va a utilizar en el manejo de la organización, la determinación de los objetivos y el cómo lograrlos, buscar los recursos, organizar las tareas de sus funcionarios, coordinar, controlar las actividades que se están

desarrollando para dar respuestas a los factores de perturbación tanto externas como internas.

El gerente educativo dirige a las personas, a las organizaciones y su estructura, ocupándose de la interrelación entre el medio ambiente interno y externo y de la responsabilidad de las estrategias utilizadas, distribuye las funciones jerárquicas, especifica el grado de autoridad de cada uno. Además es inherente a cada caso particular.

Como líder y comunicador, ayuda a la comprensión de los objetivos de la organización y la importancia de llevarlas a cabo para el beneficio y resolver los problemas cuando se presenta. Debe involucrar a todos y cada uno de quienes integran la institución en la búsqueda de fórmulas, métodos o procedimientos para el logro de los objetivos propuestos.

El clima organizacional surge como una necesidad para comprender el comportamiento del individuo dentro de éste. De allí que Chiavenato (2006) lo definiera como el medio interno de una organización, que resulta de un complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la estructura de una organización, de lo que se deriva la importancia de ampliar el conocimiento sobre las teorías de la organización, del comportamiento organizacional, los factores que influyen en el clima organizacional y las categorías del referido clima.

De esta manera, el comportamiento exhibido por los individuos es percibido e interpretado como producto de la interacción entre las personas y el ambiente. Es decir, una característica que parece ser positiva para un miembro de una organización, puede ser percibida como negativa por otros.

Asimismo, el autor manifiesta que el clima organizacional comprende un cuadro más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación: el clima

organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibido o experimentado por los miembros de la organización, e influye en su comportamiento. (p.111).

Según Fernández (2003), define el clima organizacional como:

El ambiente total de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución que, integrados interactivamente en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución condicionante, a su vez, de distintos productos educativos. (p.132).

De igual manera, Robbins (2008), sostiene que el clima organizacional es afín a la cultura organizacional, ya que los efectos se perciben en forma fundamental y casi invisible. Al igual que la cultura, el clima organizacional está muy influenciado por la historia de la organización, sus tradiciones y por el desempeño de ciertos individuos claves en su desarrollo.

Brunet (2002), para cualquier evaluación que se haga del clima en una entidad, debe comprender por lo menos cuatro dimensiones, estas son las siguientes:

- a) **Autonomía Individual:** Incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para el mismo un cierto poder de decisión.
- b) **Grado de Estructura que Impone el Puesto:** Mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.
- c) **Tipo de Recompensa:** se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
- d) **Consideración, Agradecimiento y Apoyo:** Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Clima Organizacional y Comunicación.

Devis (2002), la define como: “El proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra” (p.47). En este sentido, la comunicación incluye, por lo menos, a dos personas: la que envía y la que recibe el mensaje. Una persona sola no puede comunicarse. Solamente puede hacerlo mediante un receptor, que pueda completar el acto de la comunicación.

Por otra parte, Robbins (2008), considera que la comunicación sirve para controlar, en diversas formas, el comportamiento de los empleados, debido a que la organización posee jerarquías de autoridad y normas formales que es preciso que se cumplan. De igual manera, establece que en una institución, un buen clima organizacional se caracteriza porque la comunicación propicia la motivación, al esclarecer a los empleados lo que han de hacer, la eficacia con que lo que están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio. La fijación de metas concretas, retroalimentación acerca del avance en la consecución de los objetivos y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren comunicación.

Fernández (2003), define la comunicación organizacional como: “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y el medio”. (p.126). por otra parte, identifica dos tipos de comunicación:

a) **Comunicación Abierta:** En la cual los mensajes fluyen libremente en todas las direcciones, utilizando un lenguaje directo y claro y donde exista la retroalimentación, lo que permite la interrelación entre individuos y proporciona las bases para que surja un proceso de interacción de opiniones con el jefe y compañeros, en el cual cada uno de ellos actúa y modifica, a través de la persuasión, el punto de vista de su interlocutor, permite que el individuo obtenga conocimientos profundo acerca de la tarea y la técnica para hacerla, lo cual lo hace sentirse creativo,

responsable, competente, lo que repercute en la eficiencia de la organización como totalidad.

b) **Comunicación Cerrada:** Donde los mensajes van en una sola dirección, de verticalidad, descendentes y donde la comunicación es rígida y protocolar. En la comunicación cerrada, las relaciones interpersonales son minimizadas.

Con respecto a la importancia de lo que representa el clima organizacional, en pro del desenvolvimiento eficaz de la comunicación en las instituciones educativas, es necesario que el director considere su alcance, para ello, se considera valiosas las aportaciones proporcionadas por su equipo de trabajo, que generan un determinado Clima Organizacional, partiendo de la comunicación que se tenga, bien sea positiva o negativa. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

Barreras de la Comunicación

Las barreras en la comunicación, son definidas por Fernández (2003), o simplemente interferencias, “son obstáculos que pueden llegar a distorsionar, desvirtuar o impedir parcial o totalmente el mensaje, y se sitúan entre el emisor y el receptor, cuando se gesta el proceso comunicativo”. (p.87)

Para una mejor comprensión hemos agrupado las diversas barreras que obstaculizan la comunicación en los siguientes grupos:

- **Barreras semánticas:** Tienen que ver con el significado de las palabras; cuando no precisamos su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor no interpreta lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica. Si al hablar o escribir empleamos una palabra con una acepción que no

corresponda, se produce una barrera semántica. Esto quiere decir: cambio de significación.

- **Barreras fisiológicas:** Impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Ya sea en forma total o parcial.
- **Barreras psicológicas:** Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.
- **Barreras físicas:** Son las circunstancias que se presentan en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación ejemplo: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, etc.
- **Barreras administrativas:** Son las que se originan en estructuras organizacionales inadecuadas, mala planeación y deficiente operación de los canales. Éstas pueden ser por la falta de planeación, presupuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información.

Teoría de la Motivación de Habermas

Habermas (1999), propone un modelo que permite analizar la sociedad como dos formas de racionalidad que están en juego simultáneamente: la racionalidad sustantiva del mundo de la vida y la racionalidad formal del sistema, pero donde el mundo de la vida representa una perspectiva interna como el punto de vista de los

sujetos que actúan sobre la sociedad, mientras que el Sistema representa la perspectiva externa, como la estructura sistémica (la racionalidad técnica, burocratizada-weberiana, de las instituciones).

Habermas estudia a la sociedad como un conglomerado de sistemas complejos, estructurados, donde el actor desaparece transformado en procesos (sistema-racional-burocrático), y por otro lado, también incluye el análisis sociológico que da primacía al actor, como creador inteligente pero a la vez sumergido en la subjetividad de los significados del mundo vital. Es más, uno no debemos confundir sociedad con mundo de la vida: la sociedad, no es equivalente al mundo de la vida, dado que la sociedad es, a la vez, mundo de la vida y sistema.

Habermas, refiere que al elegir un determinado concepto sociológico de acción, nos comprometemos con determinadas presuposiciones ontológicas. De las relaciones con el mundo, que al elegir tal concepto, suponemos al actor, dependen a su vez los aspectos de la posible racionalidad de su acción. El autor denomina acciones sólo a aquellas manifestaciones simbólicas en que el actor de la acción teleológica, la acción regulada por normas y la acción dramaturgica entra en relación al menos con un mundo, pero siempre con el mundo objetivo.

Desde esta perspectiva, contrapone el ámbito de la acción comunicativa, que define como "una interacción mediada por símbolos". Dicha acción tiene como núcleo fundamental las normas o reglas obligatorias de acción que definen formas recíprocas de conducta y han de ser entendidas y reconocidas intersubjetivamente. Este tipo de acción da lugar al marco institucional de la sociedad en contraposición a los sistemas de acción instrumental y estratégica.

Habermas, contrapone el ámbito de la acción comunicativa, que define como "una interacción mediada por símbolos" (p.104). Dicha acción tiene como núcleo fundamental las normas o reglas obligatorias de acción que definen formas recíprocas

de conducta y han de ser entendidas y reconocidas intersubjetivamente. Este tipo de acción da lugar al marco institucional de la sociedad en contraposición a los sistemas de acción instrumental y estratégica.

Igualmente, el autor asigna al marco institucional de la sociedad, las siguientes funciones: -Organización colectiva para la conservación de la especie, la cual no está asegurada exclusivamente por el instinto; - institucionalización de los procesos de aprendizaje y acomodación, y especialmente, - la represión y canalización de tendencias libidinosas o agresivas que resultan disfuncionales para la propia conservación colectiva de la sociedad.

Esta última función del marco institucional de la sociedad, implica un doble factor: -La organización del poder a fin de reprimir dichas tendencias agresivas y - la articulación y satisfacción de nuestras necesidades. Esta articulación y satisfacción de las necesidades se cumplen mediante la tradición cultural. En este sentido, los valores culturales interpretan las necesidades humanas mucho más ampliamente de lo necesario para la propia conservación (contenidos míticos, religiosos y utópicos, es decir, los consuelos colectivos, así como las fuentes de la filosofía y de la crítica).

Una parte de los contenidos culturales se transforma funcionalmente y sirve a la legitimación del sistema de dominio; sobre este último y sobre el grado de represión, decide el marco institucional, así como sobre el grado de emancipación e individuación, por ejemplo, fijando la oportunidad de satisfacción de necesidades específicas del estrato, así como las necesidades de carácter general.

Mediante la distinción mencionada entre trabajo e interacción, Habermas reconstruye la evolución de la sociedad desde la Edad Media hasta nuestros días. Así tenemos, que en la sociedad tradicional (hasta la burguesía moderna), el marco institucional se legitima mediante interpretaciones míticas, religiosas y metafóricas de la realidad en su conjunto.

La acción instrumental (técnica, estratégica) se mantiene subordinada a las tradiciones legitimantes. En la sociedad capitalista se amplían cada vez más, los subsistemas de acción instrumental, particularmente, la economía. El tipo tradicional de racionalidad comunicativa se ve confrontada en los tiempos modernos con la nueva racionalidad de tipo científico-técnico (instrumental). En dicha confrontación, sale derrotada la anterior racionalidad comunicativa, en virtud de que las interpretaciones mítico-religiosas son sustituidas por las interpretaciones científicas.

No obstante, la sociedad capitalista se encuentra ante el problema de lograr un nuevo marco institucional es decir, un nuevo conjunto de normas y de legitimarlo. El intercambio de mercancías (la acción económica), en cuanto equivalente, es justo, ya que es una interacción legítima. En efecto: "...de esta manera, la desigualdad de poder económico se enmascara y legitima "desde abajo", ya no utilizando criterios religiosos-culturales (dominio político de clase), sino por la aparente racionalidad (Habermas, 1999, p.90).

Igualmente enfatiza el siguiente precepto:

La sociedad ya no se integra por la libre interacción económica, sino por la dirección del poder estatal; el Estado es ahora árbitro de la interacción justa, de las normas sociales....ahora tiene que legitimar el poder directo que ejerce en la ordenación del mercado y de la sociedad, pues, en términos marxistas, ya no se presenta como simple superestructura, sino que controla la base económica misma (p. 108).

Esta necesidad de legitimación directa se satisface ahora, según Habermas, mediante la ideología tecnocrática. El Estado se escuda para su propia legitimación en la nueva mentalidad aceptada, la del progreso técnico. Habermas explica el nacimiento de esta ideología desde el desarrollo del movimiento científico. Asimismo, plantea la necesidad de una pragmática universal, una ciencia del lenguaje basada en estructuras universales y válidas en cualquier situación y

contexto comunicativo. La pragmática universal pone de manifiesto las condiciones lingüísticas que hacen posible la razón comunicativa. Es a través de ella que, la razón deviene en razón comunicativa. El mundo de la vida es el lugar trascendental en que el hablante y el oyente se salen al encuentro planteándose esas pretensiones de validez; es el horizonte de convicciones comunes en el que se da la acción comunicativa.

Motivación

Chiavenato (2006), señala que la motivación es “un impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo” (p.375). Es decir, la motivación juega un papel muy importante en el desarrollo de las actividades de los individuos, ya que de acuerdo al grado de motivación de las personas éstas utilizarán mayor o menor esfuerzos para lograr metas preestablecidas.

Desde esta perspectiva, los impulsos están internos en cada ser humano, bien sea, de forma consciente o inconsciente en un orden de prioridades, sean primarias (hambre, sueño, sexo), o secundarias (afecto, autoestima, status) y variando según el tiempo y persona.

Por su parte Robbins (2008), cita la motivación como “la voluntad de ejercer un esfuerzo persistente y de alto nivel a favor de las metas de la organización, condicionando por la habilidad del esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales” (p.388). de acuerdo a esta idea, es evidente reconocer que toda persona puede automotivarse, según sus necesidades particulares y esforzarse por alcanzar las metas de la organización donde opera para satisfacer en cierto modo, sus propias necesidades. Sin embargo, estas necesidades se desarrollan por el tipo de personalidad, grado de madurez, valores y contexto social donde se desenvuelve el individuo.

Asimismo, Ivancevich (2007), cita “casi todas las teorías sobre el rendimiento en el trabajo giran en torno a la motivación como concepto central” (p.438).lo cual indica, que los gerentes de las organizaciones deben preocuparse por la motivación de su personal para obtener mayor producción de calidad y eficiencia de su desempeño laboral. Recordando, además, a la motivación como algo interno y personal de cada docente, haciendo necesario buscar las formas de incentivos y motivos para que tomen conciencia de mejorar su desempeño.

Así pues, Robbins (2008), señala que la motivación general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta. Por ello, los elementos claves de la motivación son: la intensidad del esfuerzo, la persistencia, la dirección hacia las metas de la organización y las necesidades.

- **El esfuerzo.** Es la medida de la intensidad, una persona motivada es constante o firme.
- **La persistencia.** Es el perseguir continuo, insistente y perseverante para lograr un fin.
- **La dirección.** Hacia las metas de la organización es el norte o fin, a que tienden las acciones o deseos de los empleados.
- **La necesidad.** Es algún estado interno, el cual, hace parecer atractivos determinados resultados

Por lo tanto, una persona persistente tiene el alto nivel de esfuerzo a pesar de las dificultades que se le pueden presentar. También, el esfuerzo debe ser de calidad y canalizado en pro de la organización.

Clima Organizacional y Toma de Decisiones.

Evidentemente, para que una organización sea eficaz, sus gerentes deben tomar decisiones acertadas. Al respecto, Cejas (2003), afirma que una decisión es simplemente la elección entre dos oportunidades disponibles o una combinación de ellas. Este autor clasifica las decisiones según su naturaleza, en:

a) **Decisiones Objetivas Y Subjetivas:** Las que influyen sobre el problema a resolver se denomina objetivas y las que no son frutos de un esfuerzo mental consciente son subjetivas.

b) **Decisiones Operativas Y Administrativas y el Derecho de Mando:** Las operativas aluden a la determinación, por el individuo, del comportamiento y el trabajo apropiado a su caso; las administrativas influyen sobre el trabajo o comportamiento de los subordinados y las de mando, que son el medio de delegar autoridad y responsabilidad y de transmitir instrucciones.

Por otra parte, las decisiones deben ser tomadas por los gerentes de la organización, ya que éstos dirigen y controlan el curso de la organización. De la misma manera, el autor afirma que, para ser un gerente efectivo, se debe tener: el deseo de actuar, el conocimiento para entender las acciones, las cuales producirán los resultados deseados y la sabiduría para conocer los resultados que son importantes. En el campo educativo, la gerencia de los centros escolares recae en los directores, los cuales deben tomar decisiones acertadas para que su organización sea eficiente y eficaz, que propicie en el ambiente escolar un clima de confianza e incentivación que estimule un desempeño efectivo.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede concluir que el clima escolar debe estar nutrido de colaboración, de participación y de actitud crítica por parte de todos los sujetos, estableciendo una red de flujos que no solamente reflejen la cultura del centro, sino que la intenten superar desde un compromiso de responsabilidad y moral. Sólo así se puede asegurar un futuro de calidad para las instituciones educativas.

Clima Organizacional y Liderazgo.

En relación al liderazgo, Robbins (2008), lo define como: “La capacidad de influir en grupo para la obtención de metas”. (p.243). Manifiesta que el sujeto puede asumir un papel de liderazgo, a raíz del cargo que ocupa. Pero no todos los líderes

son gerentes ni todo gerente es líder, ya que el cargo de gerente no garantiza que sepa dirigir bien. Señala que un buen líder debe ser participativo, definido en su rol, considerado en las relaciones laborales, guía de conducta del empleado, definido en su estilo, el saber motivar, estimular y persuadir al grupo y darle poder a quien desea dirigir.

Según Tovar (2003), señala tres tipos de liderazgo, tomando en cuenta las características personales del líder para conducir un grupo, a saber: el autocrático, el democrático y el laissez-faire.

- **El Autocrático:** Que es elegido por el grupo o designado por alguna autoridad externa. Actúa como jefe y toma las decisiones en nombre del grupo, no permite la comunicación de ningún miembro del grupo en este proceso. El líder autocrático está más atento al tema o a las tareas y no a las personas.
- **Democrático:** Otorga un gran importancia al crecimiento y desarrollo personal de todos los miembros del grupo, permite el trabajo, según el principio del consenso y trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables para todos, ya que estas le sirven de base para resolver los problemas del grupo. El liderazgo es compartida entre los miembros de la organización.
- **Laissez-Faire:** Dirige el grupo sin dirección, permite que los participantes del mismo actúen en completa libertad, sin necesidad de guía, control o ayuda, lo que conduce, con mucha frecuencia, a experiencias insatisfactorias e improductivas.

Tipos de Clima Organizacional

1.- Clima Organizacional hacia el Poder: Una organización orientada en este clima tiene una estructura de poder muy variable. El bienestar de los empleados depende mucho de los jefes. Como ejemplo están las formas de dominio familiar; en el campo educativo se podrían mencionar algunas escuelas con un director autocrático, con muchos ascendientes en el personal. El director educativo debe permitir a los docentes, representantes, obreros y administrativos, ejercitar al máximo sus capacidades, para orientar ese poder en beneficio de la institución.

2.- Clima Orientado hacia el papel: Los climas orientados hacia el papel recalcan el orden y la racionalidad. La competencia y el conflicto se regulan principalmente mediante reglas y procedimientos, valorando mucho la productividad y la estabilidad. Algunos ejemplos son los bancos, instalaciones públicas y las agencias de bienestar social. Este tipo de clima refleja baja orientación en las tareas y a las relaciones en un entorno en el que esas tendencias son adecuadas, por lo que se orienta a los resultados y a una mayor eficacia. En este clima se da mucha importancia a las órdenes, las reglamentaciones, procedimientos, se presta apoyo a los buenos sistemas en los que se atienden los detalles, se prefieren las comunicaciones por escrito, se aplican las reglas y los procedimientos para solucionar conflictos.

3.- Clima Orientado hacia el Trabajo: Este tipo de clima refleja una fuerte orientación a la tarea y a las relaciones en un medio en el que esas tendencias son adecuadas, creando, por lo tanto, una orientación a los resultados y una mayor eficacia. En este clima los objetivos suelen alcanzarse, los miembros de la organización colaboran entre sí para lograr un buen desempeño, hay buena coordinación entre el personal y gran parte de las decisiones se toman en equipo. En una organización orientada hacia el trabajo, deben existir objetivos específicos, buena estructura organizativa, evaluación de las actividades y un entrenamiento constante al personal de la escuela, para lograr la calidad del proceso educativo.

4.- Clima Orientado hacia la Gente: Este tipo de organización existe para servir a las necesidades de los miembros, donde no se espera que la gente haga cosas contrarias a sus valores. Los trabajos se asignan en base a preferencias o necesidades personales de aprendizaje y desarrollo.

Es evidente que ninguna de las categorías mencionadas es la mejor para todas las necesidades organizacionales de igual manera, debe destacarse que no todos los climas organizacionales caen dentro de estas cuatro categorías; las organizaciones tienen climas que representan una combinación de dos o más de este tipo, inclusive un clima particular. A pesar de esto, el clima organizacional es una variable de

importancia, que sirve para caracterizar e identificar las formas más probables de dirección que se utilizan.

Trabajo en Equipo

Para Stoner y Fredman (2007), “un equipo de trabajo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí con el propósito de alcanzar un objetivo común” (p.39). Cabe señalar, que el término de trabajo en equipo es el conjunto de uno o más personas que se encuentran en interdependencia mutua para el cumplimiento de un propósito, y que se comunican e interactúan entre sí, de manera continúa.

Es de hacer notar, que a través de estos equipos, se puede obtener, entre otras cosas, mayor compromiso hacia los empleados de la organización, motivación de los mismos, participación e iniciativa vigorosa, eficaz solución de conflictos y una sólida toma de decisiones; aspecto que constituye un desempeño espectacular. Su formación requiere de tiempo y constancia, del decidido apoyo de la gerencia y sobre todo de la capacitación de cada uno de los miembros.

Cabe señalar, que las organizaciones educativas, deberían formar equipos de trabajo donde sea necesario saber alinear esfuerzos e intereses diversos, generar consenso y crear sinergia como la forma de alcanzar la efectividad requerida para poder ser competitivo, con el único propósito de alcanzar los objetivos planificados, a través de una buena dirección administrativa y académica donde el director, o personal directivo, tiene que desarrollar cabalmente sus funciones de líder del proceso.

El equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea. Para que un conjunto de personas se convierta en un equipo necesita cumplir una serie de requisitos imprescindibles:

- Aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición es importante que los miembros reconozcan que se necesitan los unos a los otros y que sin esa necesidad que tienen los unos de los otros es improbable poder llevar a cabo los objetivos previstos. A esto se le llama sentido de interdependencia.
- Además, es importante que el equipo tenga una identidad propia que le defina y le de coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a identificar como equipo.
- Como consecuencia de las características anteriores, en el equipo tiene que haber una interacción entre sus miembros (la interdependencia se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo).
- Cada uno de sus miembros debe desempeñar un rol que le complemente con el resto del equipo.

El equipo de trabajo son unidades compuestas por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo.

Además estas exigencias hacen que los roles de sus miembros se deban complementar. En los Lineamientos del Proyecto Educativo Nacional (2009-2013), (p.45), plantea: “La educación desde su dimensión social, exige una concepción distinta a la tradicional donde el ser humano recobre su valor y su condición de persona como sujeto reflexivo, que Interviene su realidad y transforma.”

En atención a lo anteriormente expuesto, se propone un modelo transversal que vincule el contexto con la acción escolar, familiar y socio-cultural; que actúe como

factor de superación de los problemas que afectan la calidad de la educación; que transforme la práctica pedagógica y que actualice y sincere el hecho educativo; el cual se requiere de individuos capacitados para dirigir el proceso educativo, individuos que nos sólo estén capacitados en lo pedagógico, sino en lo organizacional.

Desempeño Docente.

Según Ruetter y Conde (2008), señalan que el desempeño docente es: “Un proceso continuo y dinámico cuyo objetivo primordial es contribuir al mejoramiento de la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje de una empresa educativa, en función de sus fines, por medio de un plan definido de acción desarrollada mediante el establecimiento de unas buenas relaciones humanas” (p.71). Por lo que, el supervisor pedagógico debe enfatizar en una actuación participativa y cooperativa dentro de la escuela, municipio, estado y nación a través de un ambiente de cooperación, libertad, respeto y creatividad de todos los involucrados en el proceso educativo, con el objeto de tener influencia sobre todas las situaciones de aprendizaje, incluidos el aula, el plantel, la socialización del alumno y su formación integral.

Un docente que desempeñe su rol supervisor, deberá poseer un manejo epistemológico de categorías de conocimiento, es decir, identificar estructuras en áreas del conocimiento organizado, crear nuevas estructuras, diferenciar métodos de trabajo y producción de conocimiento en cada área organizada.

Asimismo, debe poseer una visión clara sobre conocimiento científico, humanístico y social, desarrollo de habilidades, valores y actitudes, como también, identificar todos aquellos elementos que puedan influir en el proceso enseñanza y aprendizaje, como es el conjunto de cualidades que debe demostrar en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades. Además debe adoptar una postura crítica y abierta ante las nuevas formas de interpretación del aprendizaje, de acuerdo con los avances

de la investigación y del conocimiento de la mente, que se vienen produciendo para dar respuestas a un nuevo paradigma educativo.

En éste mismo orden de ideas, el director debe propiciar la formación de círculos, redes, equipos o reuniones docentes, que les permitan a éstos comunicarse entre sí y con otros colegas, para intercambiar informaciones, exponer y discutir ideas, lo cual es necesario para optar o tomar decisiones más acertadas y plantear propuestas que puedan ayudar a mejorar el quehacer educativo y enrumben a soluciones satisfactorias sobre problemáticas pedagógicas presentadas en la organización escolar; todo esto sin dejar a un lado su liderazgo pedagógico.

El docente, Sernal (2007), señala que además de gozar de una buena salud física y mental, debe poseer características personales que le permitan desarrollar con éxito su labor en las diferentes actividades y así garantizar de cierto modo el éxito del proceso y el buen ambiente organizacional.

- **Comunicador:** Función indispensable dentro de toda la acción gerencial, mediante la cual se intercambian ideas verbales y no verbales, para ejercer la acción del líder que contribuya al establecimiento y logro de los objetivos del grupo.
- **Creativo:** Considera la innovación como un elemento clave en todas las actividades que desarrolla, cultivando el ingenio y la originalidad personal.
- **Perseverante:** Insiste en la búsqueda de medios y oportunidades para alcanzar mejores logros dentro de su institución y mayores satisfacciones en todo el personal.
- **Comprometido:** Se involucra y se compromete con la filosofía y los valores de calidad, servicio y excelencia, lo que implica entrega absoluta de todo el equipo de dirección.
- **Sencillez y Humildad:** El gerente educativo debe ser un profesional que logre en todo momento la cercanía de la gente, que sea capaz de reconocer sus errores,

aceptarlo y mejorar día a día. La empatía y la simpatía son indispensables para lograr la excelencia.

- **Optimista:** Con capacidad a reconocer el lado positivo de todas las situaciones, para confiar en el futuro y en su gente, así como para aprender de los fracasos y los errores. La actitud optimista y amable del gerente educativo, infunde en todo.
- **Solidario:** Presenta una actitud solidaria ante los problemas que afectan a su personal y a la comunidad local y nacional, con miras a contribuir en aplicación de soluciones.
- **Conocimientos Administrativos:** Debe poseer conocimientos de las funciones administrativas que se han de desarrollar en toda organización, es decir, debe ser capaz de planificar, organizar, dirigir, evaluar y supervisar.
- **Conocimientos Pedagógicos:** Por ser su campo de trabajo de gerente educativo, debe poseer también conocimientos pedagógicos que le permitan orientar el proceso de enseñanza y aprendizaje dentro de su institución.
- **Ético:** Poseer normas morales bien definidas que controle su conducta dentro del medio donde se desenvuelve.
- **Espíritu de Logro:** Ha de ser capaz de establecer metas claras y específicas, cuya consecución es motivo de satisfacción de todo el personal a su cargo.
- **Flexible:** Capaz de asumir los cambios y retos que demanda el presente sistema educativo.
- **Proactivo:** Persona abierta al cambio, que adopta al nuevo paradigma que le permite adaptarse a los nuevos compromisos que demanda el actual sistema educativo.
- **Innovador:** Capaz de proponer nuevas ideas, planteamientos que contribuyan al desarrollo de las actividades dentro de las instituciones.
- **Honesto:** Que demuestre autenticidad, es decir, sus actitudes se corresponden con sus principios.

- **Crítico:** Capaz de analizar en forma objetiva y detallada los hechos que suceden en su institución y en su entorno, a fin de emprender las acciones necesarias para mejorarlos.
- **Dinámico:** Hábil en la participación de las actividades planificadas.
- **Pasión por la excelencia y la calidad:** Sus objetivos están trazados en lograr en todas las actividades que se realizan dentro y fuera de la institución la excelencia y la calidad, logrando desarrollar dentro de su personal, un equipo de alto desempeño dispuesto a dar lo mejor de ellos para su institución y para el logro del éxito en todas las actividades planificadas.

En síntesis, el docente, se perfilará como líder, integrador e innovador a la hora de aplicar creativamente cada uno de éstos rasgos que le permitirán contribuir altamente con el fortalecimiento de la práctica pedagógica y organizacional, garantizándole de ésta forma un proceso educativo eficiente y eficaz, tanto a nivel del educando, como a nivel del sistema educativo y la administración de los recursos.

Características del Docente

Alvarado (2011), explica que el docente existe para ejecutar el objetivo o misión de una organización a pesar de que esta misión varía en función de las características del contexto donde actúa, ya que existen responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción. Muchos autores están de acuerdo en que los docentes necesitan por lo menos tres tipos de características para desarrollar el trabajo adecuadamente y lograr ejercer las responsabilidades básicas; éstas características son: la habilidad técnica, la habilidad humana y la habilidad conceptual.

Habilidad Técnica

La habilidad técnica es la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas.

Esta habilidad envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de las técnicas y herramientas de esa disciplina específica. Katz citado por Alvarado (2011), señala que la habilidad técnica puede ser obtenida mediante educación formal o través de la experiencia personal o la adquirida de otros.

Habilidad Humana

La habilidad humana puede relacionarse como la capacidad del docente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo. El docente con un alto desarrollo de la habilidad humana está consciente de sus propias aptitudes, suposiciones y creencias acerca de los individuos y de los grupos, y es capaz de discriminar la utilidad y limitaciones de sus sentimientos. Además, será capaz de crear una atmósfera de aprobación y seguridad en la cual los educandos se sientan libres de expresarse sin temor a la censura y al ridículo. No hay duda de que existen cursos, talleres, y seminarios en psicología, sociología y antropología, orientados a aumentar la habilidad humana de los docentes, desde el punto de vista del desarrollo de la sensibilidad.

Habilidad Conceptual

Al igual que la habilidad humana, ésta depende de la capacidad de percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y cómo los cambios en alguna parte de la organización afectan a todos los demás elementos. Esta capacidad permite al docente actuar en función de las metas de su grupo de trabajo. La habilidad conceptual adquiere mayor importancia en el proceso de toma de decisiones, por cuanto el docente deberá medir las consecuencias interfuncionales de la decisión a tomar, sobre todo cuando se trata de decisiones referentes a políticas y estrategias de acción.

La vinculación con el presente estudio radica en la combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente, ya que estas varían a medida que un docente se desempeña. El requerimiento de habilidades conceptuales varía en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumenta en la medida en que se asciende en la escala jerárquica administrativa. Es importante observar cómo las habilidades que se han denominado humanas, se requieren prácticamente con la misma intensidad en cualquier nivel de la docencia, convirtiéndose de hecho en el tronco común de toda labor educativa, independientemente del nivel de que se trate.

Debido a la trascendencia que tiene la profesión docente, ésta requiere que los que se dediquen a ella sean personas con ciertas condiciones especiales. La masificación de la educación obliga a los estudiantes a tomar rumbos equivocados por la falta de orientación. El individuo que se requiere para la profesión docente debe estar consciente del rol que desempeñará como futuro docente, el cual no es otro que contribuir al desarrollo armónico del país formando ciudadanos capaces de impulsar hacia la búsqueda de nuevos horizontes.

Aperb, citado por Martínez, M, (2009), hace referencia a las características del docente, definiéndolas como “un conjunto de factores que convengan en una actitud básica, ya que junto a la acción de educar se encierra la actitud espiritual que genera o impregna el acto educativo” (p.124), y expone que las características deben ser:

1. Interés por las personas.
2. Interés especial por los adolescentes.
3. Capacidad de establecer con el niño, comunicación recíproca.
4. Presentación (buena postura, limpieza y buenas maneras).

Considerando lo anteriormente expuesto, con relación a la personalidad, es importante hacer referencia a algunos conceptos de personalidad. Según el Diccionario Martínez (2009), define la personalidad como “la organización

dinámica de ideas, actitudes y hábitos que está montada sobre el cimiento de los mecanismos psicofísicos, biológicamente heredados de un organismo y sobre las pautas culturales socialmente transmitidas” (p. 632).

Es oportuno señalar el trabajo de Mikusisky E. (2002), citado por Rivas (2009), quien comprobó en su estudio sobre la relación de la estructura de la personalidad y la elección de la carrera universitaria, donde señala: “En la elección de una carrera influyen factores internos, dependientes de la estructura de la personalidad del sujeto, pasó como otros externos, vinculados al medio, por lo tanto, existe vinculación entre el tipo de personalidad y la elección de la carrera, en función de la atracción que ofrece la misma (p.31).

De aquí, que el momento de la selección de los aspirantes a la carrera de educación, se debe considerar la personalidad para éste profesional y las habilidades y destrezas que pueda desarrollar (nivel académico), durante la carrera.

Roles del docente

Según Rivas (2009), los docentes deben tener un excelente desempeño en el aula de clases para que de ésta forma mantengan motivado e interesado a los educandos.

Los roles que el docente cumple, tanto fuera como dentro del aula de clases, le permitirán diseñar y desarrollar una variedad de situaciones de aprendizaje y estrategias metodológicas que respondan a las características del educando o a los propósitos y objetos de nivel, modalidad o área de su ejercicio. Entre los roles que debe tener un docente, se encuentran los siguientes:

- Rol de Investigador: El docente debe estar en una continua preparación, no puede ni debe quedarse con los mismos conocimientos de años anteriores, es decir, mantenerse en la búsqueda constante de una pedagogía que forme a los educandos en hombres integrales.

- Facilitador de aprendizaje: Hay que dejar a los educandos que sean críticos y abiertos en sus opiniones, de ésta forma se tendrá educandos activos, el docente actuará como orientador del aprendizaje.
- Orientador: Los educandos requieren ver en los docentes, no sólo la figura de facilitadores del aprendizaje, sino como un amigo que les ayudará en un momento de terminado. Por su parte el docente debe observar más allá de lo que son sus educandos, es decir, conocer las necesidades, intereses y problemáticas que de alguna u otra forma, influyen en el rendimiento académico.
- Planificador: Un docente planificador es aquel que organiza los conocimientos, habilidades y destrezas, que el educando deberá adquirir durante las actividades educativas para así estimular al logro del aprendizaje.
- Administrador: El docente administrador debe tomar en cuenta ciertos aspectos para el buen uso de los objetivos tales como: el tiempo que permanecerá en el aula al dar la clase y administrar los contenidos a dar en el lapso.
- Evaluador: El docente debe aplicar una forma de evaluación en las clases, esto es para medir y procesar en forma clara y concisa, las habilidades y destrezas de los educandos, en su manera de desenvolverse y expresar conocimientos, para así evaluar el rendimiento pedagógico del educando.

La función que cumple el docente, no es un simple dispensador de conocimiento, sino un facilitador del aprendizaje; creando un ambiente adecuado que estimule el desarrollo de las potencialidades del estudiante como persona, es decir, un ambiente psicológicamente sano, que promueva el logro de todo tipo de aprendizaje.

Los roles del docente dentro y fuera del aula son muy importantes en una organización educativa ya que de allí prevalece la calidad de educación que ahí se esta dando.

Creatividad

El concepto de creatividad, tal como lo emplean psicólogos, pedagogos, economistas, políticos e industriales, lo definen como el grupo de aptitudes, fuerzas y talentos que tratamos de determinar por medio de nociones complejas y, en parte, poco exactas, tales como intuición, imaginación, inspiración, riqueza de ideas, inventiva, originalidad o en pensamiento productivo, solución de problemas e imaginación creadora.

Según Heinelt, G. (1979), en un sentido general define la creatividad como “las aptitudes creadoras que en distintos ámbitos de la vida se manifiestan con diferente calidad e intensidad” (p.11). Las causas de que aun no exista ninguna teoría de la creatividad reside en el hecho de que el concepto cubre un conjunto de características, de aptitudes y personalidad, y forma un halo conceptual tan amplio que ninguna definición puede abarcar más que uno u otro aspecto.

Fundamentación Teórica

Las bases teóricas tienen su origen en la Teoría de Taylor, y la Teoría de las Relaciones Humanas donde se ofrecerá una contextualización adecuada a la problemática planteada, explicando de esta manera la realidad del objeto que permitirá la demostración de la propiedad profesional, tal como lo exponen Rodríguez, Ochoa y Pineda (2012; p.57).

Teoría de la administración

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), fue fundador de la administración científica en 1920. Nació en Filadelfia, Estados Unidos, es considerado como el padre de la administración del siglo XX debido a que sus aportes contribuyeron a la gerencia, la organización científica del trabajo, la cual tuvo su basamento en la

administración en los tiempos de ejecución estimulando al trabajador de mayor productividad con incentivos en su remuneración. Era procedente de una familia de principios rígidos, centrados en una mentalidad de disciplina, consagración al trabajo y ahorrativos. Asimismo, Taylor, tuvo contacto cercano con los problemas sociales y empresariales derivados de la Revolución Industrial. Comenzó su vida profesional como obrero en 1878 en sus primeros estudios, luego pasó a ser capataz, supervisor, jefe de taller. En 1885 ya era ingeniero después de estudiar en el Stevens Institute.

En términos generales se interesó por las funciones de la administración. De igual manera, la misión teleológica está orientada hacia la búsqueda de la productividad, puntualizando una mejor forma de hacer el trabajo, asegurando así la prosperidad de los empleados y por ende la del empresario. En este sentido, las concepciones de Taylor, exponen que el mejor sistema de gerencia ordinaria es aquel donde los trabajadores dan lo mejor de su iniciativa y como recompensa reciben a cambio algún incentivo especial por parte de los empresarios en contraste de la gerencia científica que busca la retribución de tareas con el que se realiza una comparación.

Así pues, según esa concepción las personas pasaban de ser motivadas solamente por las recompensas y compensaciones salariales, económicas y materiales, a la clasificación, tabulación y reducción conocimientos a reglas, leyes y fórmulas. De esa manera los gerentes además de desarrollar por esta vía la ciencia, también asumieron otros tipos de compromisos que involucraron nuevas y pesadas cargas para sí mismos.

De allí nació la percepción de intercambiar capitales a través de la relación mano de obra-salarios, por lo que fue necesario según el contexto, separar al personal entre los que piensan cómo ejecutar el trabajo de una manera creativa y los que poseen las fortalezas físicas para realizarlo, logrando que los primeros se les otorgara la responsabilidad de enseñar a los segundos hasta alcanzar de ellos el mayor provecho, es decir, el punto óptimo de rendimiento, creando de esa forma la técnica de

gratificación variable, donde los valores se revelaron por medio del orden, la disciplina, la obediencia y la motivación para preservar sus intereses. Cabe destacar que la filosofía de Taylor tuvo su plataforma en cuatro principios fundamentales que son:

- El principio de planeación, para evitar la improvisación.
- La preparación, la cual permite el entrenamiento de los trabajadores conforme a sus aptitudes y actitudes.
- El control, para inspeccionar que se lleve a término lo previsto en la planeación.
- La ejecución, donde la gerencia debe distribuir las funciones y compromisos para que se lleven en orden.

En otro orden de ideas, los métodos científicos de Taylor se centraron en la observación y medición, la unidad de análisis fue el trabajador individual separado de su cuadrilla de la planta de producción, para observarlo, enseñarlo y entrenarlo y así llevarlo al estado superior de eficacia, impidiendo el bajo rendimiento sistemático. Asimismo, la evidencia empírica la dio a conocer a través de la descripción de varias de sus experiencias al introducir los sistemas nuevos de administración propuestos, obteniendo como resultado el rendimiento.

A este respecto, Taylor por su parte se centró en el desarrollo de una herramienta de operación al servicio de los patronos. No hubo por su parte ninguna hipótesis diseñada, pero por medio de su legado de pasos consecuentes de la administración, hace que se considere como estudio de investigación científico.

En conclusión, Taylor en sus planteamientos lo que realmente buscaba era una mejor producción y rendimiento en el trabajo, por lo tanto se esmeró en escudriñar por medio de la observación directa a cada trabajador, obteniendo el mejor provecho a la competitividad, o al talento resaltante en sus empleados a través de varios principios. Estas razones permitieron a la autora encontrar la base para encaminar el

presente trabajo, abordando los principios de Taylor como ejemplos a seguir en el marco de desarrollo de la investigación y proporcionarle concordancia a la plataforma operativa del campus de trabajo el cual se complementará con las siguientes teorías.

Teoría de la motivación o necesidad del logro

La teoría de la motivación o teoría de la necesidad del logro, fue documentada por David McClellan y aparece en 1962, apoyándose en la teoría de la personalidad de Henry Murray (1938). Murray describió un modelo comprensivo de necesidades humanas y de procesos de motivación. Según McClellan la teoría de la motivación se identifica con las concepciones aprendidas por los seres humanos donde gran parte de las necesidades son recibidas a través de la espera social y cultural, además publicó una serie de obras en la década de 1950 hasta la década de 1990.

Asimismo, McClellan sustenta que existen tres (3) prototipos principales que motivan al ser humano:

Realización o de logros: Se caracteriza por la motivación para triunfar y sobresalir, de obtener logros en relación con un conjunto de modelos donde la persona lucha por alcanzar el éxito. El hombre y la mujer anhelan lograr sus metas aunque sean rechazados por el grupo.

Afiliación: Este prototipo se caracteriza por la necesidad de disfrutar relaciones interpersonales de amistad y personas cercanas. Están más interesados en establecer acercamientos cálidos.

Poder: Entre las características resaltantes se encuentran que las personas intimidan o influyen sobre los demás para obtener sus provechos o caprichos en forma persuasiva, logrando que otros se comporten de determinada manera, diferente a como se hubiesen comportado naturalmente. En este caso es necesario, las estrategias gerenciales desarrolladas por la autora en la futura propuesta, para motivar al gerente de la institución al punto de que él mismo realice encuentros, reuniones o dinámicas con los empleados y se pueda conocer cuáles son sus

necesidades inmediatas, motivarlos a la integración y logro en conjunto de las metas que se establezcan para alcanzar el éxito dentro y fuera de la organización donde los mismos pasan una gran parte de su tiempo, aprendan a disfrutar de las relaciones interpersonales, de amistad y reflexionen acerca de las aptitudes egoístas que causan irrespetando a las necesidades individualidad de sus compañeros.

Dentro de ese marco, el líder directivo es una pieza importante en el cambio que se desea implementar en la organización sujeta a estudio, debido a que el mismo tendrá que adquirir hábitos tomando en cuenta los prototipos principales que motivan al ser humano como lo son: la realización de logros para alcanzar el éxito anhelado, afiliación implantando relaciones amistosas con sus semejantes, y por último saber utilizar el poder sin necesidad de ser persuasivo sino más bien un líder auténtico, respetando la individualidad de cada persona, motivándoles a la integración y al logro vinculado con las metas que se proponga dentro y fuera de la institución, organizando encuentros, reuniones y dinámicas con los empleados y así pueda darse cuenta cuáles son las necesidades inmediatas de los mismos y en momento determinados saber cómo operar los asuntos administrativos, por lo que se sugiere ampliar sus conocimientos gerenciales para resolver conflictos en determinadas situaciones en la organización.

Teoría de las Relaciones Humanas y su Origen

Esta teoría de las relaciones humanas (1880-1949), fue desarrollada por el profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Harvard científico australiano George Eltón Mayo y sus colaboradores en el año de 1930. Esta teoría también ha sido conocida como escuela humanística de la administración. Igualmente, la teoría de las relaciones humanas tuvo origen en los Estados Unidos y constituyó un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Emerge a raíz de la necesidad de humanizar y democratizar la gerencia, por medio de la psicología de Kurt Lewin con la idea original de las

ciencias humanas de la psicología, la filosofía de John Dewey la experiencia y conclusiones de Hawthorne cuyo resultado se fundamentó en que tomara en cuenta o se pusiera atención en las personas.

La idea primordial de ese sociólogo fue la de modificar el modelo automático del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano. Al respecto, el nombrado autor de la teoría antes mencionada, coordinó el experimento, y se desarrolló en el estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, del movimiento de personal y del efecto de las condiciones de trabajo sobre la producción de los empleados, corrigiendo de esta manera la afanosa propensión de la des-humanización del trabajo donde se aplicaban procesos inclementes, exactos e indiscutibles a los cuales eran sometidos obligatoriamente.

Como consecuencia se liberó poco a poco las concepciones rígidas y mecánicas de la arcaica teoría clásica y se ajustó a nuevos modelos de vida, las relaciones humanas cambian hacia una ideología característica de los Estados Unidos, orientando todo esto a una democratización de conocimientos o percepciones de la administración más enérgicas, debido a la inquietud de Mayo por instruirse en la dominación de las personas. En síntesis se puede decir que Elton Mayo además se inquietó por estudiar la opresión del hombre, las contrariedades humanas, sociales y políticas derivadas de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología.

Bases Legales.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 102, establece como fines de la educación venezolana, el pleno desarrollo de la personalidad, la formación de ciudadanos aptos para la vida y para el ejercicio de la democracia, el fomento de la cultura y el desarrollo del espíritu de solidaridad humana. (p. 35).

Evidentemente, según lo establecido en el artículo anterior, el sistema educativo venezolano tiene una función que interrelaciona de una manera dinámica dos grandes elementos, niveles y modalidades, teniendo como finalidad el mandato constitucional establecido en el citado artículo.

Por otro lado, la Ley Orgánica de Educación (2009), en el capítulo II, en relación al ejercicio de la profesión docente, en su artículo número 81 establece que el personal Directivo y de Supervisión, debe ser venezolano y poseer el título profesional correspondiente (p.23); de esta forma se estipula que el cargo del personal directivo sólo debe ser ejercido por profesionales de la docencia.

Por consiguiente, el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (1986), en su Título II, Capítulo II, Artículo 68, cita que “en materia de planteles, cátedras y servicios educativos, el personal directivo de los planteles educativos estará integrado por el Director y el Subdirector”. (p. 59), lo que infiere que las figuras de autoridad que deben considerarse como gerentes educativo, se encuentran en las figuras citadas.

También, en su Artículo 69, establece que “la responsabilidad de gerenciar recae en el Director, como gerente nato de la institución” (p.60), de manera que para el ejercicio de su función directiva debe reconocer y actualizarse en el estudio de la conducta organizacional, teorías básicas de dirección, guía y motivación de los recursos humanos y aplicarlos de manera efectiva.

Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Analizar la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Manuel Antonio Malpica ubicado en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Clima Organizacional	Clima Organizacional: Chiavenato (2011), expresa que: “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibido o experimentado por los miembros de la organización e influye en su comportamiento.” (p.75).	Elementos del clima organizacional Tipos de clima organizacional	Comunicación Toma de decisiones Liderazgo Trabajo en equipo Orientado: Hacia el poder Hacia el papel Hacia el trabajo Hacia la gente	1-2 3 4 5 6 7 8 9
Desempeño docente	Desempeño docente: Ruetter y Conde (2008), señalan que el desempeño docente es: “Un proceso continuo y dinámico cuyo objetivo primordial es contribuir al mejoramiento de la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje de una empresa educativa, en función de sus fines, por medio de un plan definido de acción desarrollada mediante el establecimiento de unas buenas relaciones humanas” (p.71).	Cualidades personales Cualidades profesionales Roles	Creativo Solidario Ético Manifestación de valores Preparación Acción Relaciones Interpersonales Orientador Administrador Planificador Investigador Facilitador	10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico, contiene los datos e información que contempla la naturaleza y tipo de diseño de la investigación, junto a todo lo concerniente a técnicas e instrumentos, procedimientos de recolección y análisis de datos. La metodología es un procedimiento general para lograr de manera precisa el objetivo de la investigación, por lo cual presenta los métodos y técnicas para la realización de la investigación. Según Morler, citado por Tamayo y Tamayo (2007), “La metodología se constituye en la médula del plan; se refiere a la descripción de la (s) unidad (es) de análisis o de la investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis” (pág. 45).

Tipo de Investigación

La presente investigación se desarrolló bajo las características de una investigación descriptiva y una metodología cuantitativa; cuyo objetivo primordial es analizar la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Manuel Antonio Malpica ubicado en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.

El presente estudio se enmarcó dentro del tipo descriptivo, que Arias (2006), explica como: “la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento, mide de forma independiente las variables, y aún cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecen enunciadas en los objetivos de la investigación” (p.46). Este señalamiento confirma la finalidad de un estudio descriptivo: evalúa el cómo es y se manifiesta una situación que se tomará en consideración para dar respuestas al problema planteado.

Diseño de la Investigación

La presente investigación se ubicó en un diseño de campo, ya que la investigadora observó el desarrollo del fenómeno estudiado de manera directa donde ocurren los hechos. Al respecto, Arias (2006), señala que “la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p.48), lo que demuestra claramente la relación de la presente investigación, ya que se procede a observar directamente la situación planteada como problemática

El Manual de Trabajos de Grado de la Universidad Pedagógica Experimental (UPEL-2014), expone que se hace “con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas, o predecir sus ocurrencias” (p.5); situación que permite y ayuda a tener una visión más completa e integrada de los datos que se derivan del contacto directo con la realidad que se investiga.

Población

Según Bizquerra (2004), “la población es el conjunto de todos los individuos en los que se desea estudiar el fenómeno” (p.81). Este estudio se realizó en la Unidad Educativa Manuel Antonio Malpica ubicado en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo, con el fin de analizar la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño docente en la institución objeto de estudio. La población está conformada por un director, 2 sub directores 4 Coordinadores, y 69 docentes de aula.

CUADRO 2: Población

Población	Cantidad
Director Institucional	1
Subdirectores	2
Docentes de aula	72
TOTAL	75

Fuente: Autora (2015)

Muestra

La muestra, según Hernández y otros (2006), “es un subconjunto o representación del universo que se estudia” (p.2). Para seleccionar los elementos de la muestra se utilizará una metodología censal intencionada; y está representada por 30% de la población objeto de estudio, por el fácil acceso de la autora a obtener la información que se requiere, los cuales son 24 docentes de aula.

Según Tamayo (2004), un muestreo intencionado es cuando “el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población...” (p.95)

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Para la recolección de información se aplicó la técnica de la encuesta a los sujetos poblacionales que conforman la muestra, que permita recopilar información a muy bajo costo y directamente de la realidad, que según Hernández y otros (2006), lo defina como “el conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.276). Igualmente, señala que “si se quiere conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo más directo y simple es preguntárselo directamente a ellos” (p.69).

El cuestionario se empleó para recabar información referente a la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño docente en la Unidad Educativa Manuel Antonio Malpica ubicado en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo, también se utilizó la técnica de observación directa, la cual permitió constatar de fuente primaria la problemática que se suscita en la institución objeto de estudio. De igual modo, el cuestionario que se le aplicó a la muestra objeto de estudio, es diseñado por respuestas cerradas, tipo escala de Likert (policotómicas), con las opciones de siempre, a veces y nunca, constó de 21 ítems, que proporcionan la información requerida para el desarrollo de la investigación.

Validez

Una vez diseñado el instrumento de recolección de datos, se efectuó su validez. Según Hernández (2006), “la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir” (p.235). Por lo tanto el cuestionario responde a:

- a) **Validez de Contenido:** Se evidencia cuando los ítems inciden en los objetivos que el estudio pretende medir; para ello se elabora cada ítems, partiendo de los indicadores de las variables que se obtuvieron a partir del objetivo.
- b) **Validez de Constructo:** Hay validez de construcción, cuando los ítems se formulan a partir de las variables, dimensiones e indicadores, extraídos del marco teórico que sustenta la investigación.
- c) **Validez de Expertos:** La validez de expertos se obtuvo a través del juicio de expertos realizándose las correcciones que requieren los ítems.

Confiabilidad

Según Bizguerra (2004), cita:

La Confiabilidad se refiere al grado de consistencia del instrumento de medida, señalando que existen diversos instrumentos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, que todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad, que pueden oscilar entre cero y uno; donde el coeficiente de cero significa nula la confiabilidad y el uno representa el máximo de confiabilidad; mientras más se acerque a cero, hay mayor error en la medición. (p.92).

En este orden de ideas, la confiabilidad del instrumento se determinó aplicando la fórmula del coeficiente de confiabilidad alfa de Crombach, siendo el más recomendado para instrumentos dicotómicos, cuya fórmula es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S^2 p}{S^2 t} \right]$$

K: Número de Ítems

$\sum S^2 p$: Sumatoria de las varianzas parciales (de cada Ítems)

$S^2 t$: Varianza total (de todos los Ítems)

k/k-1	1,034	Leyenda:
Varianza		
Interna	17,90	Siempre= 3
Varianza Exter	168	Algunas Veces= 2
Fracción	0,11	Nunca= 1
Corchete	0,89	
Alpha	0,92	

El coeficiente es de 0,92 de grado muy alta, lo que indica que cada vez que apliquemos el mismo instrumento a un grupo de personas, 92% se obtendrán las mismas respuestas.

CUADRO N° 3 Escala de Estimación de Confiabilidad

El resultado se interpretará de acuerdo con el siguiente cuadro de referencia:

COEFICIENTE	GRADO
1	PERFECTA
0.80 – 0.99	Muy Alta
0.60 – 0.79	Alta
0.40 – 0.59	Moderada
0.20 – 0.39	Baja
0.01 – 0.19	Muy Baja
0	Nula

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

El análisis de los datos recopilados por la aplicación del cuestionario a los docentes, se realizó de forma porcentual, donde las tablas y gráficos estadísticos se hicieron en función de las variables estudiadas, tomándose en cuenta las dimensiones e indicadores que caracterizan a éstas variables, realizándose en función del cuadro de operacionalización de las mismas.

Para Berelson citado por Hernández, y otros, (2008) “el análisis de contenido es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa” (p.301). Luego que se aplica el instrumento, se le realiza un análisis estadístico para obtener los resultados correspondientes.

Asimismo la interpretación de la información se realiza destacando los datos de mayor significación en cada ítems; relacionándose ésta información con el basamento teórico que sirvió de sustentación a la investigación que se llevó a cabo. Esta relación se hizo en función de las relaciones entre la información recopilada y el marco teórico, con la finalidad de que tuviera mayor profundidad y utilidad.

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Elementos del Clima Organizacional

Indicador: Comunicación

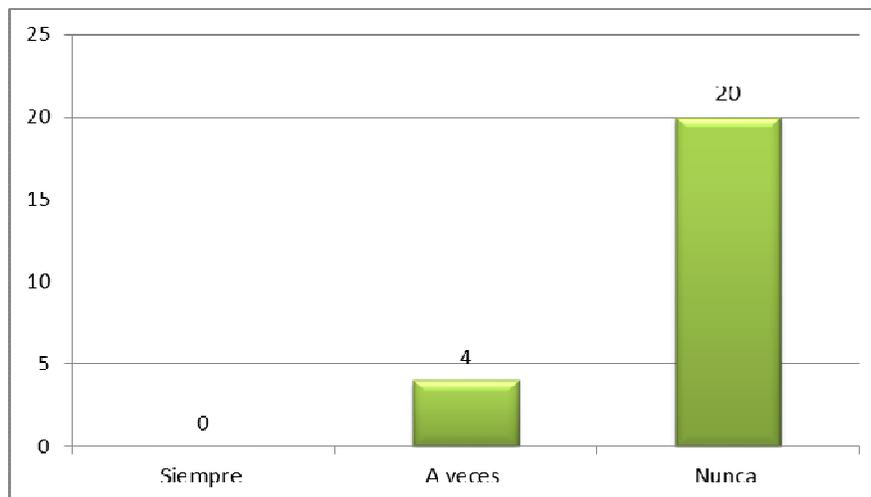
Ítem 1: Comunica oportunamente a su personal a cargo la información institucional

Cuadro 4

OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
Siempre	0	0
A veces	4	16
Nunca	20	84
Total	24	100

Fuente: Datos obtenidos por el personal docente que labora en las instituciones objeto de estudio

Grafico 1: Comunicación



Interpretación: 100 por ciento de los docentes encuestados en cuanto al ítem 1, se pudo conocer que 84 por ciento manifiesta que el personal directivo de la institución nunca comunica oportunamente a su personal a cargo la información institucional; mientras que 16 por ciento señala que a veces los directivos realizan esta función administrativa. La comunicación es una función indispensable dentro de toda la acción gerencial, mediante la cual se intercambian ideas verbales y no verbales, para ejercer la acción del líder que contribuya al establecimiento y logro de los objetivos del grupo.

Según Castillo (2000), el término comunicación lo define de la siguiente forma: “se entiende por comunicación al proceso para influenciar, para persuadir, para establecer relaciones humanas, para materializar ideas, estados subjetivos, los cuales hacen que la vida humana pueda cumplir esas finalidades de interpelación social” (p. 11).

Dimensión: Elementos del Clima Organizacional

Indicador: Comunicación

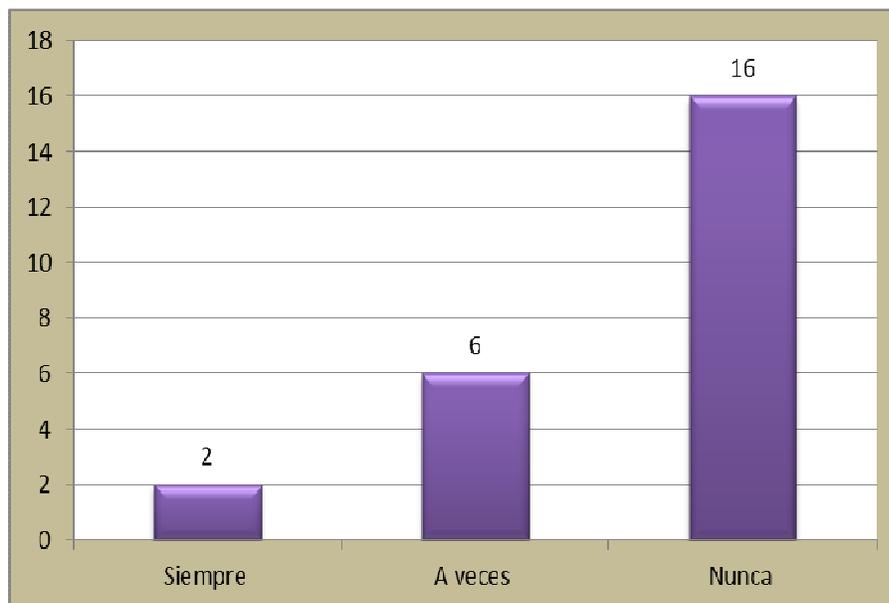
Ítem 2: Envía comunicado escrito personalizado especificando responsabilidades académicas y/o administrativas

Cuadro 5 Comunicación

OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
Siempre	2	8
A veces	6	25
Nunca	16	67
Total	24	100

Fuente: Datos obtenidos por el personal docente que labora en las instituciones objeto de estudio

Grafico 2: Comunicación



Interpretación: 100 por ciento de los docentes encuestados en el ítems 2, se pudo conocer que 67 por ciento manifiesta que el personal directivo de su institución nunca envía comunicado escrito personalizado especificando responsabilidades académicas y/o administrativas; mientras que 25 por ciento expresó si hay comunicación y un 8 por ciento responde nunca.

Según estudios realizados por Harold y Heinz (2010), es probable que la comunicación ocupe entre el 50 y el 90 por ciento del tiempo de un gerente, pero algunos gerentes son mucho más efectivos comunicadores que otros. Algunos son muy eficientes, en tanto que otros necesitan muchas palabras y mucho tiempo para comunicar el mismo mensaje. La eficiencia y la efectividad no son sinónimos en el proceso de la comunicación, pero la buena comunicación es determinante en el desempeño docente, ocasionando retraso en la consecución de los objetivos.

Dimensión: Elementos del Clima Organizacional

Indicador: Toma de Decisión

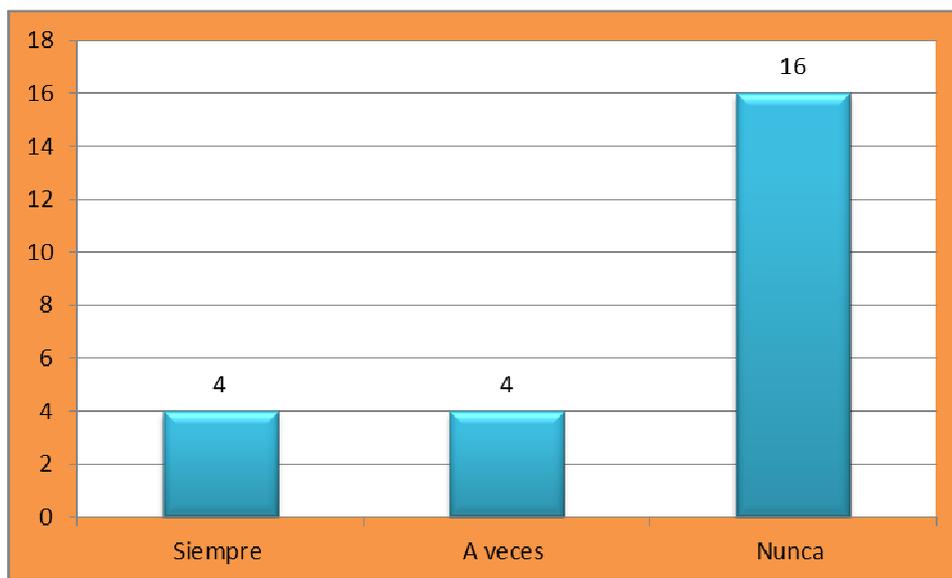
Ítem 3: Toman decisiones de manera efectiva cuando el momento lo requiere

Cuadro 6

OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
Siempre	4	16
A veces	4	16
Nunca	16	68
Total	24	100

Fuente: Datos obtenidos por el personal docente que labora en las instituciones objeto de estudio

Grafico 3: Toma de Decisión



Interpretación: 100 por ciento de los docentes encuestados en el ítems 3, se pudo conocer que 68 por ciento manifiesta que el personal directivo de su institución nunca toman decisiones de manera efectiva cuando el momento lo requiere; mientras que 16 por ciento expresó que siempre y 16 por ciento responde que a veces. Para algunos autores la gerencia es tan importante como la administración. Según Noguera (2009), define que “La toma de decisiones es el proceso de identificación de un problema específico o el aprovechamiento de oportunidades” (p. 19).

Cabe señalar, que el proceso de toma de decisiones por parte del personal directivo de una institución educativa, constituye un continuo cambio en que se desarrolla la vida institucional, además el éxito de una organización, sea pública o privada, dependen de su trabajo en equipo, cuya calidad se refleja en su teoría de decisiones.

Dimensión: Elementos del Clima Organizacional

Indicador: Liderazgo

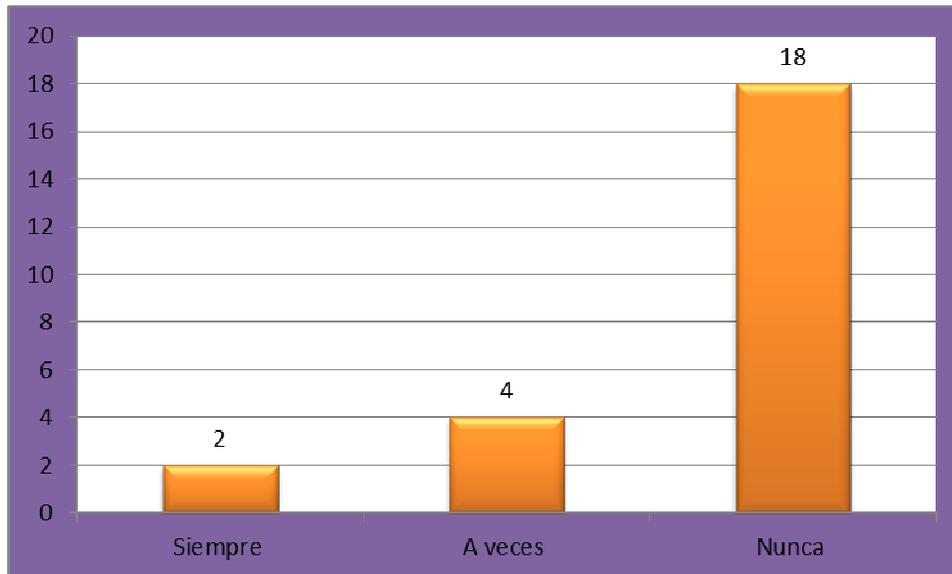
Ítem 4: Muestra habilidades propias de un buen líder.

Cuadro 7

OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
Siempre	2	9
A veces	4	16
Nunca	18	75
Total	24	100

Fuente: Datos obtenidos por el personal docente que labora en las instituciones objeto de estudio

Grafico 4: Liderazgo.



Interpretación: 100 por ciento de los docentes encuestados en el ítems 4, se pudo conocer que 75 por ciento manifiesta que el personal directivo de su institución nunca muestra habilidades propias de un buen líder., marcando la mayoría en los resultados; mientras que 16 por ciento expresó que a veces y 9 por ciento responde que siempre lo hace. En tal sentido, el enfoque administrativo también se desarrolla mediante las funciones de líder, según Davis (2010), el liderazgo “es el proceso de motivar y ayudar a los demás para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se

dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas” (p. 233). Es por ello, que el liderazgo ha sido siempre motivo de estudio y preocupación por parte de quienes, de una manera u otra, dirigen organizaciones tantas privadas como públicas, debido a que la presencia de líderes innovadores, efectivos, dispuestos al cambio, para enfrentar exitosamente las situaciones surgidas en dichas organizaciones; cuestión que es extensiva a las instituciones educativas en donde los gerentes (directores), en sus roles de líder, deberían estar atentos a la resolución de los problemas que surgen en los planteles.

Dimensión: Elementos del Clima Organizacional

Indicador: Trabajo en Equipo

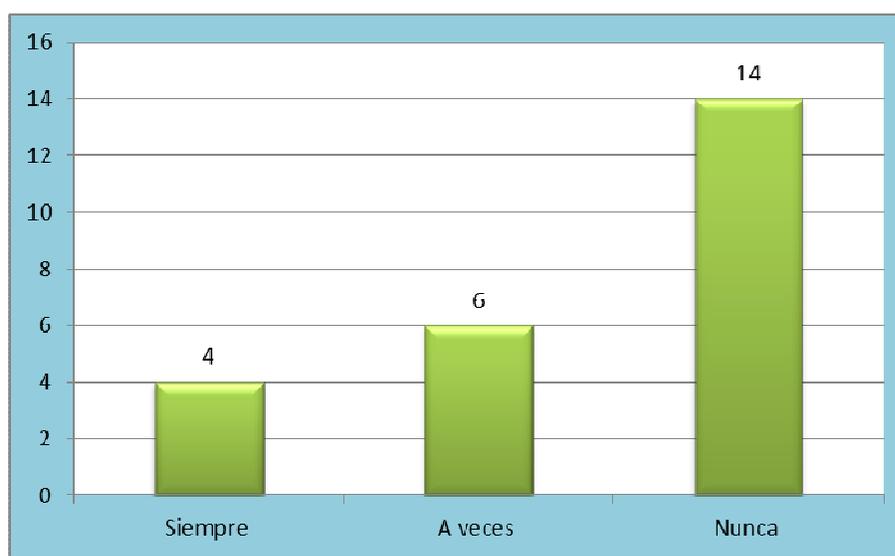
Ítem 5: Promueve el trabajo en equipo entre los miembros de la institución

Cuadro 8

OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
Siempre	4	16
A veces	6	25
Nunca	14	59
Total	24	100

Fuente: Datos obtenidos por el personal docente que labora en las instituciones objeto de estudio

Grafico 5: Trabajo en Equipo



Interpretación: 100 por ciento de los docentes encuestados en el ítems 5, se pudo conocer que 59 por ciento manifiesta que el personal directivo de su institución nunca promueve el trabajo en equipo entre los miembros de la institución; mientras que 25 por ciento expresó que a veces y 16 por ciento responde que siempre. La gerencia educativa es un elemento importante dentro del proceso de administración, para Stoner (2004), “un equipo de trabajo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí con el propósito de alcanzar un objetivo común” (p.39). Cabe señalar, que el término de trabajo en equipo es el conjunto de uno o más personas que se encuentran en interdependencia mutua para el cumplimiento de un propósito, y que se comunican e interactúan entre si, de manera continua.

Dimensión: Tipos de Clima Organizacional

Indicador: Orientado hacia al Poder

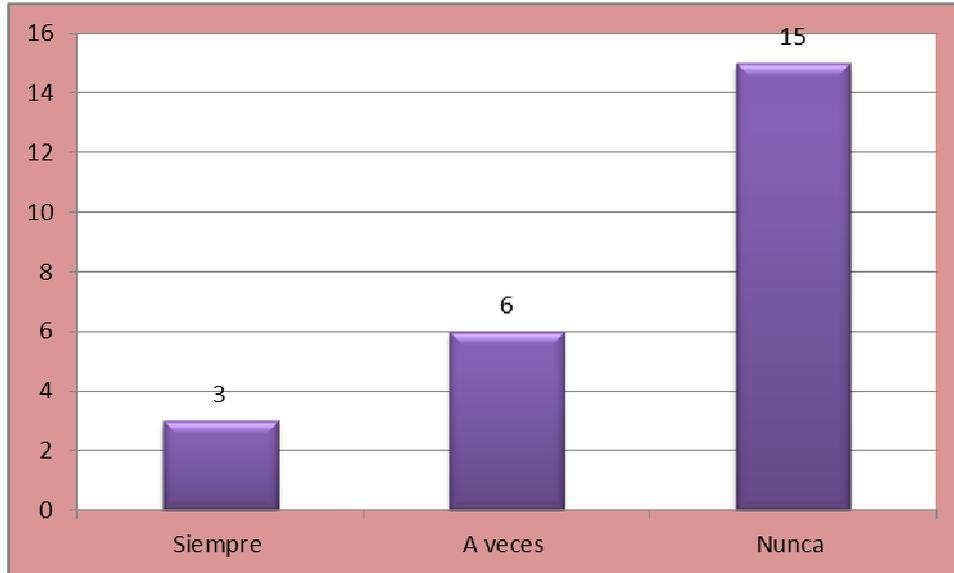
Ítem 6: Se desarrollan actividades según lo que establezca el personal directivo de manera impositiva

Cuadro 9

OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
Siempre	3	13
A veces	6	25
Nunca	15	62
Total	24	100

Fuente: Datos obtenidos por el personal docente que labora en las instituciones objeto de estudio

Grafico 6: Orientación Hacia el Poder



Interpretación: 100 por ciento de los docentes encuestados en el ítems 6, se pudo conocer que 62 por ciento manifiesta que el personal directivo de su institución nunca controla el personal bajo su cargo con el propósito de que exista un desempeño docente de calidad, marcando la mayoría en los resultados; mientras que 25 por ciento expresó que a veces y 13 por ciento responde que siempre. Una organización orientada en este clima tiene una estructura de poder muy variable. El bienestar de los empleados depende mucho de los jefes. Como ejemplo están las formas de dominio familiar; en el campo educativo se podrían mencionar algunas escuelas con un director autocrático, con muchos ascendientes en el personal. El director educativo debe permitir a los docentes, representantes, obreros y administrativos, ejercitar al máximo sus capacidades, para orientar ese poder en beneficio de la institución.

Dimensión: Tipos de Clima Organizacional

Indicador: Orientado hacia al Papel

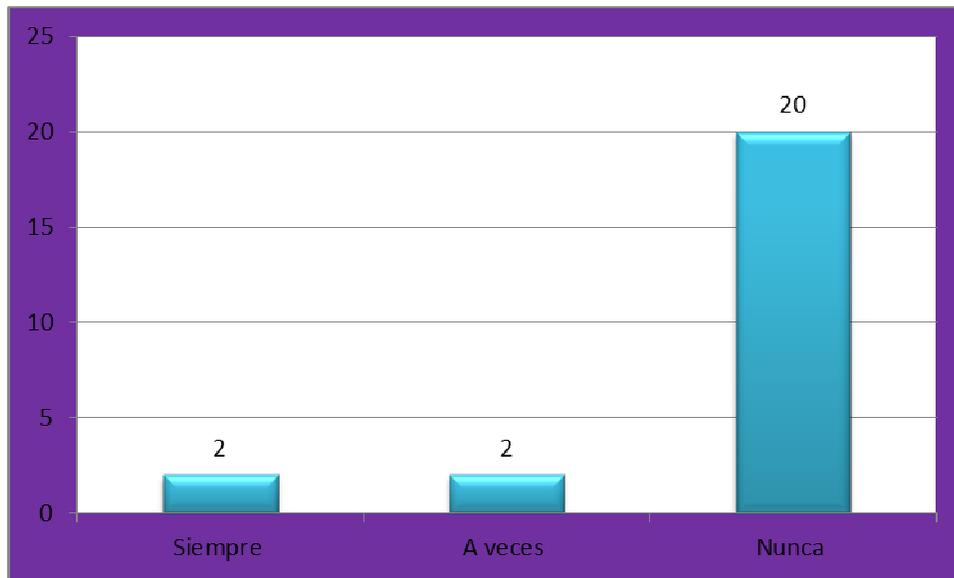
Ítem 7: Establece procesos y funcionamientos que no se llevan a cabo en la práctica

Cuadro 10

OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
Siempre	2	8
A veces	2	8
Nunca	20	84
Total	24	100

Fuente: Datos obtenidos por el personal docente que labora en las instituciones objeto de estudio

Grafico 7: Orientado hacia el Papel.



Interpretación: 100 por ciento de los docentes encuestados en el ítems 7, se pudo conocer que 84 por ciento manifiesta que el personal directivo de su institución nunca establece procesos y funcionamientos que no se llevan a cabo en la práctica; mientras que 8 por ciento expresó que a veces y 8 por ciento responde que siempre. Los climas orientados hacia el papel recalcan el orden y la racionalidad. La competencia y el conflicto se regulan principalmente mediante reglas y procedimientos, valorando mucho la productividad y la estabilidad. Algunos ejemplos son los bancos, instalaciones públicas y las agencias de bienestar social. Este tipo de clima refleja baja orientación en las tareas y a las relaciones en un entorno en el que esas tendencias son adecuadas, por lo que se orienta a los resultados y a una mayor

eficacia. En este clima se da mucha importancia a las órdenes, las reglamentaciones, procedimientos, se presta apoyo a los buenos sistemas en los que se atienden los detalles, se prefieren las comunicaciones por escrito, se aplican las reglas y los procedimientos para solucionar conflictos.

Dimensión: Tipos de Clima Organizacional

Indicador: Orientado hacia el Trabajo

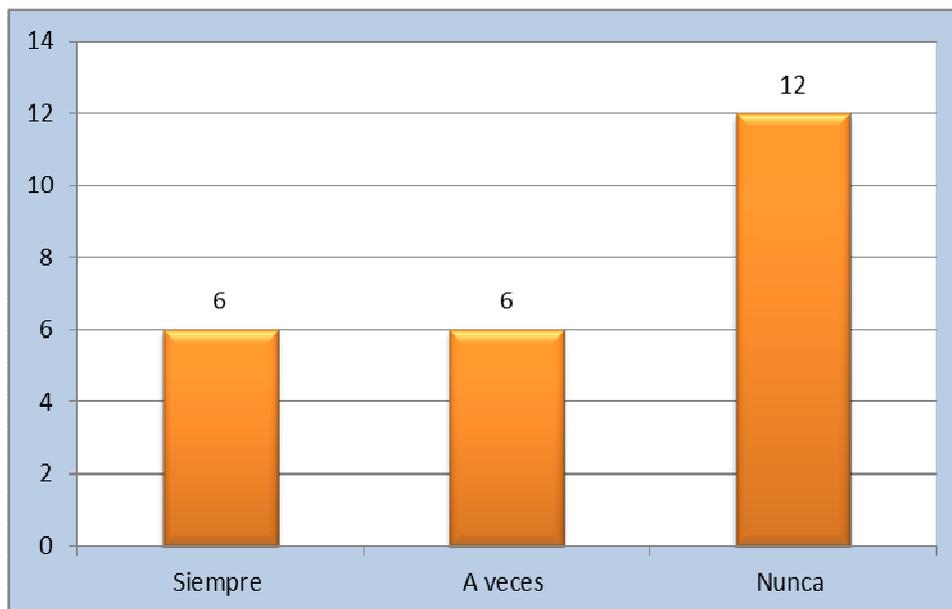
Ítem 8: Realiza actividades y procesos de manera improvisada, sin ser planificadas previamente.

Cuadro 11

OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
Siempre	6	25
A veces	6	25
Nunca	12	50
Total	24	100

Fuente: Datos obtenidos por el personal directivo que labora en las instituciones objeto de estudio

Grafico 8: Tomar una Decisión.



Interpretación: 100 por ciento de los docentes encuestados en el ítems 8, se pudo conocer que 50 por ciento manifiesta que el personal directivo de su institución nunca realiza actividades y procesos de manera improvisada, sin ser planificadas previamente; mientras que 25 por ciento expresó que a veces y 25 por ciento responde que siempre. Este tipo de clima refleja una fuerte orientación a la tarea y a las relaciones en un medio en el que esas tendencias son adecuadas, creando, por lo tanto, una orientación a los resultados y una mayor eficacia.

En este clima los objetivos suelen alcanzarse, los miembros de la organización colaboran entre sí para lograr un buen desempeño, hay buena coordinación entre el personal y gran parte de las decisiones se toman en equipo. En una organización orientada hacia el trabajo, deben existir objetivos específicos, buena estructura organizativa, evaluación de las actividades y un entrenamiento constante al personal de la escuela, para lograr la calidad del proceso educativo.

Dimensión: Tipos de Clima Organizacional

Indicador: Orientado hacia la Gente

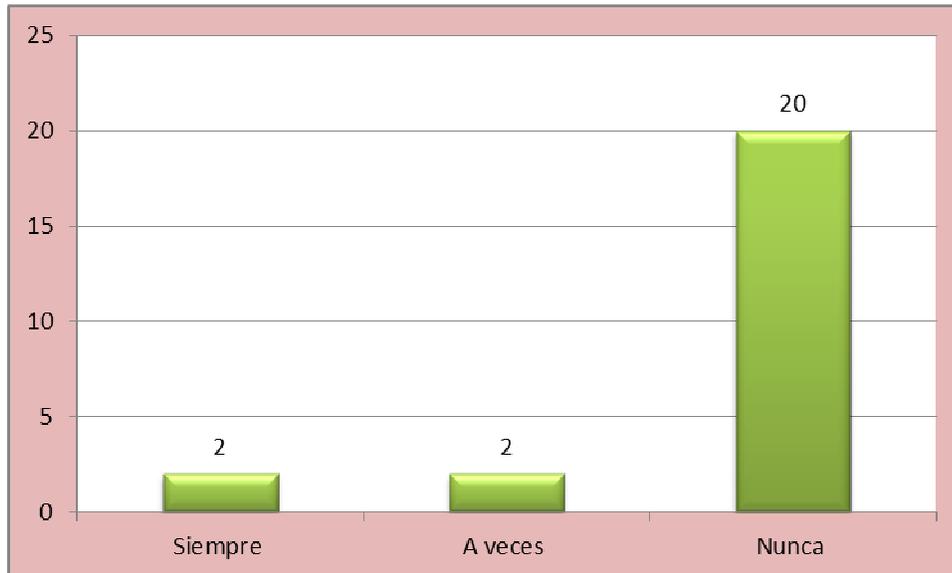
Ítem 9: Toma en cuenta el trabajo de equipo del personal para establecer los objetivos y metas

Cuadro 12

OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
Siempre	2	8
A veces	2	8
Nunca	20	84
Total	24	100

Fuente: Datos obtenidos por el personal docente que labora en las instituciones objeto de estudio

Grafico 9: Orientado hacia la Gente



Interpretación: 100 por ciento de los docentes encuestados en el ítems 9, se pudo conocer que 84 por ciento manifiesta que el personal directivo de su institución nunca toma en cuenta el trabajo de equipo del personal para establecer los objetivos y metas; mientras que 8 por ciento expresó que a veces y 8 por ciento responde que siempre. Este tipo de organización existe para servir a las necesidades de los miembros, donde no se espera que la gente haga cosas contrarias a sus valores. Los trabajos se asignan en base a preferencias o necesidades personales de aprendizaje y desarrollo.

Es evidente que ninguna de las categorías mencionadas es la mejor para todas las necesidades organizacionales de igual manera, debe destacarse que no todos los climas organizacionales caen dentro de estas cuatro categorías; las organizaciones tienen climas que representan una combinación de dos o más de este tipo, inclusive un clima particular. A pesar de esto, el clima organizacional es una variable de importancia, que sirve para caracterizar e identificar las formas más probables de dirección que se utilizan.

Variable: Desempeño del Docente

Dimensión: Cualidades Personales del Docente

Indicador: Creativo

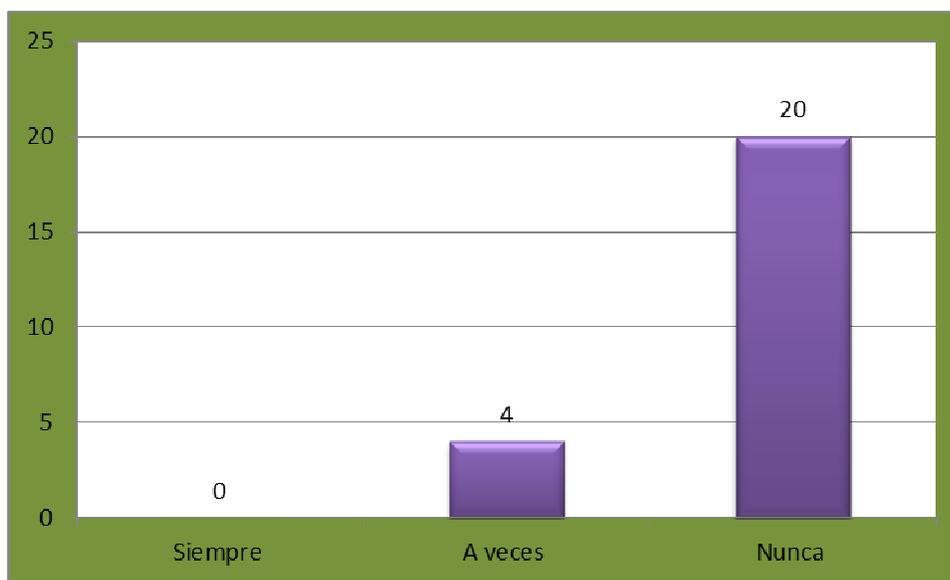
Ítem 10: Promueve la creatividad en el desempeño de los docentes

Cuadro 13

OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
Siempre	0	0
A veces	4	16
Nunca	20	84
Total	24	100

Fuente: Datos obtenidos por el personal docente que labora en las instituciones objeto de estudio

Grafico 10: Creatividad



Interpretación: 100 por ciento de los docentes encuestados en cuanto al ítem 10, se pudo conocer que 84 por ciento manifiesta que nunca promueve la creatividad en el desempeño de los docentes; mientras que 16 por ciento señala que a veces el director promueve la creatividad en el desempeño de los docentes. Según Heinelt, G. (1979),

en un sentido general define la creatividad como “las aptitudes creadoras que en distintos ámbitos de la vida se manifiestan con diferente calidad e intensidad” (p.11).

Dimensión: Cualidades Personales del Docente

Indicador: Solidaridad

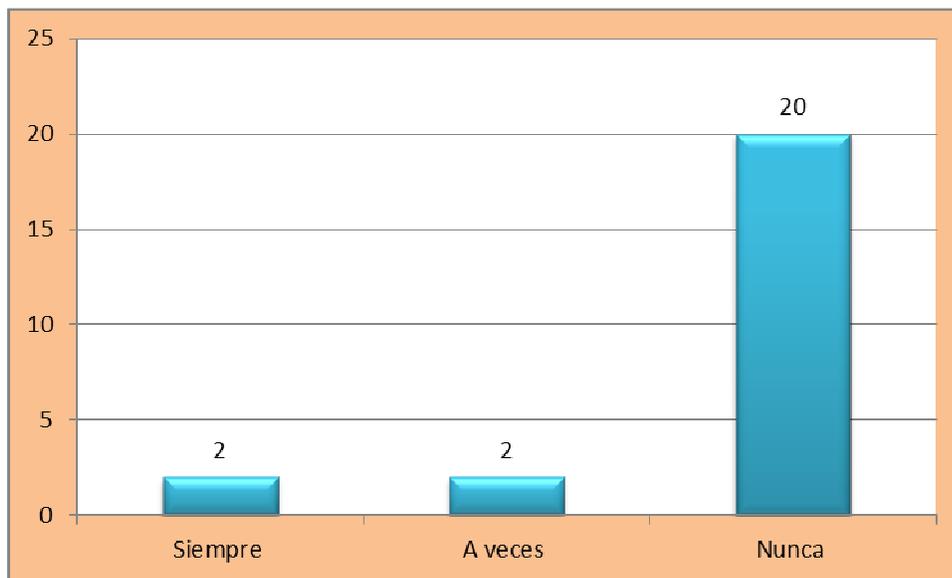
Ítem 11: Existe motivación a los docentes a ser solidarios con el resto de las personas que integran la institución

Cuadro 14

OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
Siempre	2	8
A veces	2	8
Nunca	20	84
Total	24	100

Fuente: Datos obtenidos por el personal docente que labora en las instituciones objeto de estudio

Grafico 11: Solidaridad



Interpretación: 100 por ciento de los docentes encuestados en cuanto al ítem 11, se pudo conocer que 84 por ciento manifiesta que nunca existe motivación a los docentes a ser solidarios con el resto de las personas que integran la institución;

mientras que un 8 por ciento señala que a veces y el 8 por ciento restante manifiesta que siempre se hace. Harold y Heinz (2001), señalan que al descender comunicacionalmente en la estructura organizativa, la tarea gerencial cumplirá con la emisión de directrices que al concentrarse deben proporcionar direccionalidad, orientación sobre la filosofía de la organización, explicitar las metas operacionales y aportar información sobre el “deber ser” del desempeño de los subordinados; lo cual (como proceso de información permanente en un continuo que involucra elementos formales de comunicación – memoranda, informes, manuales de organización, periódicos internos, y que además utiliza formas como seminarios, talleres, jornadas).

Dimensión: Cualidades Personales del docente

Indicador: Ético

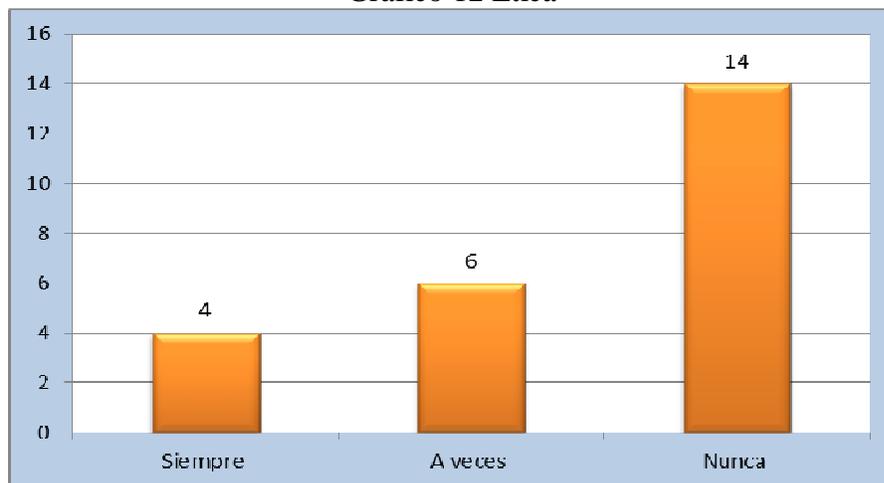
Ítem 12: Existe incentivo en los docentes para la práctica de la ética profesional como elemento indispensable

Cuadro 15

OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
Siempre	4	16
A veces	6	25
Nunca	14	59
Total	24	100

Fuente: Datos obtenidos por el personal docente que labora en las instituciones objeto de estudio

Grafico 12 Ética



Interpretación: 100 por ciento de los docentes encuestados en cuanto al ítem 12, se pudo conocer que 59 por ciento manifiesta que nunca el personal directivo incentiva en los docentes para la práctica de la ética profesional como elemento indispensable; mientras que 25 por ciento señala que a veces, y 16 por ciento restante señala que siempre. Alvarado (2006), señala que uno de los errores más frecuentes en las organizaciones se produce en el momento de la selección del líder directivo. En general, las instituciones tienden a promover hacia cargos directivos a aquellos docentes que cumplan con la antigüedad necesaria y sin considerar y analizar detenidamente la capacidad de liderazgo de esa persona como futuro conductor.

Dimensión: Cualidades Personales del docente

Indicador: Manifestación de Valores

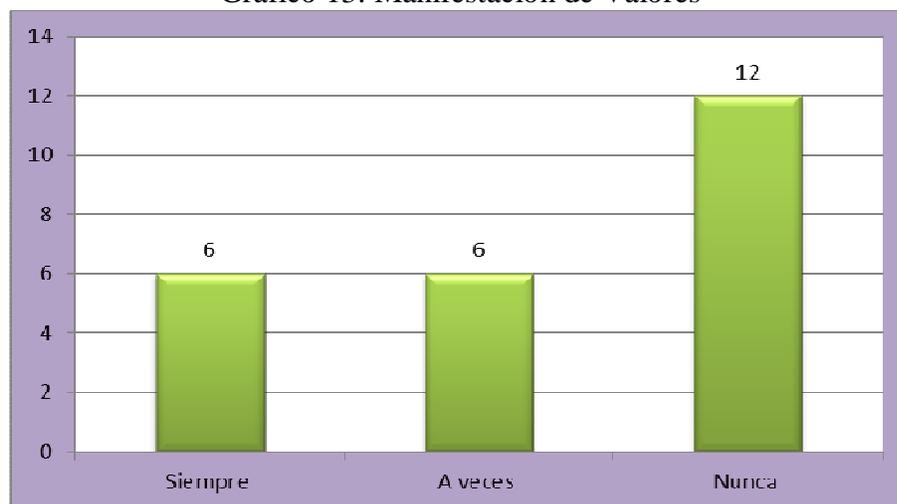
Ítem 13: Se practican los valores tanto en el grupo de docentes, como en los estudiantes

Cuadro 16

OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
Siempre	6	25
A veces	6	25
Nunca	12	50
Total	24	100

Fuente: Datos obtenidos por el personal docente que labora en las instituciones objeto de estudio

Grafico 13: Manifestación de Valores



Interpretación: 100 por ciento de los docentes encuestados en el ítems 13, se pudo conocer que un 50 por ciento manifiesta que el personal directivo de su institución nunca se practican los valores tanto en el grupo de docentes, como en los estudiantes, marcando la mayoría en los resultados; mientras que un 25 por ciento expresó que a veces y un 25 por ciento responde que siempre.

Para Unesco (2005: 195), un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.” A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos, la motivación e incentivos para ser un director/a innovativo, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

Dimensión: Cualidades Profesionales

Indicador: Preparación

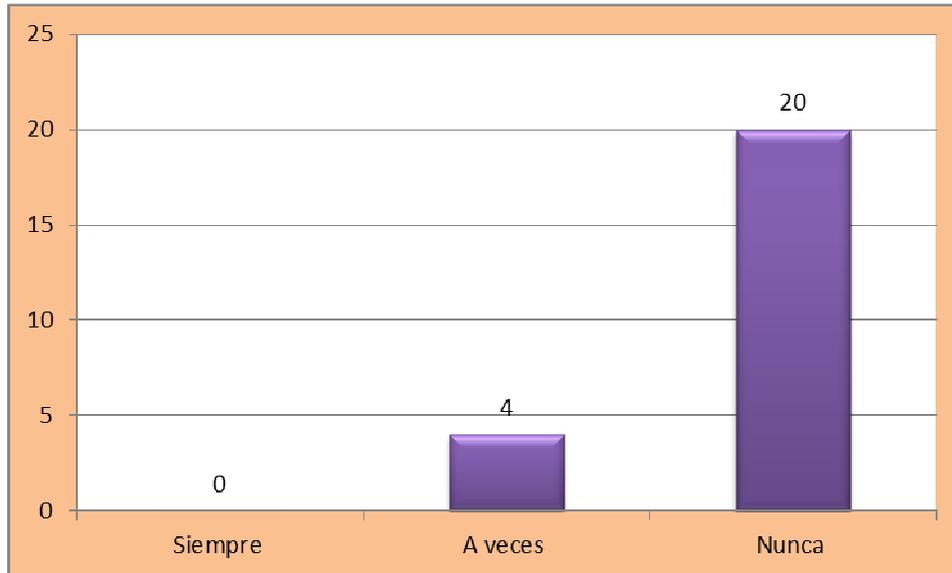
Ítem 14: Se promueve la actualización y mejoramiento profesional de los docentes

Cuadro 17

OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
Siempre	0	0
A veces	4	16
Nunca	20	84
Total	24	100

Fuente: Datos obtenidos por el personal docente que labora en las instituciones objeto de estudio

Grafico 14: Preparación



Interpretación: 100 por ciento de los docentes encuestados en cuanto al ítem 14, se pudo conocer que un 84 por ciento manifiesta que el personal directivo de la institución nunca Se promueve la actualización y mejoramiento profesional de los docentes; mientras que un 16 por ciento señala que a veces. Para Harold y Heinz (2001), el liderazgo directivo es una compleja trama de requisitos que un individuo debe satisfacer para poder hacer cumplir los objetivos institucionales en épocas de transformación. Dichas transformaciones del sector educativo requieren una mayor profesionalización de los recursos humanos y al mismo tiempo una optimización de los recursos materiales.

Dimensión: Cualidades profesionales

Indicador: Acción

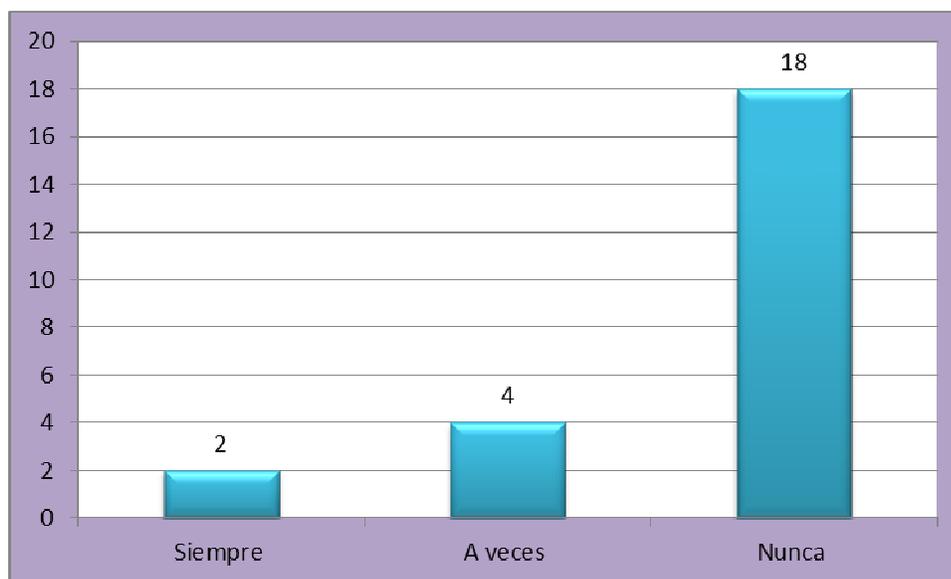
Ítem 15: Se practica y promueve una actitud adecuada para el desarrollo de las funciones de cada miembro de la institución

Cuadro 18

OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
Siempre	2	9
A veces	4	16
Nunca	18	75
Total	24	100

Fuente: Datos obtenidos por el personal directivo que labora en las instituciones objeto de estudio

Grafico 15: Acción



Interpretación: 100 por ciento de los docentes encuestados en el ítems 15, se pudo conocer que 75 por ciento manifiesta que el personal directivo de su institución nunca practica y promueve una actitud adecuada para el desarrollo de las funciones de cada miembro de la institución; mientras que 16 por ciento expresó que a veces y 9 por ciento responde que siempre. Para UNESCO (2005: 195), un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.” A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos, la motivación e incentivos para ser un

director/a innovativo, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

Dimensión: Cualidades profesionales

Indicador: Relaciones Interpersonales

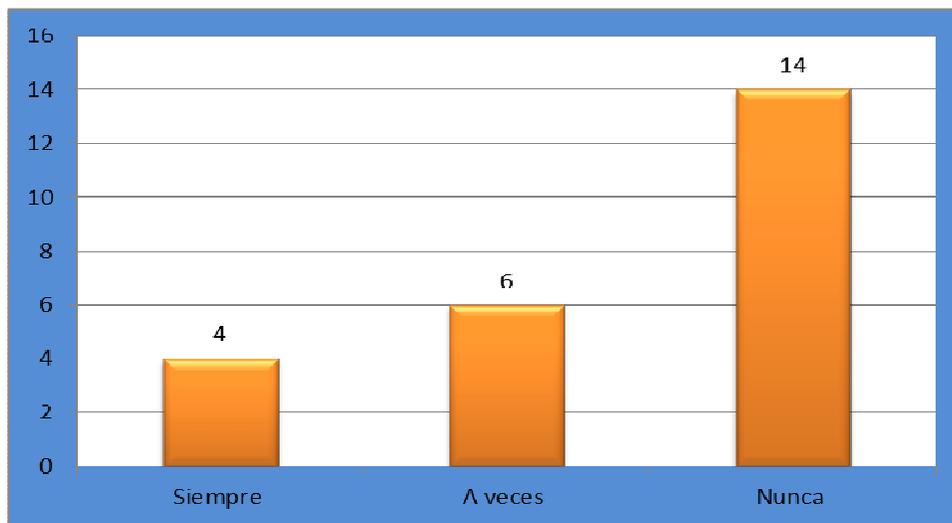
Ítem 16: Existen buenas relaciones interpersonales entre los docentes de la institución

Cuadro 19

OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
Siempre	4	16
A veces	6	25
Nunca	14	59
Total	24	100

Fuente: Datos obtenidos por el personal docente que labora en las instituciones objeto de estudio.

Grafico 16: Relaciones Interpersonales



Interpretación: 100 por ciento de los docentes encuestados en el ítems 16, se pudo conocer que 59 por ciento manifiesta que nunca existen buenas relaciones interpersonales entre los docentes de la institución, marcando la mayoría en los resultados; mientras que 25 por ciento expresó que a veces y 16 por ciento responde

que siempre. El gerente educativo dirige a las personas, a las organizaciones y su estructura, ocupándose de la interrelación entre el medio ambiente interno y externo y de la responsabilidad de las estrategias utilizadas, distribuye las funciones jerárquicas, especifica el grado de autoridad de cada uno. Además es inherente a cada caso particular. Como líder y comunicador, ayuda a la comprensión de los objetivos de la organización y la importancia de llevarlas a cabo para el beneficio y resolver los problemas cuando se presenta. Debe involucrar a todos y cada uno de quienes integran la institución en la búsqueda de fórmulas, métodos o procedimientos para el logro de los objetivos propuestos.

Dimensión: Roles

Indicador: Orientador

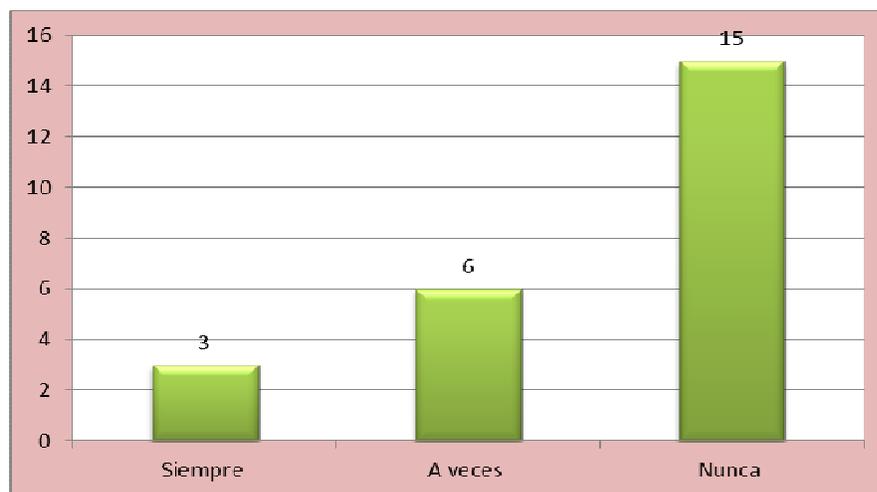
Ítem 17: Estimula el cumplimiento del rol de orientador del docente en el aula

Cuadro 20

OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
Siempre	3	13
A veces	6	25
Nunca	15	62
Total	24	100

Fuente: Datos obtenidos por el personal docente que labora en las instituciones objeto de estudio

Grafico 17: Orientador



Interpretación: 100 por ciento de los docentes encuestados en el ítems 17, se pudo conocer que 62 por ciento manifiesta que el personal directivo de su institución nunca estimula el cumplimiento del rol de orientador del docente en el aula; mientras que 25 por ciento expresó que a veces y 13 por ciento responde que siempre. Todo líder directivo debe ejercer una función de conducción, por lo tanto, debe planificar, organizar, coordinar y evaluar.

Asimismo, debe propiciar el trabajo en equipo para alcanzar una mejor articulación intra e interniveles, un sentido de grupo y pertenencia, la mediación y resolución de conflictos y la delegación de tareas. En cuanto a las habilidades personales más importantes se pueden mencionar como fundamentales su formación, reputación y antecedentes, su gestión de perfeccionamiento, la creatividad aplicada a proyectos institucionales y su actitud proactiva y positiva.

Dimensión: Roles

Indicador: Administrador

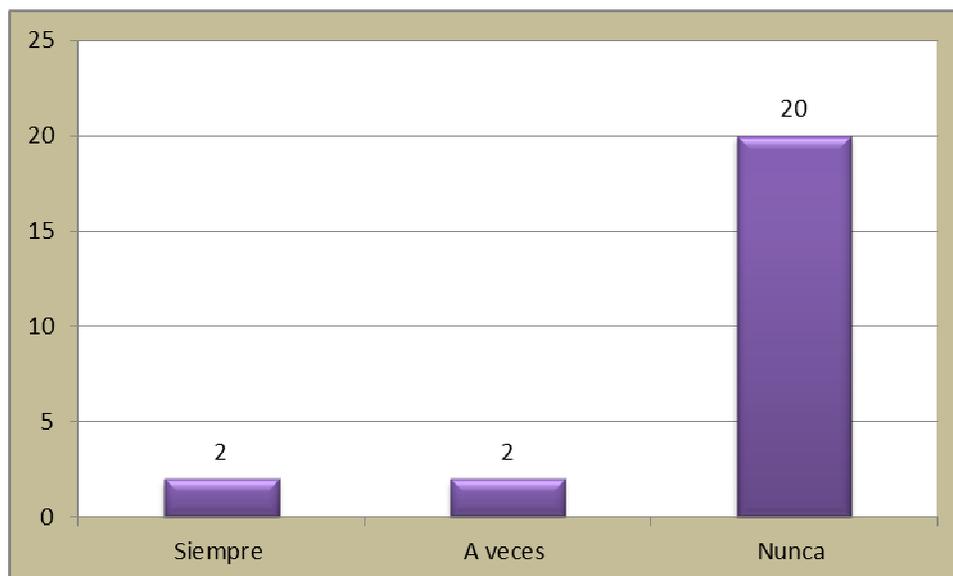
Ítem 18: Motiva a los docentes al desempeño del rol como administrador de los recursos de aula

Cuadro 21

OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
Siempre	2	8
A veces	2	8
Nunca	20	84
Total	24	100

Fuente: Datos obtenidos por el personal directivo que labora en las instituciones objeto de estudio

Grafico 18: Administrador



Interpretación: 100 por ciento de los docentes encuestados en el ítems 18, se pudo conocer que 84 por ciento manifiesta que el personal directivo de su institución nunca motiva a los docentes al desempeño del rol como administrador de los recursos de aula; mientras que 8 por ciento expresó que a veces y 8 por ciento responde que siempre. Por tal razón, en la presente investigación se habla que la educación es la forma de propiciar cambios en la sociedad y es clave para propiciar el desarrollo, crecimiento del país, a través del desarrollo del capital humano, cultural y social de las personas. Con esta misión se requieren líderes en todos los niveles del sistema educativo que puedan generar las condiciones para el mejoramiento del sistema educativo. En el microespacio de la escuela, cada actor como lo es el director, docente, padres y estudiantes cumplen con un rol en el interior de la organización.

Dimensión: Roles

Indicador: Planificador

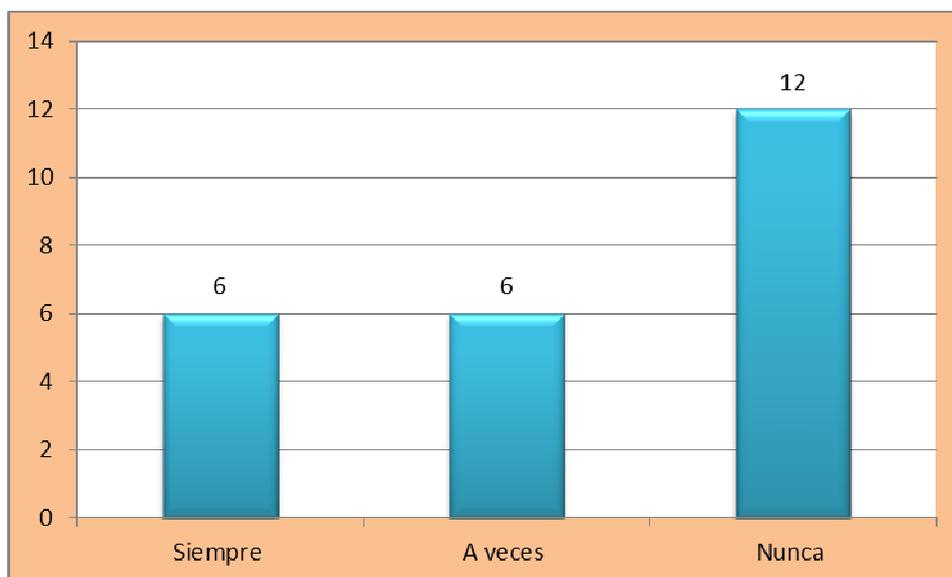
Ítem 19: Promueve el proceso de planificación de los docentes para el desempeño de sus labores

Cuadro 22

OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
Siempre	6	25
A veces	6	25
Nunca	12	50
Total	24	100

Fuente: Datos obtenidos por el personal directivo que labora en las instituciones objeto de estudio

Grafico 19: Planificador.



Interpretación: 100 por ciento de los docentes encuestados en el ítems 19, se pudo conocer que un 50 por ciento manifiesta que el personal directivo de su institución nunca promueve el proceso de planificación de los docentes para el desempeño de sus labores, marcando la mayoría en los resultados; mientras que un 25 por ciento expresó que a veces y un 25 por ciento responde que siempre. En consecuencia, en la medida que el gerente educativo desempeñe operativamente su rol, influirá de manera positiva en los docentes a su cargo, contribuyendo así al trabajo en equipo y al logro de los objetivos previstos.

Dimensión: Roles

Indicador: Investigador

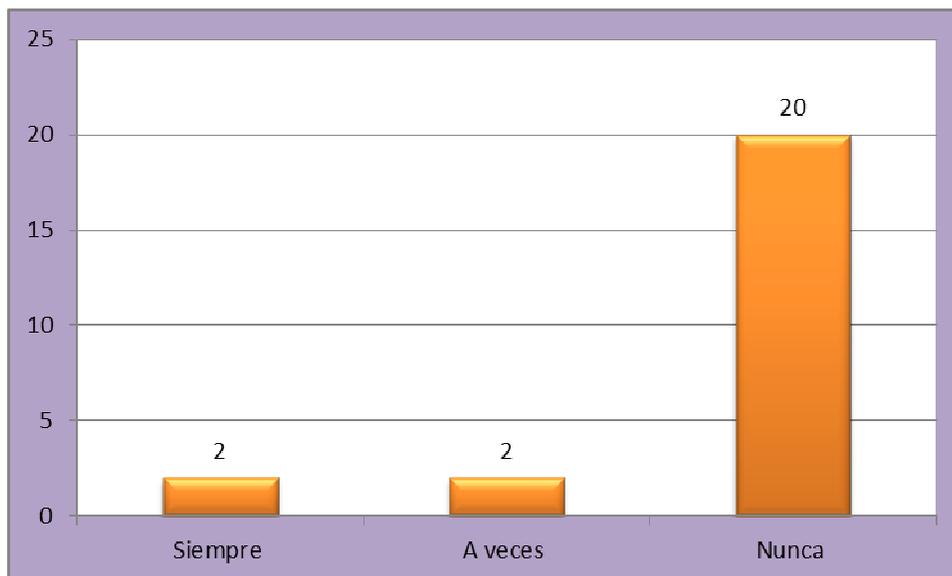
Ítem 20: Estimula el desempeño del rol de investigador del docente

Cuadro 23

OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
Siempre	2	8
A veces	2	8
Nunca	20	84
Total	24	100

Fuente: Datos obtenidos por el personal docente que labora en las instituciones objeto de estudio

Grafico 20: Investigador



Interpretación: 100 por ciento de los docentes encuestados en el ítem 20, se pudo conocer que 84 por ciento manifiesta que el personal directivo de su institución nunca estimula el desempeño del rol de investigador del docente; mientras que 8 por ciento expresó que a veces y 8 por ciento responde que siempre. En este contexto, Sarason (citado por Fuentes, 2005) plantea que los directores tienen sobre sí una

responsabilidad sustantiva en el desarrollo de su desempeño como gerentes educativos requeridos para este siglo, así que es realmente importante revisar a profundidad los componentes que integran el sistema educativo y específicamente al director, quien representa la autoridad del plantel y es el garante de un adecuado funcionamiento institucional; todo aunado a la coordinación e implementación de los proyectos educativos regionales y nacionales con la ineludible dirección, apoyo y suministro.

Dimensión: Roles

Indicador: Facilitador

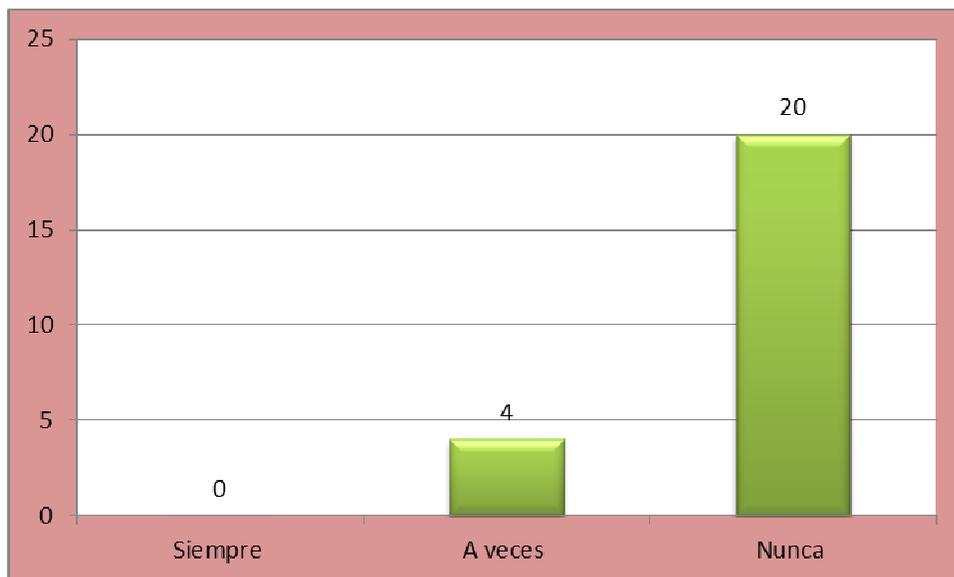
Ítem 21: Procura un ambiente acorde para el desempeño del docente como facilitador del proceso de enseñanza y aprendizaje

Cuadro 24

OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
Siempre	0	0
A veces	4	16
Nunca	20	84
Total	24	100

Fuente: Datos obtenidos por el personal docente que labora en las instituciones objeto de estudio

Grafico 21: Facilitador



Interpretación: 100 por ciento de los docentes encuestados en cuanto al ítem 21, se pudo conocer que 84 por ciento manifiesta que nunca Procura un ambiente acorde para el desempeño del docente como facilitador del proceso de enseñanza y aprendizaje, siendo muy significativo; mientras que 16 por ciento señala que a veces. El gerente educativo como ente esencial, encargado de proyectar la educación y las instituciones educativas, así como una serie de valores y ejecutar las destrezas y habilidades que deben interactuar con el sistema social en que está inmerso, debe cumplir funciones de planificación, administración, organización y control que se complementen con las características personales idóneas de un dirigente educativo tales como: honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, liderazgo y capacidad de comunicación, para hacer óptimo el desempeño que le corresponde.

Es importante señalar, que en el ejercicio de la administración y dirección educativa, la planificación ocupa un lugar significativo, ya que a partir de ella se establecen las políticas y las estrategias pertinentes que aseguran el buen funcionamiento de la labor educativa, así como crear los planes y normas que garantizan el cumplimiento de los objetivos y metas de la educación, propuestos en los diversos niveles educativos.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En el campo de la gerencia educativa actual y según los hallazgos producto de la investigación realizada está inmersa en modelos gerenciales tradicionales, lo cual implica que no se ofrecen las soluciones a los problemas o situaciones que se suponen están presentes en las organizaciones y de no darse un cambio en las mismas, la situación crítica gerencial seguirá en ellas, limitándose así la posibilidad de conocer y asimilar de las transformaciones y evoluciones que surgen en el día a día. En consecuencia, un gerente educativo debe estar consciente de las necesidades y motivaciones de su personal en función de las características comunes del grupo organizacional, para dirigir eficientemente la institución tomando en cuenta que la toma de decisiones y la delegación de autoridad es fundamental dentro de una organización.

En tal sentido, enfocando el objetivo general de analizar la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Manuel Antonio Malpica ubicado en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo, y los resultados en los objetivos que guiaron la investigación, se llegan a las siguientes conclusiones:

Con respecto al primer objetivo, describir el tipo de clima organizacional que percibe el personal docente en la institución, se pudo conocer que se inclina hacia un clima de poder con tendencias también hacia el papel autoritario, ya que no evidencia ser efectivo al cumplir sus metas y no toma en cuenta el trabajo de sus colaboradores; a su vez, éstos se dejan influenciar si el líder satisface sus necesidades, igualmente se le dificulta compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales de los actores escolares. En este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel

del directivo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa.

Referente al segundo objetivo, diagnosticar el desempeño del personal docente en el cumplimiento de sus funciones, quedó evidenciado que según la manera de planificarla y ejecutarla, puede ser más perjudicial que beneficiosa para el desarrollo de los estudiantes en general y para sus aprendizajes en particular. Evidentemente, si los docentes sienten que se pone en peligro su supervivencia laboral y profesional por parte del gerente educativo, tenderán a comportarse y actuar de forma tal que se perjudica su desempeño profesional ante la evaluación, independientemente de sus convicciones educativas y de la preparación de los procesos. Una actuación no comprendida y sin embargo asumida, por la presión de una gerencia autoritaria que influye negativamente en su desempeño, que no garantiza mejoras en la calidad de la enseñanza, sino trabajo improvisado que no ayuda al logro de los fines comunes.

Asimismo, con relación al tercer objetivo de determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño docente, los resultados encontrados demuestran que el gerente muestra una actitud de omnipotencia y establece un criterio directriz con una carga pasiva y poco motivadora, empleando el concepto de controles extremos y externos, que hacen que el docente trabaje en un ambiente poco favorable, donde el mismo decide que tiene que hacerlo, afectando su desempeño y de la organización a la cual se debe; actuando en otras palabras como autoritario. La situación del mando por la concepción de dirección administrativa, además del liderazgo, viene también a hacer hincapié en, que para conducir o motivar a la gente, se requiere algo más que manejarla; se necesitan conceptos básicos sobre las potencialidades y atributos del subordinado.

Recomendaciones

Partiendo de las conclusiones establecidas, se hacen las siguientes recomendaciones para solventar la problemática identificada:

- El personal directivo debe poner en práctica la combinación de los diferentes sistemas de liderazgo con todo su personal docente.
- Incentivar actividades que permitan la integración de docentes, a fin de asegurar una gerencia coherente encaminado hacia objetivos comunes que despierten la iniciativa e innovación en el trabajo docente.
- Propiciar la confianza y cooperación que elimine el aislamiento, y en consecuencia mejorar la relación entre los integrantes de la organización.
- Permitir mayor fluidez en la comunicación.
- Establecer lineamientos que produzcan la convivencia y un elemento determinante de las formas que asumen la socialización del individuo.
- Orientar al personal docente en el momento que lo requieran.
- Motivar y actualizar constantemente a su personal acerca del trabajo que desarrollan a diario.
- Propiciar la supervisión efectiva abierta; es decir, cara a cara.

- Buscar los canales necesarios para que la información fluya sin abusar de la comunicación, porque ella limita al docente y lo acostumbra sólo a esperar órdenes que cumplir.
- Escuchar todas las informaciones manifestadas por los docentes, pues ello redundará en beneficio de la institución al permitir establecer los correctivos necesarios a tiempo.

Cabe señalar que una vez que se toman en cuenta las recomendaciones planteadas, se puede lograr en un alto grado, mejorar el clima organizacional percibido por los docentes de la institución, favoreciendo así el desarrollo de las actividades de manera armónica y pronosticando el éxito de la organización.

REFERENCIAS

- ALVARADO L. (2011). **Función del Docente del siglo XXI**: México Compañía Editorial Continental, S.A.
- ARIAS F. (2006). **Elaboración de Proyectos de Investigación**. México Compañía Editorial Continental, S.A.
- BISQUERRA, R. (2004). **Métodos de Investigación Educativa**. Barcelona, España: Puresa S. A
- BRUNET, L. (1987). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias**. Editorial Trillas. México.
- CHIAVENATO, A. (2011). **Gestión del talento humano**. Bogotá, ed. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999) Gaceta Oficial N°. 36.860 del 30/12/1999. Caracas.
- Comisión Presidencial del Proyecto Educativo Nacional (2008)
- CORNIELEZ J. (2010). **La Gerencia Educativa**. México Compañía Editorial Continental, S.A.
- CRESPÍN, M. (2013). **Clima Organizacional Según La Percepción De Los Docentes De Una Institución Educativa De La Región Callao en Lima Perú**. Universidad Francisco de Miranda Perú.
- CEJAS L. (2003). **Dirección y Gestión de Centros**. Octubre. Caracas-Venezuela. N° 262
- DEVIS N. (2002). **El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional**. Octava Edición. Mc Grw Hill, México.
- DIAZ J. (2012). **El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional**. Mc Grw Hill, México.
- DÍAZ, U. (2012). **Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores de Educación**. Trabajo de Ascenso presentado en la Universidad Nacional de Cienfuegos, Colombia.

- DRUCKER, P. (2009). **Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI**. Bogotá, ed. Norma.
- FERNÁNDEZ, J. (2003). **Evaluación del Clima de Centros Educativos**. Revista Ciencias de la Educación N°153 Enero. Instituto Calazans. Valencia.
- GUZMÁN, S. (2013). **El Clima Organizacional del Taller de Educación Laboral “Menca de Leoni”, Tinaquillo, Estado Cojedes**. Trabajo de Maestría en Educación. Área de Postgrado de la Universidad de Carabobo. Valencia.
- Habermas, J. (1999). **Teoría y Praxis**, Editorial Atalaya, Madrid.
- HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. (2006). **Metodología de la Investigación**. Mac Graw Hill. México.
- HEINELT, G. (1979). **Creatividad en Acción**. México Compañía Editorial Continental, S.A.
- IVANCEVICH, J y otros, (2007). **Gestión Calidad y Competitividad**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- LARA J. (2009). **La Supervisión Educativa**. Material mimografiado.
- LAMAS, D. (2012). **El Clima Organizacional Factor Fundamental en la Eficacia de la Dirección de Control de Estudio de la Facultad de Ingeniería**. Trabajo de Maestría en Educación. Área de Postgrado de la Universidad de Carabobo. Valencia.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial N°36.787.. Caracas- Venezuela. Editorial Eduven
- MARTINEZ M. (2009). **La estructura de la personalidad y la elección de la carrera universitaria**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Ministerio de Educación (2009). **Currículo Bolivariano**. Caracas.
- MORALES, M. (2014) **Influencia del Clima Organizacional sobre el Desempeño Laboral del Docente de las escuelas estadales del estado Carabobo**. Trabajo de Maestría en Educación. Área de Postgrado de la Universidad de Carabobo. Valencia.
- OVIEDO, D. (2012). **El Desempeño Gerencial del Director y el Desarrollo del Proceso Educativo en América Latina**. Trabajo de Maestría del Área de Postgrado de la Universidad de Monterey. México

- Reglamento del ejercicio de la Profesión Docente (1991) **Decreto N° 1942, mediante el cual se dicta el reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente.**
Ruiz (1992)
- RIVAS L. (2009). **La docencia actual.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- ROBBINS, S. (2008). **Comportamiento Organizacional.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- RODRÍGUEZ, Y, Noriega, N. y Pineda, M (2012). **La Experiencia de Investigar** (2da. impresión de la 3ra Edición). Universidad de Carabobo – Venezuela.
- RUETTER y CONDE (2008). **Habilidades Directivas.** 2Da edición. Centro Universitario de Ciencias. Económicas – Administrativas de Guadalajara. Editorial Mc Graw Hill.
- RUIZ, J (2007). **Gerencia en el Aula.** Yaracuy – Venezuela. Fondo Editorial Universidad Pedagógica Experimental el Libertador.
- SABINO, C. (2006). **Proceso de Investigación.** Caracas: Editorial Panapo. Segunda Edición.
- SERNAL (2007). **Principios y Funciones Administrativas.** Editorial Mc. Graw Hill, México.
- STONER Y FREEMAN (2007). **Administración.** Editorial Printece Hall Hispanoamericana S.A. México.
- TAMAYO, M. (2007). **El Proceso de la Investigación Científica.** Editorial Limusa, Noriega Editores. México
- TOVAR F. (2003). **Administración.** Editorial Printece Hall Hispanoamericana S.A. México.
- TREVIZON, N. (2013). **El Clima Organizacional en el Desempeño de los Docentes del Nivel de Educación Básica del Municipio Libertador Estado Carabobo.** Trabajo de Maestría en Educación. Área de Postgrado de la Universidad de Carabobo. Valencia
- UNESCO (2011). **Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo:** El imperativo de la calidad.
- VALDES (1999). **Gerencia Educativa.** Editorial Limusa s.r.l. Argentina.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN EDUCATIVA



FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta el formato que permite validar a través del juicio de expertos la Escala de Lickert que será aplicada a las y los docentes de la Unidad Educativa Manuel Antonio Malpica ubicado en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo, con la finalidad de recabar información sobre CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE.

Se agradece emitir su juicio en cada uno de los siguientes aspectos:

- Claridad, precisión, pertinencia y coherencia, usando para ellos los siguientes criterios:
- Excelente.
- Bueno.
- Regular.
- Deficiente.

Datos e identificación del experto:

Nombre y Apellido: Andrés Palma

Mención: Administración Educativa

Egresado de: UC

Año de Egreso: 1978

Firma.



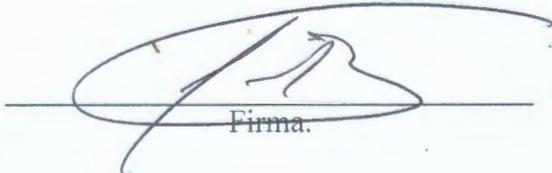
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INVESTIGACION EDUCATIVA

Evaluador: Andrés Palma

Título: **CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL DOCENTE**

Instituto: _____ Fecha: 18-06-2015

ITEMS	REDACCION			PERTENENCIA CON LOS OBJETIVOS	
	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	SI	NO
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					


Firma.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INVESTIGACION EDUCATIVA

Evaluador: Héctor Arteaga

Título: **CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL DOCENTE**

Instituto: U.C Fecha: _____

ITEMS	REDACCION			PERTENENCIA CON LOS OBJETIVOS	
	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	SI	NO
1.	X			X	
2.	X			X	
3.	X			X	
4.	X			X	
5.	X			X	
6.	X			X	
7.	X			X	
8.	X			X	
9.	X			X	
10.	X			X	
11.		X		X	
12.	X			X	
13.	X			X	
14.	X			X	
15.	X			X	
16.	X			X	
17.	X			X	
18.	X			X	
19.	X			X	
20.	X			X	
21.	X			X	

Héctor Arteaga
Firma.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN EDUCATIVA



FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta el formato que permite validar a través del juicio de expertos la Escala de Lickert que será aplicada a las y los docentes de la Unidad Educativa Manuel Antonio Malpica ubicado en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo; con la finalidad de recabar información sobre CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE.

Se agradece emitir su juicio en cada uno de los siguientes aspectos:

- Claridad, precisión, pertenencia y coherencia, usando para ellos los siguientes criterios:
- Excelente.
- Bueno.
- Regular.
- Deficiente.

Datos e identificación del experto:

Nombre y Apellido:

Jory Salazar

Mención:

Gerencia Educativa

Egresado de:

Universidad de Carabobo

Año de Egreso:

20/2

Firma.

[Firma manuscrita]



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INVESTIGACION EDUCATIVA

Evaluador: Jony Salazar
Título: **CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL DOCENTE**

Instituto: Universidad C Fecha: 20/12

ITEMS	REDACCION			PERTENENCIA CON LOS OBJETIVOS	
	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	SI	NO
1.	✓			✓	
2.	✓			✓	
3.	✓			✓	
4.	✓			✓	
5.	✓			✓	
6.	✓			✓	
7.	✓			✓	
8.	✓			✓	
9.	✓			✓	
10.	✓			✓	
11.	✓			✓	
12.	✓			✓	
13.	✓			✓	
14.	✓			✓	
15.	✓			✓	
16.	✓			✓	
17.	✓			✓	
18.	✓			✓	
19.	✓			✓	
20.	✓			✓	
21.	✓			✓	


Firma.