



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO  
DOCENTE  
(Estudio de Caso: Unidad Educativa Estatal Tocoma)**

**Tutora:**  
Licda. MSc. Liliana Rodríguez

**Autoras:**  
Coa, Yelibel C.I.: 11.171.404  
Luna, Aura C.I.: 12.190.474  
Milano Lismady C.I.: 15.637.184

**CIUDAD PIAR, FEBRERO DE 2015**



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS  
NÚCLEO BOLÍVAR**



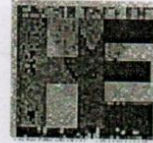
**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO  
DOCENTE  
(Estudio de Caso: Unidad Educativa Estatal Tocoma)**

**Trabajo de Grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela para  
optar a la Licenciatura en Educación**

**CIUDAD PIAR, FEBRERO DE 2015**



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
 FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION  
 ESCUELA DE EDUCACION  
 COORDINACIÓN ACADÉMICA



### DEFENSA DE TRABAJOS DE LICENCIATURA VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de Escuela de Educación en su sesión N° 1573 fecha 01/07/2015 Para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por: Yelibel Milagro Coa Baca (11.171.404), Aura Teresa Luna Alcalá (12.190.474), y Lismady María Milano (15.637.184) Bajo el título Clima organizacional y su relación con el desempeño docente. Para optar al Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, dejan constancia de lo siguiente:

Hoy 25/09/2015 nos reunimos en el aula 2 de la sede principal de E.U.S Bolívar, a las 10:00 am. para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.

- 1 Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las Escuelas de Facultad de Humanidades y Educación adoptando como criterios para otorgar la calificación: Rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la claridad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, acordamos calificarlo como:

APLAZADO ( )      APROBADO (  ) otorgándole la mención  
 SUFICIENTE ( )      DISTINGUIDO (  ) SOBRESALIENTE ( )



Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes:

*El trabajo presenta una exposición muy clara y precisa. Excelente propuesta. Se han aplicado en la exposición muy bien.*



*Gustavo González*  
 Prof. (a) Gustavo González

*Laureano Rodríguez*  
 Prof. (a) Laureano Rodríguez

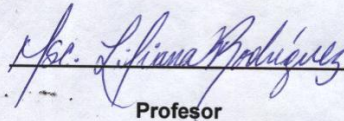
*Liliana Rodríguez*  
 Tutor(a) Liliana Rodríguez



#### APROBACIÓN DEL TUTOR

Quién Suscribe, Profesor **LiLiana Rodríguez**, de la **Universidad Central de Venezuela**, adscrit(a) o a la Escuela de **Educación**, en mi carácter de tutoría de Trabajo de Grado titulado **Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente**, realizado por el ,lo(a)s ciudadano(a)s **Coa Yelibel C.I 11.171.404, Luna Aura C.I 12.190.474, Milano Lismady C.I 15.637.184**, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se incorporan las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la discusión del mismo.

En Ciudad Bolívar a los 06 días del mes de Noviembre de 2015

  
Profesor

C.I. 11.730.253

Msc. Liana Rodríguez  
C.I.: 11.730.253



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS  
NÚCLEO BOLÍVAR**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE  
(Estudio de Caso: Unidad Educativa Estadal Tocoma)**

**Autoras:** Coa Yelibel

Aura Luna Aura

Milano Lismady

**Tutora:** Lcda. MSc. Lilibiana Rodríguez

**Fecha:** Febrero de 2015.

**RESUMEN**

Este trabajo tiene como propósito analizar el clima organizacional y la incidencia en el desempeño docente en la Unidad Educativa Estadal "Tocoma" del Municipio Bolivariano Angostura del Estado Bolívar. En la actualidad una de las transformaciones en el Sistema Educativo Venezolano es que se propicie la optimización del Proceso Docente Educativo y la elevación constante de la calidad de la Educación. Dicha investigación es de campo, con un nivel descriptivo, un diseño no experimental. La población quedó conformada por veinte (20) docentes, cuatro (4) directivos de la mencionada institución, tomando el total de la muestra. El instrumento de medición suministrado a la audiencia fue un cuestionario para así conocer las variables clima organizacional y desempeño docente. La validación fue realizada por tres (3) expertos a través de la validez de contenido, juicio de expertos con un procedimiento netamente cuantitativo. La confiabilidad se determinó a través de la prueba piloto estableciendo su confiabilidad a través del Método Test Retest. Los resultados se analizaron e interpretaron los datos, utilizando para ello, tablas de frecuencia simple que contienen: Indicadores, Frecuencias y Porcentajes. El desempeño docente, hace referencia a las prácticas que ejercen las y los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo. A través de las funciones académicas y administrativas los docentes, tanto a lo interno de las organizaciones educativas como en la comunidad, deben garantizar el cumplimiento a cabalidad, de los objetivos y metas trazadas en materia educativa.

**Descriptor:** Clima Organizacional, Desempeño Docente, Motivación, Gerencia, Funciones, Evaluación, Calidad Educativa, Satisfacción.



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS  
NÚCLEO BOLÍVAR**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE  
(Estudio de Caso: Unidad Educativa Estatal Tocoma)**

**Authors:** Coa Yelibel  
Luna Aura  
Milano Lismady

**Tutor:** Atty. MSc. Liliana Rodríguez

**Date:** February 2015

**SUMMARY**

This work aims to analyze the organizational climate and the impact on teacher performance at the State Education Unit "Tocoma" Bolivarian Municipality Angostura Bolivar State. Currently one of the transformations in the Venezuelan education system is the optimization of the educational process and the constant improvement of the quality of education is promoted. This research is a field with a descriptive level, a non-experimental design. I population was composed of twenty (20) teachers, four (4) directors of that institution, taking the total sample. The measuring instrument was delivered to the audience a questionnaire to get to know the variables organizational climate and teacher performance. The validation was performed by three (3) experts through content validity, expert opinion with a purely quantitative procedure. Reliability was determined by the pilot setting its reliability through the Test Method Retest. The results are analyzed and interpreted the data, using, simple frequency tables containing: indicators, frequencies and percentages. Teacher performance, refers to the practices and exerted by teachers in relation to the obligations inherent to their profession and position. Through academic and administrative functions of teachers, both internally educational and community organizations must fully ensure compliance of the objectives and targets set in education.

**Descriptors:** Organizational Climate, Teacher Performance, Motivation, Management, Functions, Evaluation, Educational Quality, Satisfaction.

## **DEDICATORIA**

Al creador de todas las cosas, al que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado y darme valor para superar los obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida, por ello con toda la humildad de mi corazón dedico primeramente a DIOS TODOPODEROSO.

A mi madre DEL VALLE por ser el pilar más importante y por demostrarme su cariño y apoyo incondicional.

A mi padre ANGEL a pesar de nuestra distancia física siento que estás siempre conmigo y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos sé que en este momento hubiera sido tan especial como lo es para mí.

Ami hija ANNYBETH que es el mayor tesoro de mi vida para que la culminación de otra de mis metas profesionales le sirva de ejemplo y constancia para que cumpla sus sueños.

De igual manera a mis hermanas ZULEMA Y ENILDE, sobrinas, sobrinos y demás familiares en general por su constante apoyo durante el transcurso de mi carrera.

A todos mis amigos y compañeros que durante toda la trayectoria de mis estudios estuvieron allí demostrando su cariño y apoyo incondicional.

**YELIBEL**

## **DEDICATORIA**

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad de mi corazón, dedico primeramente mi tesis de grado.

De igual forma, a mis padres: Aurora del Valle Alcalá de Luna y Luís José Luna Zamora, quienes me enseñaron a ser quien soy, por su apoyo, paciencia y ejemplos de superación, ellos, quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, los cuales me han ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

A mi único Hijo Pablo Javier Luna, quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en mis estudios y poder llegar a ser un ejemplo para él.

A mis hermanos y familiares que siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo.

A mis amigos y compañeros, por haberme brindado su apoyo incondicional y por compartir en los buenos y malos momentos.

A mi Tutora Liliana Rodríguez por sus asesorías y su apoyo constante para la realización de este trabajo.

A todo el profesorado de la UCV, en especial aquellos que me ayudaron a formarme no solo académicamente sino personalmente, por sus transferencias de conocimientos y su constante dedicatoria en asesorías para poder llevar a cabo este trabajo de investigación.

**AURA**



## DEDICATORIA

Le agradezco a Dios Bendito por haberme dado la oportunidad de realizarme profesionalmente y personalmente, para así brindarle mejor calidad de vida a mis tres tesoros: Andrés, Juan y Nicol.

También agradezco a mi familia por el apoyo moral e inculcarme los valores que hoy por hoy me han servido para luchar y lograr esta meta.

Esta tesis se la dedico a mi madre Nidia Mercedes Milano, quien me brindó su apoyo incondicional y perseverante para lograr esta etapa de mi vida “Mamita esta tesis es en tu honor aunque no estés presente, desde el cielo sé que brindarás por cada uno de mis triunfos, aquí estoy cumpliendo uno más de mis sueños, le agradezco a la vida por darme una madre ejemplar, luchadora, honesta, amiga sobre todo madre de las madres.. También le agradezco a mis hermanos, hermanas, tíos, abuelos, abuelas, y toda mi familia.

A mis profesores de aula, tutores, a la institución y todos sus colaboradores, porque sin ellos, no lograríamos ser profesionales, igualmente a mis compañeros de tesis: Yelibel, Aura, Eleida, Yasmira y Frederick. A los amigos y a todos aquellos que aportaron un granito de arena para que hoy esté cumpliendo mi sueño hecho realidad.

**LISMADY**

## **RECONOCIMIENTO**

Agradecemos primeramente a Dios Todopoderoso por habernos dado la vida y permitirnos el haber llegado hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional.

A nuestros padres y familia en general por habernos formado en valores morales, espirituales y sentimientos habernos dado su apoyo incondicional y haber estado allí en nuestros momentos más difíciles en la trayectoria de nuestra vida y de nuestra carrera.

A la Lcda. MSc. Liliana Rodríguez, quien sin mezquindades nos orientó desinteresadamente en el desarrollo de nuestra ardua tarea.

Al Prof. Vicente Ruíz Director de la Unidad Educativa Estatal Tocomá por habernos prestado todo su apoyo para la realización de nuestro trabajo de licenciatura.

A nuestros compañeros de clase por haber compartido momentos alegres y tristes a nuestro lado durante varios años.

Son muchas las personas que han formado parte de nuestra vida profesional a las que nos encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de nuestra vida. Algunos están con nosotros y otros en nuestros recuerdos en nuestros corazones.

**Mil Gracias a Todos y Que Dios los Bendiga.**

## ÍNDICE GENERAL

	pp
DEDICATORIA .....	I
RECONOCIMIENTO .....	iv
LISTA DE CUADROS .....	vii
LISTA DE GRAFICOS .....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
Planteamiento del Problema .....	4
Objetivos de la Investigación .....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos .....	10
Justificación .....	11
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
Antecedentes de la Investigación .....	13
Antecedentes Históricos .....	13
Bases Teóricas .....	17
Sistema de Variables .....	41
Operacionalización de Variables .....	42
Bases Legales .....	45
Definición de Términos .....	47
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>48</b>
Enfoque de Investigación .....	48
Tipo de Investigación .....	49
Diseño de la Investigación .....	50
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos .....	50
Población y Muestra .....	51
Validez de los Instrumentos de Recolección de Datos.....	52
Confiability de los Instrumentos de Recolección de Datos.....	54
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>57</b>
Procesamientos de los Datos .....	57

Codificación de los Datos .....	57
Tabulación de los Datos .....	58
Presentación de los Datos .....	58
<b>CAPÍTULO V. PROPUESTA.....</b>	<b>130</b>
Presentación.....	130
Justificación .....	132
Fundamentación.....	134
Factibilidad .....	136
Viabilidad.....	137
Objetivos .....	137
Descripción de la propuesta .....	138
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>160</b>
Conclusiones.....	160
Recomendaciones.....	163
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>165</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>171</b>
A: Modelos de Instrumentos .....	172
B: Validación de los Instrumentos.....	193
C: Confiabilidad .....	214

## LISTA DE CUADROS

pp.

### CUADROS

- 1 Distribución absoluta y porcentual para conocer sobre el estilo de liderazgo es el que se evidencia en la institución educativa.....60
- 2 Distribución absoluta y porcentual para determinar el estilo gerencial ejercido por el directivo en el desempeño de sus funciones en la institución.....62
- 3 Distribución Absoluta y Porcentual referente al estilo del liderazgo ejercido por el directivo en el desempeño de sus funciones ha permitido alcanzar los objetivos y metas establecidas en la institución.....64
- 4 Distribución absoluta y porcentual para conocer si se sienten motivados como actores del proceso educativo para lograr los objetivos propuestos de la institución.....66
- 5 Distribución absoluta y porcentual para determinar si se proporcionan las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación y satisfacción en el desempeño laboral.....68
- 6 Distribución absoluta y porcentual para conocer si existe un grado de compromiso del personal con relación a la misión y metas de la institución.....70
- 7 Distribución absoluta y porcentual referente a la actitud de los directivos ante el personal docente.....72
- 8 Distribución absoluta y porcentual referente a los agentes del estrés que se agrupan en el ambiente laboral .....74
- 9 Distribución absoluta y porcentual de acuerdo a las condiciones de trabajo en el plantel son armoniosas para un buen desarrollo de las funciones.....76

10	Distribución absoluta y porcentual determinar si identifican claramente los conflictos en el aspecto laboral.....	78
11	Distribución absoluta y porcentual identificar qué tipo de conflictos se desencadena en la institución.....	80
12	Distribución absoluta y porcentual como se produce la toma de decisiones compartida entre el directivo y los docentes del plantel....	82
13	Distribución absoluta y porcentual sobre la comunicación desarrollada en la institución se da de manera.....	84
14	Distribución absoluta y porcentual para conocer el nivel de la fluidez de la comunicación en los actores escolares .....	86
15	Distribución absoluta y porcentual determinar la acción de mando del directivo hacia el personal docente, lo hace de forma.....	88
16	Distribución absoluta y porcentual sobre la participación gerencial en el ambiente escolar evidencia un liderazgo efectivo, eficiente y eficaz.....	90
17	Distribución absoluta y porcentual sobre las orientaciones para el desarrollo de las funciones en lo técnico-administrativo.....	92
18	Distribución absoluta y porcentual como se garantiza el cumplimiento de la normativa legal vigente en el proceso educativo.....	94
19	Distribución absoluta y porcentual para determinar el desempeño de las funciones en lo pedagógico lo realizas tomando en cuenta.....	96
20	Distribución absoluta y porcentual sobre la frecuencia con que realizan orientaciones al personal docente en relación a la práctica pedagógica.....	98
21	Distribución absoluta y porcentual sobre se estimula la participación de la comunidad en todas las iniciativas que favorezca la acción educativa.....	100

22	Distribución absoluta y porcentual de como evidencias la percepción de la organización social.....	102
23	Distribución absoluta y porcentual de acuerdo a la existencia un verdadero compromiso organizacional de los docentes de la institución.....	104
24	Distribución absoluta y porcentual referente a la gerencia escolar propicia la autonomía en el desempeño del docente.....	106
25	Distribución absoluta y porcentual sobre la medida que se utiliza por el trabajo bien realizado es más el premio que el castigo.....	108
26	Distribución absoluta y porcentual sobre si se promueve la aceptación de riesgos para el logro de los objetivos propuestos.....	110
27	Distribución absoluta y porcentual conocer sobre si existe buena relaciones interpersonales entre los autores y actores escolares....	112
28	Distribución absoluta y porcentual para determinar si se propicia el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y estimula la superación profesional de los docentes.....	114
29	Distribución absoluta y porcentual sobre se diseñan en la institución planes y proyectos que permitan evaluar el desempeño docente en cada periodo escolar.....	116
30	Distribución absoluta y porcentual sobre se propicia el dialogo sobre experiencias pedagógicas y resolución de conflictos.....	118
31	Distribución absoluta y porcentual de acuerdo a los objetivos y/o propósitos del plantel son establecidos de manera integral y con la interacción de todas y todos los responsables del hecho educativo.....	120
32	Distribución absoluta y porcentual se estimulan a los docentes a la cooperación y ayuda mutua entre el personal.....	122
33	Presentación y Análisis de los Resultados de la Entrevista Aplicada a los Directivos .....	124

## .LISTA DE GRÁFICOS

pp.

### GRAFICO

- 1 Distribución absoluta y porcentual para conocer sobre el estilo de liderazgo es el que se evidencia en la institución educativa.....61
- 2 Distribución absoluta y porcentual para determinar el estilo gerencial ejercido por el directivo en el desempeño de sus funciones en la institución .....63
- 3 Distribución Absoluta y Porcentual referente al estilo del liderazgo ejercido por el directivo en el desempeño de sus funciones ha permitido alcanzar los objetivos y metas establecidas en la institución.....65
- 4 Distribución absoluta y porcentual para conocer si se sienten motivados como actores del proceso educativo para lograr los objetivos propuestos de la institución.....67
- 5 Distribución absoluta y porcentual para determinar si se proporcionan las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación y satisfacción en el desempeño laboral.....69
- 6 Distribución absoluta y porcentual para conocer si existe un grado de compromiso del personal con relación a la misión y metas de la institución.....71
- 7 Distribución absoluta y porcentual referente a la actitud de los directivos ante el personal docente.....73
- 8 Distribución absoluta y porcentual referente a los agentes del estrés que se agrupan en el ambiente laboral .....75
- 9 Distribución absoluta y porcentual de acuerdo a las condiciones de trabajo en el plantel son armoniosas para un buen desarrollo de las funciones.....77
- 10 Distribución absoluta y porcentual determinar si identifican claramente los conflictos en el aspecto laboral.....79



11	Distribución absoluta y porcentual identificar qué tipo de conflictos se desencadena en la institución.....	81
12	Distribución absoluta y porcentual como se produce la toma de decisiones compartida entre el directivo y los docentes del plantel.....	83
13	Distribución absoluta y porcentual sobre la comunicación desarrollada en la institución se da de manera.....	85
14	Distribución absoluta y porcentual para conocer el nivel de la fluidez de la comunicación en los actores escolares .....	87
15	Distribución absoluta y porcentual determinar la acción de mando del directivo hacia el personal docente, lo hace de forma.....	89
16	Distribución absoluta y porcentual sobre la participación gerencial en el ambiente escolar evidencia un liderazgo efectivo, eficiente y eficaz.....	91
17	Distribución absoluta y porcentual sobre las orientaciones para el desarrollo de las funciones en lo técnico-administrativo.....	93
18	Distribución absoluta y porcentual como se garantiza el cumplimiento de la normativa legal vigente en el proceso educativo.....	95
19	Distribución absoluta y porcentual para determinar el desempeño de las funciones en lo pedagógico lo realizas tomando en cuenta.....	97
20	Distribución absoluta y porcentual sobre la frecuencia con que realizan orientaciones al personal docente en relación a la práctica pedagógica.....	99
21	Distribución absoluta y porcentual sobre se estimula la participación de la comunidad en todas las iniciativas que favorezca la acción educativa.....	101
22	Distribución absoluta y porcentual de como evidencias la percepción de la organización social.....	103

23	Distribución absoluta y porcentual de acuerdo a la existencia un verdadero compromiso organizacional de los docentes de la institución.....	105
24	Distribución absoluta y porcentual referente a la gerencia escolar propicia la autonomía en el desempeño del docente.....	107
25	Distribución absoluta y porcentual sobre la medida que se utiliza por el trabajo bien realizado es más el premio que el castigo.....	109
26	Distribución absoluta y porcentual sobre si se promueve la aceptación de riesgos para el logro de los objetivos propuestos.....	111
27	Distribución absoluta y porcentual conocer sobre si existe buena relaciones interpersonales entre los autores y actores escolares...	113
28	Distribución absoluta y porcentual para determinar si se propicia el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y estimula la superación profesional de los docentes.....	115
29	Distribución absoluta y porcentual sobre se diseñan en la institución planes y proyectos que permitan evaluar el desempeño docente en cada periodo escolar.....	117
30	Distribución absoluta y porcentual sobre se propicia el dialogo sobre experiencias pedagógicas y resolución de conflictos.....	119
31	Distribución absoluta y porcentual de acuerdo a los objetivos y/o propósitos del plantel son establecidos de manera integral y con la interacción de todas y todos los responsables del hecho educativo.....	121
32	Distribución absoluta y porcentual se estimulan a los docentes a la cooperación y ayuda mutua entre el personal.....	123

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas son unidades sociales complejas que funcionan de acuerdo con ciertas metas o programas y obtienen resultados que les significan relaciones de interacción con el medio. La gestión educativa, desde el siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios profundos en las organizaciones realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total.

Son varios los factores que influyen en el ambiente laboral de cualquier institución educativa, éstos se convierten en asuntos claves para lograr la eficiencia y calidad de la misma; sin embargo, la atmósfera de los centros e instituciones escolares depende de las percepciones que tengan los miembros involucrados.

De lo anteriormente expuesto, se puede deducir que la apreciación que tengan los trabajadores de su ambiente laboral, depende de las actividades e interacciones y otras series de experiencias personales que los miembros tengan con la institución. De allí se desprende la relación existente entre la percepción de los trabajadores y el clima organizacional.

En este sentido, el clima organizacional incluye el conjunto de propiedades medibles del entorno laboral, de acuerdo a las percepciones del talento humano que laboran en la unidad educativa “Tocoma” del Estado Bolívar. Es de destacar que en la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia; hoy en día muchas empresas, organizaciones e instituciones educativas tienen gran interés en medir el clima organizacional buscando el mejoramiento del ambiente laboral para así lograr la eficiencia, eficacia y productividad de la misma.

La medición del clima organizacional permite modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales que son determinantes en el establecimiento de la atmósfera laboral logrando una mejoría de las funciones de la institución.

El clima organizacional de las instituciones educativas involucra ciertos factores tales como: las relaciones de liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación y la motivación. Hoy en día, existe mayor preocupación por la calidad de la educación que se imparte en el Sistema Educativo Venezolano, en especial en el Subsistema de Educación Básica, es por ello que el estudio del clima organizacional en instituciones educativas actualmente es de gran interés debido a que el mismo repercute de manera directa en el desempeño del talento humano y por ende en la calidad de la educación.

En el contexto anteriormente planteado, la Unidad Educativa Estadal “Tocoma” del Municipio Bolivariano Angostura del Estado Bolívar, presenta deficiencias al clima organizacional y al desempeño docente, aspectos que se aprecian en el Proyecto Educativo Integral Comunitario que lleva por título: Fortalecer los Valores de Convivencia entre Comunidad y Escuela del periodo escolar 2012-2013 como: relaciones interpersonales no exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líderes, por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un director educativo líder para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima organizacional favorable que sea democrático participativo.

En este orden de ideas, se evidencia una repercusión negativa del clima laboral, así como de las relaciones comunitarias escuela – docente – comunidad sobre el Clima Organizacional, aspectos que se ponen de manifiesto en la ausencia de sinergia entre los actores del proceso educativo por lo que se amerita el abordaje de estrategias para mejorar el Clima Organizacional como base de la organización, ya que este afecta directamente a las personas que la integran y cómo los docentes y la comunidad perciben la organización.

Esta investigación permitirá a tanto a los gerentes educativos (directivos) los docentes y la comunidad de la Unidad Educativa Estadal “Tocoma” evaluar la calidad de las relaciones intra e inter institucionales, desde la práctica el proceso con la participación de los directivos, docentes,

administrativos, obreros, ya que estos son los propios responsables en mejorar y asumir el compromiso del cambio teniendo por supuesto el conocimiento explícito de su realidad; de socializar, sistematizar y transferir la información generada por los actores de la institución educativa.

En este contexto, se consideró importante desarrollar una investigación sobre el Análisis del Clima Organizacional y la Incidencia en el Desempeño Docente de la Unidad Educativa Estadal "Tocoma" de Ciudad Piar del Municipio Bolivariano Angostura del Estado Bolívar.

El referido trabajo se desarrolló en tres capítulos. El primero expone el problema, es decir, su planteamiento, objetivos Además, cita la justificación. En el capítulo II, se refleja el marco teórico, fundamentado en los antecedentes, bases institucionales, bases teóricas, bases legales, definición de términos.

El capítulo III expone el enfoque de la investigación, el tipo, diseño y método de investigación, población, muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad de los instrumentos, procedimientos para la recolección de datos, análisis de los resultados, los recursos materiales, humanos y el plan de trabajo.

El Capítulo IV, contiene a la Presentación y Análisis de los Resultados de la investigación: Los cuales fueron llevados a cabo bajo el análisis de los objetivos planteados, analizando los datos obtenidos de la aplicación el instrumento y contrastándolo con la teoría de los autores sobre el clima organizacional.

El Capítulo V: Contiene las conclusiones alcanzadas con el proyecto y las respectivas recomendaciones.

Finalmente en el Capítulo VI se describe la Propuesta, presentación, justificación, fundamentación, factibilidad, viabilidad, objetivos y descripción. Además de las referencias y anexos.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

La educación a nivel mundial se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos por mejorar las relaciones de trabajo en la búsqueda de la calidad total en todos los contextos laborales, 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.

En relación a lo antes mencionado, el Centro de Planificación Educativa para América Latina (2003), plantea que “el éxito en las instituciones educativas dependerá de la medida que se fomente la excelencia individual, y esto sólo se logrará cultivando un sofisticado tipo de destreza social”. (p.112). Es importante capacitar al docente para movilizar grupos de personas (estudiantes, docentes, padres, madres, representantes y responsables, administrativos, obreros y comunidad) con el propósito de mejorar la calidad de la enseñanza, manteniendo las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos y luchas de autoridad y poder.

Mantener un clima organizacional favorable es algo fundamental para los recursos humanos que laboran en una determinada organización o institución educativa, es un tema que ha ganado la atención de muchos superiores y personal directivo, ya que diagnosticarlo a tiempo y adecuadamente permite evitar y resolver problemas a corto y largo plazo.

Fernández y Asenio (1989) plantean que el clima en la escuela “es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución, que contiene un peculiar estilo, condicionantes, a su vez de distintos productos educativos”. (p.3).

De allí se desprende que, las percepciones que tenga el personal sobre el clima organizacional de una institución educativa donde presta sus servicios repercute en el rendimiento de su trabajo y por ende en la satisfacción laboral, lo que influye directamente en la calidad de gestión institucional y escolar, en su respectiva productividad o en la prestación de sus servicios.

Lo anteriormente expuesto, refleja que los estudios sobre el clima organizacional permiten identificar, categorizar y analizar las apreciaciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como institución, por ejemplo, estilo de supervisión, relaciones laborales y prácticas comunicativas.

Además de conocer las percepciones y respuestas de los miembros de la organización, sus expectativas y reticencias para con el clima organizacional, así como su posición o como consideran que son liderazgo y las prácticas de dirección en la organización.

De acuerdo con lo antes señalado, Peinado y Vallejo (2005) señalan que:

Los factores intrínsecos como la comunicación, la motivación, liderazgo, toma de decisiones y relaciones interpersonales de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros de la misma y la forma del ambiente, en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que los miembros tengan (p. 20)

De lo anterior se deduce que, para un estudio del clima organizacional de una determinada institución resulta importante tomar en cuenta factores como: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación, los cuales son considerados fundamentales

para mantener un buen clima en instituciones educativas.

En este contexto, Sherman (2001) define el término liderazgo como “la influencia que ejerce una persona sobre un grupo de personas para lograr un objetivo”. (p.419).

El liderazgo es la capacidad de dirigir personas para lograr las metas deseadas. Los miembros de una organización pueden percibir el clima organizacional de una manera positiva o negativa, de acuerdo con el estilo adoptado por los gerentes en los diferentes niveles de las instituciones.

En este ámbito, un gerente educativo, en este caso el directivo, para lograr mejorar el clima organizacional en la institución, debe necesariamente ser un buen líder, además de un gran comunicador organizacional, es por ello, que el proceso de comunicación también es importante para obtener un liderazgo efectivo dentro de la institución y es considerado como otro factor influyente en el clima organizacional.

De acuerdo a Chiavenato (2002), la comunicación es esencial en la gerencia educativa dentro de un liderazgo de calidad, ya que se constituye en un “un puente que permite que la información pase de una persona a otra o de una organización a otra”. (p.520).

En función de lo expresado por el autor, se desprende que la comunicación es un elemento esencial para el clima organizacional e implica además que el directivo deba poseer capacidades para la transmisión asertiva de las ideas, sin cabida a malos entendidos, opiniones e inquietudes; ya que así los sujetos, en este caso el personal docente están informados de sus labores, de lo que se espera de ellos y estar motivados a colaborar, para que puedan lograr un mejor desempeño en sus labores.

En otro ámbito, también conviene destacar que otro factor que influye en el clima organizacional es el referido a las relaciones interpersonales que Pacheco (citado por Peinado y Vallejo, 2005), define las relaciones interpersonales como “la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie”. (p.55).



Las relaciones interpersonales están referidas al trato, contacto y comunicación que se establecen en diferentes momentos; por lo tanto, en el clima organizacional implica el tipo de atmósfera social y de amistad que existe en una determinada organización el cual es imprescindible mayormente en las instituciones educativas. Ya que es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización a la comunidad si las relaciones interpersonales de sus integrantes se ven comprometidas por conflictos interinstitucionales.

En este ámbito, es fundamental que las relaciones interpersonales se manejen de la mano de la motivación, la cual según Solana (1993) expresa que: “es síntesis, lo que hace un individuo actúe y se comporte de una determinada manera”. (p.208). De lo cual se desprende, que una institución educativa no alcanzará sus objetivos y no podrá contar con un adecuado nivel de desempeño de su personal en un clima laboral positivo si los talentos humanos no se encuentran motivados.

Por lo cual, la motivación descrita como una disposición psicológica del empleado hacia su trabajo; es decir, lo que piensa de él está íntimamente relacionada con el clima organizacional de la institución y el desarrollo laboral, ya que las características que el empleado tenga de la organización intervienen en las percepciones que tiene el trabajador hacia su ambiente de trabajo.

De manera que, la situación descrita anteriormente sobre el rol que juega el docente como líder, hace ver con más claridad la importancia que amerita que los docentes fortalezcan su personalidad, buscando desarrollar un liderazgo efectivo, capaz de manejar cualquier situación que se presente, tanto en el aula de clase como fuera de ella, en su entorno social.

Estas premisas hacen que cada vez más instituciones educativas, en función de mejorar su dinámica de trabajo, o clima organizacional pongan mayor interés en conseguir optimizar los procesos administrativos y docentes, cultivando un comportamiento positivo, ético, moral, de servicio,

fundamentado en el respeto mutuo, el buen trato a sus seguidores y la consideración individual.

Para lograr este cambio de comportamiento en el personal docente, se hace necesario redefinir el rol que viene desempeñando en su quehacer cotidiano, cultivando la competencia del liderazgo en su desarrollo docente, lo cual, permitirá un mejor desempeño laboral.

Es de hacer notar que la institución objeto de estudio, Unidad Educativa Estadal “Tocoma” de Ciudad Piar del Municipio Bolivariano Angostura se observan las siguientes situaciones:

- ✓ Decisiones verticales de los directivos en función de algunos docentes
- ✓ Autoritarismo.
- ✓ El personal docente, administrativo y obrero son tratados sin equidad.
- ✓ Deficiencia en la toma de decisiones ya que el personal no es tomado en cuenta se realizan de manera unilateral.
- ✓ Situaciones conflictivas circunscritas a su mínima expresión no dando alternativas de solución a la problemática institucional.
- ✓ Desarrollo del proceso pedagógico que no corresponde a las políticas públicas educativas.
- ✓ Las relaciones interpersonales entre el consejo educativo y comunidad no son altruistas, colaborativas.
- ✓ Escasa identificación del personal con la Institución como tal.
- ✓ No existe una comunicación fluida y oportuna entre el personal que labora en la institución y los gerentes educativos de la misma, como tampoco con la comunidad.

Todo lo antes expuesto, se aprecia en el Proyecto Educativo Integral Comunitario Fortalecer los Valores de Convivencia entre Comunidad y Escuela, como en el desarrollo de las actividades en cada ambiente de aprendizaje de la Unidad Educativa Estadal “Tocoma” ubicada en el Municipio Bolivariano Angostura. La problemática que se presenta en la institución tiene que ver con que la mayoría de los docentes no tienen claros

los objetivos por alcanzar, no se ven como parte de una organización con una misión y visión por cumplir; por el contrario ven el ambiente de trabajo con intereses poco comunes ante lo cual un alto número de docentes no asumen sus funciones y es notorio el desapego de éstos hacia los compromisos, normas y reglamentos establecidos. Por su parte el gerente toma poco interés en perspectivas que tiene cada uno acerca del ambiente laboral y las decisiones que toma las hace de manera arbitraria y vertical sin consultar a los demás integrantes de la institución, en función de beneficiar a los grupos allegados al cuerpo directivo.

De igual manera la estructura de la institución se torna compleja porque los roles de cada docente directivo no están claramente definidos. El gerente no escucha las opiniones de los demás, trayendo como consecuencia una comunicación poco fluida y oportuna entre los miembros del personal docente, docentes coordinadores y personal administrativo del liceo.

Ante lo descrito anteriormente, se hace necesario analizar el clima organizacional del Unidad Educativa Estadal “Tocoma”, con el propósito de mejorar las percepciones que tiene el personal en relación con las diferentes características de su entorno laboral, con la intención de que en ésta se incorporen mecanismos que mejoren la productividad de los trabajadores, calidad de vida en el trabajo, imagen y excelencia educativa.

La situación que diariamente se presenta y las manifestaciones de esta realidad, ha constituido una de las razones que motivan realizar este estudio para analizar el problema en profundidad y ofrecer alternativas de solución en beneficio de la institución. Estos planteamientos expuestos llevan a considerar las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el tipo de liderazgo ejercido por el personal directivo de la Unidad Educativa Estadal “Tocoma” de Ciudad Piar del Municipio Bolivariano Angostura?

¿Cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional de la Unidad Educativa Estadal “Tocoma” de Ciudad Piar del Municipio Bolivariano

Angostura?

¿Cómo se desarrolla el desempeño docente en la Unidad Educativa Estatal “Tocoma” de Ciudad Piar del Municipio Bolivariano Angostura?

¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño de los docentes en la Unidad Educativa Estatal “Tocoma” de Ciudad Piar del Municipio Bolivariano Angostura?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el clima organizacional y la incidencia en el desempeño docente de la Unidad Educativa Estatal “Tocoma” de Ciudad Piar del Municipio Bolivariano Angostura.

### **Objetivos Específicos**

- Describir el tipo de liderazgo ejercido por el personal directivos de la Unidad Educativa Estatal “Tocoma” de Ciudad Piar del Municipio Bolivariano Angostura.
- Determinar los factores que inciden en el clima organizacional de la Unidad Educativa Estatal “Tocoma” de Ciudad Piar del Municipio Bolivariano Angostura.
- Caracterizar el desempeño laboral del personal docente de la Unidad Educativa Estatal “Tocoma” de Ciudad Piar del Municipio Bolivariano Angostura.
- Establecer la incidencia del clima organizacional en el desempeño docente en la Unidad Educativa Estatal “Tocoma” de Ciudad Piar del Municipio Bolivariano Angostura.
- Proponer orientaciones para mejorar el clima organizacional para un excelente desempeño docente en la Unidad Educativa Estatal “Tocoma”

de Ciudad Piar del Municipio Bolivariano Angostura.

### **Justificación**

Ante el requerimiento de disponer de una comunicación social eficaz para lograr una organización laboral saludable, constituida por individuos que posean autovaloración positiva, conductas asertivas y cierto sentido de pertenencia hacia el entorno, identificados plenamente con sus necesidades y valores, justifican investigaciones de esta índole para establecer criterios, porque permite conocer a través de un diagnóstico las habilidades de comunicación social (autoestima y asertividad), entre el personal directivo y los docentes de la Institución con el objeto de estudiar como inciden en el desempeño laboral y su vinculación con el funcionamiento administrativo de la Institución.

Cabe resaltar la relevancia científico - social, porque nos permite tener un nuevo conocimiento acerca de la relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional de la Institución Educativa y por ende de la sociedad; que puede servir de base para la toma de decisiones en los futuros planes de mejoramiento Institucional.

Es importante por lo tanto destacar la relevancia académica, cuyos resultados de la investigación pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado, se vea los desafíos, y deficiencias para mejorarlas.

Aunado a todo ello, la relevancia práctico institucional, el estudio permitirá valorar a los directivos, docentes, administrativos y obreros como el nivel de relación del liderazgo, relaciones interpersonales, el clima organizacional y comunicación; para que tomen decisiones en cuanto a reorientar los aspectos deficientes y reforzar los positivos.

Por medio de esta investigación, se contribuirá con el mejoramiento del clima organizacional de la institución que incidirá en el desempeño docente y

redundará en la eficiencia y la eficiencia de la gestión institucional, escolar y comunitaria.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEÓRICO**  
**Estudios e Investigaciones**

**Antecedentes de la Investigación**

Existen trabajos que sirven de fundamento al estudio, es importante resaltar a nivel internacional el desarrollado por Molocho (2009), que lleva por título: “Influencia del Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la Unidad de Gestión Local de la Sede Administrativa. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú para optar al título de Magister en Educación.

El propósito de la investigación consiste en determinar en qué medida influye el clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa del UGEL en Lima. Este influye en un 48% sobre la gestión institucional. La perspectiva de una investigación de tipo descriptivo-explicativo utilizando el diseño correlacionar; se llevó a cabo un conjunto de actividades utilizando los conceptos teóricos básicos de clima organizacional y gestión educativa, a través de muestreo no probabilístico se eligió una muestra de 07 integrantes Del órgano de dirección, 19 del órgano de línea, 02 del órgano de asesoría, 24 órganos de apoyo y 04 del órgano de control, a quienes se les aplico mediante la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario. Con este estudio se logró conocer los factores determinantes del clima institucional que influyen en la gestión de la sede administrativa de la Unidad de gestión local N° 01 del cono Sur de Lima.

La presente investigación se relaciona con el estudio, ya que ambas concuerdan en la necesidad de establecer modelos o recomendaciones para mejorar el clima organizacional como una forma de dinamizar y establecer un contexto positivo en el ambiente de trabajo que rodea al individuo en cualquier organización.

En Venezuela, el estudio del clima organizacional surgió a partir de la década de los ochenta, por el interés de conocer los factores organizacionales que influían en el servicio prestado por las diferentes organizaciones. Entre los que se destaca la investigación realizada por:

Martínez (2009), titulada: “Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Docentes adscritos al Departamento de Educación Preescolar de la LUZ” como trabajo de ascenso para la Universidad del Zulia.

Esta investigación de tipo descriptiva correlacional-analítica, tuvo como objetivo general explicar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes adscritos al Departamento de Educación Preescolar de LUZ. Se contextualizó la problemática en dicha institución La población estuvo constituida por el Jefe de Departamento de Preescolar, los docentes adscritos al mismo, y alumnos cursantes del noveno semestre de Educación Preescolar. La técnica empleada fue la observación.

En relación al instrumento se utilizaron: una entrevista al Jefe del Departamento conformada por treinta y cinco (35) interrogantes de tipo abierta; un cuestionario para los docentes adscritos al Departamento de Preescolar, conformado por cincuenta y cuatro (54) preguntas y un cuestionario dirigido a alumnos del noveno semestre, conformado por dieciséis (16) ítems, los cuales fueron validados por el juicio de tres (03) expertos, con una muy alta confiabilidad reflejada en un índice de 0.91 para el clima organizacional y 0,92 para la variable desempeño laboral (Coeficiente Alfa Crombach).

Los resultados determinaron la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes adscritos al Departamento de Educación Preescolar de LUZ.

Este estudio se relaciona con el tema ya que establece la incidencia directa en el clima organizacional de las relaciones interpersonales en el trabajo, lo que a su vez repercute en los niveles de desempeño y satisfacción del personal docente ante sus funciones.

A nivel regional, cabe mencionar el trabajo de investigación realizado por



Sulbarán (2010), que “Analizó la Relación del Clima Organizacional y el Nivel de Satisfacción del Docente en las Escuelas de la Parroquia Catedral de Ciudad Bolívar”. Trabajo presentado en la Universidad de Oriente (UDO) de Ciudad Bolívar, para optar al título de Magister en Educación Superior.

La presente investigación tuvo como propósito estudiar el clima organizacional y el nivel de satisfacción del docente en las escuelas básicas de la parroquia catedral de Ciudad Bolívar Edo Bolívar. El estudio se apoyó en un diseño no experimental de campo de tipo descriptivo. Los resultados se sometieron a un análisis descriptivo e inferencial, del cual se demostró que las instituciones en estudio presentan problemas y limitaciones en cuanto a organización, funcionamiento y comunicación, que evidentemente se reflejan en el clima organizacional de los referidos planteles.

Arévalo (2011), tituló su investigación “Liderazgo Gerencial y Clima Organizacional” Trabajo presentado en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) de Ciudad Bolívar, para optar al título de Especialista en Educación. Mención Gerencia Educativa.

Esta investigación tuvo como objetivo analizar el liderazgo del directivo y docente y la incidencia del clima organizacional en el desempeño educativo de los actores de la Unidad Educativa Bolivariana Ciudad Piar de San Félix del Municipio Caroní del Estado Bolívar. Se buscó demostrar que el liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional tienen una relación directa. Para el desarrollo de este estudio se utilizó un tipo de investigación descriptiva y de campo con un diseño no experimental. La población quedó conformada por 28 docentes y 3 directivos que laboran en la referida institución es decir la muestra es de 31. A esta población se le aplicó una encuesta en su modalidad de cuestionario, la cual fue debidamente validada por tres expertos y además se le determinó su confiabilidad.

En conclusión se detectó un bajo nivel de conocimiento que poseen los gerentes educativos en cuanto a la gerencia y la utilización de un liderazgo autocrático que no permite generar un clima organizacional en la institución favorable. Por ello, se consideró importante dicha investigación porque

permite fortalecer el rol del gerente como líder en la citada institución educativa.

Los estudios anteriormente mencionados se asocian y vinculan al presente estudio por tener relación con el tema a desarrollar “Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño docente de la U.E.N. “Tocoma” y puesto que aportan elementos que serán de gran ayuda para profundizar y ampliar los conocimientos, logrando un mejor entendimiento sobre el tema abordado en la presente investigación.

## **Antecedentes Institucionales**

### **Misión**

La misión fundamental del personal Docente, Administrativo y Directivo de la Unidad Educativa Estatal S/N “Tocoma”, es brindar una educación integral de calidad a los niños y niñas, buscando la excelencia en todos sus aspectos, cuyos deberes y derechos le permitan ser protagonistas activos, proactivos y responsables de su propio aprendizaje. Apoyarnos en un recurso humano de calidad, preocupados por el constante crecimiento personal de nuestra Institución que es un proceso sistemático e interactivo entre la escuela y la comunidad, desarrollándose en un ambiente pleno de democracia, participación y compromiso.

### **Visión**

Es ser una Escuela reconocida por la calidad de sus egresados como del personal que labora en ella. Donde se impartan innovaciones científicas, tecnológicas, fisiológicas, humanísticas aportando a la escuela un modelo de Educación Integral donde sus bases sea el desarrollo ético y moral de niños y niñas para que sean verdaderos republicanos, respetando sus características individuales y desarrollando sus potencialidades

comprometidos con su comunidad y su país.

## Bases Teóricas

### La Gerencia

A criterio de Martínez (2009): “La gerencia es un proceso porque arranca de una materia prima la cual se le aplican unos medios de transformación para obtener un determinado producto” (p.19). Gerenciar es tomar unas ideas, unas intuiciones, unas iniciativas, unos sentimientos y convertirlos en propósitos, luego aplicarles una serie de recursos y de administrarlas a través de determinadas acciones organizacionales. Es también favorecer la traducción de esos propósitos en bienes, servicios o conocimientos.

### Dimensiones del Proceso Gerencial

En el proceso gerencial hay dos grandes dimensiones: una dimensión estructurada, que se apoya en principios validados, sistematizados y plasmados en manuales. Esta dimensión engloba tres procesos:

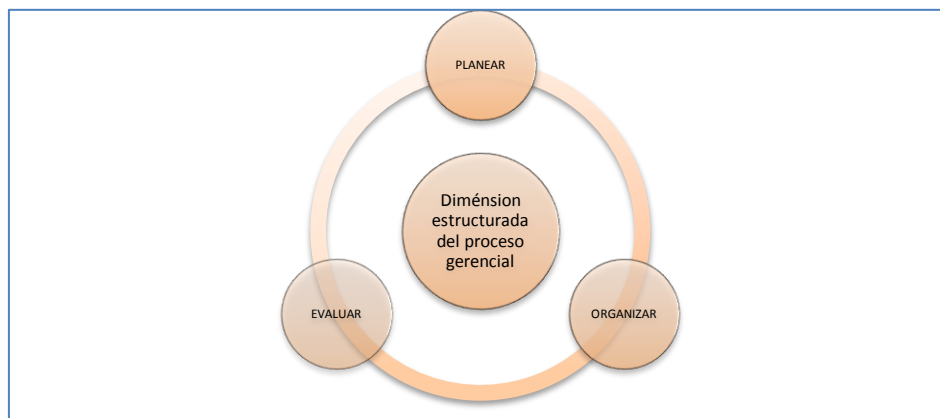


Figura Nº 1. Dimensiones del Proceso Gerencial

Fuente: Las autoras (2014)

Y la dimensión de la gerencia desestructurada y asistémica. Esta se desenvuelve dentro de una dinámica abierta y de unos escenarios

impredecibles. Ella comprende todo lo concerniente a la acción de dirigir. A modo de inferencia de lo expresado en esta parte, conviene acotar que en muchas ocasiones se trata de dirigir y gerenciar con lo que se tenga y en esta dinámica desestructurada es que se debe potenciar la creatividad de los gerentes, sus capacidad de cambio, de adaptación para impulsar el desarrollo de la organización.

### **La Gerencia en el ámbito educativo**

Durante los últimos años, las instituciones educativas a nivel mundial presentan una diversidad de problemas que implican negativas consecuencias para el cabal cumplimiento de los objetivos establecidos dentro de los diferentes sistemas educativos. Uno de estos hechos está relacionado con la supervisión escolar y el rol que ejecuta el personal directivo en lo concerniente a la administración escolar, cuyos resultados no son precisamente los más halagadores.

Muchos indicadores expresan fallas en la calidad de la enseñanza, problemas de integración de la comunidad a las instituciones escolares, poco cumplimiento de la sinergia institucional entre directivos – docentes, comunicación no asertiva, entre otros. En este ámbito, la Supervisión del Director vista como un proceso organizado y de orientación de la labor docente no está cumpliendo con sus objetivos, de acuerdo a los estudios e investigaciones realizadas al respecto, entre ellos, los planteamientos expuestos en el Plan de Acción del Ministerio del Poder Popular para la Educación (2005), donde se destaca “...La inefectiva acción supervisora, en la cual los Directores se limitan simplemente en un gran porcentaje a cumplir con las actividades administrativas, obviando el verdadero objetivo de esta función”. (p.14).

En este orden de ideas, hoy por hoy, la gerencia educativa se orienta hacia la búsqueda y mantenimiento de la excelencia y la calidad en sus

diferentes niveles y modalidades. Todo ello con la finalidad de lograr la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje. Por lo cual la supervisión del director se debe abocar al mejoramiento de la educación, y de las actividades relacionadas con la moral del docente y los alumnos, el mejoramiento de las relaciones humanas; ayudar a los maestros a que ejerciten sus potencialidades hasta la realización de sus funciones.

Ya que la función básica de dirección debe ser optimizar la situación del aprendizaje de los educandos, del personal y de la institución misma, por lo tanto si esta no contribuye a que la enseñanza sea más eficiente en el salón de clases y a cimentar y optimizar las relaciones de trabajo con su personal, no está cumpliendo cabalmente su función, puesto que es el Director el que permite que la acción educativa tenga continuidad y permanencia en el tiempo.

En este orden, la función directiva en el sistema escolar, resulta de alta importancia, pues se considera a éste como la persona de mayor experiencia en el campo del desarrollo pedagógico, y por tanto, es quien maneja y dirige a los docentes en aspectos puntuales del aprendizaje como son: aplicación de estrategias didácticas, uso de herramientas en el diseño de planificación y evaluación, pues el objetivo, que persigue el directivo es la de ser asesor y orientador del docente a fin de promover en el alumno un aprendizaje significativo, vivencial y experiencial de acuerdo a la Educación Bolivariana.

### **Conceptualización de Gerente**

Los gerentes en el ámbito educacional son jefes, subjefes, supervisores, directores, entre otros, los cuales deben tener capacidades para ejercer funciones fundamentales como planificación, organización, coordinación, dirigir, controlar y evaluar. Lo que implica un conjunto de conocimiento y una preparación cónsona con el cargo que desempeñará con dominio y soltura en las diversas actividades gerenciales que desarrollan.

El gerente educativo debe influir de manera positiva en sus estudiantes y personal, debe estimular y poder generar confianza en cada uno de ellos y ser capaz de liderizar acciones en conjunto, tener habilidades para manejar grupos, autoridad para poder lograr lo necesario en los estudiantes y atrapar su interés por lograr el objetivo de preparar los mejores estudiantes competentes como personas y profesionales.

El gerente educativo debe liderar la participación dentro y fuera de los espacios escolares, involucrandose en los problemas, aportando ideas, tomando decisiones y colaborando en las soluciones. Es decir abriendo las instituciones como verdaderos centros sociales participativos.

## **El Liderazgo**

Según McGregor (2008) “El liderazgo como proceso, se basa en teorías fundamentadas en el comportamiento humano y en como las personas reacciona ante la presencia de un líder (ya sea director, supervisor, jefe de personal, entre otros)”. (p. 9).

No es más que la capacidad de influir en otras personas, de lograr que todos trabajen en pro de una meta común. En el contexto administrativo, los jefes de departamentos, coordinadores, gerentes son líderes. En este contexto, todo líderes debe conocer y manejar el arte de las relaciones interpersonales.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que desarrollen sus actitudes, iniciativas y creatividad, fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el crecimiento personal y especialmente es el artesano de la creación de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medida a las medidas a tomar; con un potencial carismático que sin autoridad legal alcanza metas y cumple objetivos.

Al respecto, Quijada, (2008) define al líder como: "La persona que influye

en las actividades del grupo, encaminadas a establecer y alcanzar metas" (p.97). De lo anterior se deduce que, es necesario influir o interactuar con las personas para lograr objetivos comunes en pro de una buena organización.

Para Chiavenato (2011) el líder es: "La persona que influye en todos los tipos de organización y se dirige a través del proceso de comunicación para la consecución de varios y diversos objetivos" (p.137). El autor, resalta la comunicación en su concepto, señala la importancia que ésta tiene en la organización, ya que sin ella no se puede intercambiar ideas y experiencias y es fundamental para el desempeño del líder.

Terry (2006) define al líder como: "La persona que influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados" (p.408). En esta definición, se resalta que las personas involucradas en la consecución de objetivos y metas deben trabajar con la influencia del líder en forma espontánea. Cabe destacar que las definiciones sobre el líder, presentadas por diferentes autores, constituyen un elemento fundamental para el desarrollo de la investigación que se plantea. Por lo tanto, un líder es un individuo que propicia transformaciones efectivas en los grupos y en la organización en la cual se desempeña para el logro de los objetivos.

A criterio de Stogdill (2010) "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas (p.7). En su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se presenta el liderazgo gerencial como: el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del

liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo, es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Burns (2010) argumenta que el líder que omite los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Por su parte, Daft, (2011), en su libro *La experiencia del liderazgo*, define el liderazgo como: "La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual, las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten".(p.05). Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

En este sentido la definición presentada por el autor señala que el líder ejerce una influencia sobre sus seguidores, con una intención predeterminada, donde ambos actores líder y seguidores, comparten una responsabilidad, poseen un propósito en común. Para Fischman (2011), en



su ensayo "Liderazgo en Práctica" expresa que el liderazgo:

Es una palabra muy actual, que a veces se confunde con Dirección de empresas, Corporaciones, Organizaciones entre otros, pero su significado va mucho más allá. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. (p.95)

En este contexto, infiriendo lo expresado por el autor, se desprende que el liderazgo va mucho más allá de la simple dirección y conlleva a un conocimiento cabal de todas las etapas del proceso administrativo, es decir, un líder debe poseer pasión, preparación académica, capacidad de enfrentarse a nuevos retos y conducir a la organización a la supervivencia y al logro de los objetivos organizacionales.

## **Tipos de Liderazgo**

Para Fischman (2011) existen los siguientes tipos de líderes: El Ausente, el Sin Autoridad, el Transaccional, el Transformador y el Seudo Líder.

### **El Líder Ausente**

El autor Fischman indica, que:

Es aquel líder que está presente en la empresa pero solo en forma física y no mantiene una relación con sus empleados, en cierta forma se le llama "un jefe fantasma" se lo ve de vez en cuando, se enfoca más en cumplir sus propias metas personal y no de toda la fuerza laboral de la empresa, da el poder pero no delega. (p.11)

En este sentido, cuando se delega, se debe capacitar. Pero en

contraposición un líder ausente es una persona que no se preocupa por su personal por cuanto no está inserto en los problemas de la institución. Este tipo de líderes no dirige a nadie, solo se concentra en su propio mundo y normalmente tienen habilidades técnicas.

### **Líder Sin Autoridad**

Fischman (2011) indica que los líderes sin autoridad son personas que:

- Se presenta en ambientes en los que el jefe es vencido por los problemas.
- Suele tomar la iniciativa pero generalmente no posee el poder de arrastre y motivación sobre su personal.
- Su liderazgo no es sencillo porque debe convencer y persuadir.

### **Líder Transaccional**

- Basa la motivación que infunde en incentivos materiales y económicos.
- Solo le importa "su área".

Este tipo de líder realiza una “transacción comercial” con el subordinado. Si tú me das lo que yo quiero, te pago y recompenso. El liderazgo transaccional enfatiza la búsqueda de intereses propios. Los subordinados y los líderes buscan beneficios, sueldos, poder y estatus. Las iniciativas de los subordinados se encaminan a la búsqueda de recompensas personales y a evitar castigos disciplinarios por salirse de las reglas o normas. Este tipo de liderazgo satisface las necesidades de seguridad y autoestima en la escala de Maslow.

Este líder se encarga de trabajar en cumplimiento de objetivos, es decir busca en cierta forma cumplir con los objetivos personales con mayor fuerza que los objetivos establecidos por las personas que trabajan con él, mejor

dicho primero está el, después las necesidades laborales de los demás, en diferencia con el líder anterior, si hay una relación con el personal, pero porque necesita de ellos para cumplimiento de metas, el líder está con ellos solo cuando se le necesita.

### **Líder Transformacional**

Fischman (2011) expone que: “Este tipo de líder transforma y desarrolla a los subordinados y los eleva a niveles más altos del ser, dar y necesitar” (p.18). Los subordinados toman un ascensor y evitan la escala de Maslow llegando de frente al nivel más alto de necesidades del hombre: trascender, “dejar huella” importante y buena para los demás y auto realizarse. El líder transformador impulsa a los subordinados a pasar por encima de sí mismos y orientarse a causas trascendentes. Las personas no trabajan por recompensa sino por compromiso y sienten que su trabajo está alineado con sus intereses más profundos. Este líder estimula intelectualmente a su personal fomentando la creatividad y entregando poder. Además, manifiesta una preocupación auténtica por sus empleados.

Por ello, el eje principal de este líder es la interrelación con sus trabajadores, direcciona todas las expectativas que se fomentan con un fin en común, tratando de cumplir con todos y con el mismo, y con el bien o fin de la empresa, es el tipo de liderazgo más positivo el beneficio de todos en forma unificada. Sus lemas pueden ser "Predicar Con El Ejemplo", "Servir A Los Demás" El líder transformador persigue el desarrollo personal y de su entorno.

### **El Seudo líder**

Para Fischman (2011) el seudolíder es un individuo que:

- Aparenta compromiso con las personas y con la empresa.

- Egocéntrico y manipulador.
- Su baja autoestima la compensa adquiriendo poder externo.
- No le conviene que su gente destaque.
- Desprestigia a los demás, y busca enemistar a los suyos con los demás.

Este líder habla mucho y hace nada. Si se le escucha hablar, pareciera que va a realizar grandes cosas, pero no hace ni deshace nada. Esta persona solo habla la buena batalla de la fe. En lo expuesto por Fischman, se puede resaltar que el líder se hace, no nace. Se debe buscar ser líder transformador, preocupado por los subordinados y tratando de llevar todo adelante con entrega y dedicación.

### **Liderazgo Directivo**

Desde la óptica de la Gestión Escolar, se refiere a la capacidad para generar una definición colectiva pero a la vez dinámica de formas de lograr adecuadamente los objetivos centrales de una escuela. Un directivo con liderazgo es aquel capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en la relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar, propiciando el interés y la cooperación del personal a su cargo hacia los propósitos educativos de la institución.

Un buen directivo debe orientar sus esfuerzos hacia procesos de mejora en la escuela, que no pueden ser orientados desde el centro (políticas nacionales) sino que deben ser promovidos al interior de la escuela, en base a las problemáticas específicas de cada institución, tomando como alternativa de organización el trabajo colectivo de la comunidad escolar, centrando su atención más que en los procesos de enseñanza en los procesos de aprendizaje de los alumnos.

En este sentido uno de los factores más importantes para alcanzar escuelas realmente eficientes es la dirección institucional, responsabilidad asumida, generalmente, por una sola persona, directora o director del centro

educativo. La dirección ideal y realmente efectiva sería aquella en la cual participan, por lo menos, dos personas como equipo directivo. Éste debería ser, además, rotativo según la reglamentación interna de cada Centro Educativo. En este sentido Mora (2010), expresa en la Revista de Investigación Educativa:

El éxito de toda organización educativa, especialmente de las instituciones escolares, dependerá obviamente del trabajo participativo, cooperativo y colaborativo que desarrolle el equipo directivo, no sólo con todas las personas que conforman la comunidad intra-escolar, aquella más cercana con el centro educativo, sino especialmente con la comunidad extra-escolar, la que no está cotidianamente inmersa en el mundo de la escuela, pero que se vincula con ella directa e indirectamente desde el mundo exterior a la misma. (p.123)

El liderazgo directivo debe ser ejercido en forma grupal, la dirección o conducción de una institución educativa no recae en una sola figura el director o directora sino en un equipo de trabajo, que labore basándose en sinergia.

### **Características de un Líder**

Los líderes son personas que como resultado de ciertos rasgos caracterológicos y de cierta actitud emocional le permite captar sensiblemente las necesidades de las demás personas, es capaz de conductas más o menos permanentes para influir y convocar la energía de los individuos y los grupos y motivarlos a alcanzar objetivos con entusiasmo y dedicación.

El liderazgo centrado en principios según Covey (2007) expresa una serie de características del liderazgo:

- Continuo interés por el aprendizaje: Busca entrenamiento, toma clases,

escucha, pregunta.

- Orientación al servicio: Ver la vida como una misión, no como una carrera.
- Radiar energía positiva: Mostrarse entusiasta, optimista, positivo, esperanzado.
- Creer en otros: No exagerar sobre las conductas negativas, no etiquetar, no crear estereotipos, no crear prejuicios.
- Seguir una vida balanceada. Moderado, "sabio", sensible, simple, directo, no manipulador, activo físicamente, activo socialmente, bien leído. No fanático, no mártir, no adicto. Sentirse realmente bien por el éxito de otros.
- Vivir la vida como una aventura. Alguien que "saborea" la vida.
- Sinergia. Trabajar inteligentemente, eficaz y eficiente, integrar, catalizar el cambio.
- Compromiso en la físico, mental, emocional; ejercicio en lo espiritual y en la continua renovación. Comprometerse en aerobics. Gustar de la lectura, la escritura, la solución creativa de problemas. Emocional pero paciente. Escuchar con empatía. Mostrar amor incondicional. Orar, meditar.

## **Funciones del Líder**

Krech (2002) subrayan la complejidad del rol que el líder debe representar cuando destacan que éste tiene que cumplir, en cierta medida, numerosas funciones; las cuales son:

- Delegar: El líder se ocupa principalmente de la definición de objetivos y de la indicación de los medios que permitirán realizarlos; generalmente, asume la responsabilidad de asegurar su ejecución eficazmente y con ese fin, vigilar el desempeño de sus subordinados.

Con el propósito de cumplir tal función, el líder asigna a los distintos

miembros de la organización diferentes objetivos, delegando responsabilidad y autoridad inteligentemente para evitar un excesivo compromiso y así estar en condiciones de resolver problemas, innovar y responder a dichos objetivos.

La delegación de funciones implica traspaso de autoridad, pero ésta se debe hacer dentro de los límites del poder, ya que éste puede ser mínimo o restringido a una determinada tarea; por otro lado, es necesario considerar que la responsabilidad final del procedimiento siempre corresponderá a la gerencia. Delegar significa someter a prueba la capacidad de los subordinados y permitir que continúe funcionando la empresa en ausencia del gerente principal.

- Aplicar los Principios de la Gerencia Moderna: Un buen líder se identifica con estos principios: eficacia, toma de decisiones, coordinación e integración.
- Eficacia: El líder debe ser eficaz, inteligente, organizador, para poder mantener una armonía y cooperación en su equipo de trabajo, con el fin de lograr los objetivos preestablecidos.
- Toma de decisiones: Es la necesidad de ver qué es importante y qué no lo es; cuando es necesario decidir, el líder talentoso sabe cuáles alternativas son dignas de considerar y cuáles no, conjuntamente con su equipo de trabajo. Tomar decisiones no es nada fácil, se debe preparar en todos los aspectos, porque su función es compleja y necesita ser orientada para poder llevar adelante la responsabilidad que se encomienda.

Seleccionar la mejor decisión, requiere una investigación del problema, lo que debe ser objeto de una amplia deliberación previa. Su discusión y consulta determinarán una serie de alternativas que se racionalizan midiendo las consecuencias de una y otra, clasificando problemas y argumentos que lo conducirán a la elección más acertada. Una vez seleccionada, se debe mantener, controlar y evaluar para así mantener el principio de autoridad.

Toda decisión tomada tiene que mantenerse desde cualquier patrón de liderazgo, porque de nada vale tomar una determinación, si la solución no se hace efectiva. El procedimiento debe ser anunciado y conocido por todos los miembros de la organización.

- Coordinación: Este debe sincronizar y armonizar el esfuerzo de cada uno de los individuos que trabajan en la organización para el logro de los objetivos deseados, la mejor forma de hacerlo, es a través de la motivación, la comunicación y el liderazgo que pueda ejercer en su grupo de trabajo.
- Integración: Mantener el grupo integrado a través de las relaciones formales, organizar estos grupos, realizar actividades conjuntamente para compartir ideas y soluciones.
- Comunicar: Sin una buena comunicación, es imposible transmitir la información necesaria para el entendimiento de los subordinados. Este es el proceso por el cual se unifican las actividades organizadas, a través de ella se motiva al personal para que cumpla con los objetivos asignados y, a la vez, es la forma de recibir la información para la toma de decisiones que modificarán la actividad organizacional.

El proceso de comunicación, en el seno de la organización, es vital para la consecución de los objetivos, éste tiene una influencia notable, a medida que las organizaciones crecen y se hacen más complejas, se hace cada vez más importante la comunicación. En este sentido, la comunicación como proceso integral actúa en beneficio de una adecuada funcionalidad, no solo de la función gerencial de dirección, sino también de todos los grupos de profesionales que se desempeñan en el marco de la educación con distintas responsabilidades y tareas; pero es necesario destacar que si el director no posee como cualidad, habilidades para la comunicación creativa y dinámica, el logro de clima organizacional productivo se dificulta y se limita.



## **Clima Organizacional**

El Ambiente Organizacional es un fenómeno interviniente entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación entre otros)

Al abordar el tema en estudio, primeramente es imprescindible conceptualizar el clima organizacional como parte del ambiente donde se desarrollan los procesos laborales, para Chiang, Martín y Núñez (2010), se define como: “las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral”. (p.40)

## **Elementos del Clima Organizacional**

Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos. Likert (2007), reportan en su investigación ocho (8) elementos importantes del Clima Organizacional:

Disposición al cambio en la cultura total; 2) Capacidad para resolver problemas; 3) Apertura para discusiones y críticas acerca de la situación interna de la institución; 4) Relaciones y mecanismos que permiten a la institución aprender y crecer a través de éxitos y fracasos; 5) Compromiso de todo el personal en la toma de decisiones innovativas; 6) Planificación sistemática; 7) Liderazgo; y 8) Posesión de recursos adecuados. (p.25)

Es decir, que existen factores que inciden en la forma como el personal percibe su trabajo y que pudiesen estar afectando a los mismos, caracterizándose entre ellos: autocracia, carencia de inclusión de incentivos laborales en función del desempeño del recurso humano, oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización, entre otros. Según Chiavenato, I. (2007):

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, entre otros. Por ejemplo cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también. (p.87)

En función de lo expresado por el autor, se evidencia que algunos factores conexos a la actividad laboral también afectan el clima organizacional, entre ellos las presiones por concepto de manejo de procesos complejos, atención al público, cierre de mes entre otros.

Las medidas del clima organizacional se pueden dar a través de diversos tipos de niveles organizacionales, en los cuales se encuentra el individuo que forma parte esencial dentro de la institución así como también al grupo y la misma organización, para alcanzar el equilibrio entre estos tres niveles. En consecuencia Guillén, y Guil, (2.000) plantean:

Que la medición del clima se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la organización, así pues, consiste es establecer que variables y contenidos deben medirse en el clima". (p.167)

Estudios realizados en el ámbito de la empresa, a escala global y descriptiva, se han concentrados en una serie de elementos que afectan el clima laboral y que deben ser medidos con la finalidad de evitar que impacten negativamente en el desarrollo de la organización.

## Tipos de Clima Organizacional

De acuerdo con los tipos de sistemas organizacionales propuestos por Likert (2007), existen cuatro clases de clima, entre los cuales se describen a continuación:

- Clima de Autoritario - explotador: este tipo de clima pertenece al sistema 1, donde reina la desconfianza entre los directivos y sus empleados, por ende, el clima percibido por estos es de temor, de igual forma, no existe interacción entre el personal y sus superiores, por esta razón, la toma de decisiones son exclusividad del jefe, es decir, se trata de un clima negativo para cualquier organización.
- Clima de Autoritarismo o Paternalista: perteneciente al sistema II, en el cual existe una relación de confianza entre los directivos y sus subordinados, creando un clima más sociable entre los empleados que integran la organización, donde se emplean como fuentes de motivación las recompensas y castigos, además los mecanismos de control de la empresa son manipulados por los supervisores. No obstante, a simple vista la impresión es de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
- Clima de Tipo Participativo: este a su vez está dividido en dos sistemas, el primero de ellos es el tipo consultivo (Sistema III) basado en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, permitiéndole a sus trabajadores participar en el proceso de toma de decisiones de la empresa en temas específicos, con la finalidad de incrementar su autoestima, además existe la interacción entre ambas partes, y la delegación de trabajo. En este tipo de clima, la atmósfera que se vive es de dinamismo y de administración funcional, centrada en la obtención de los objetivos propuestos.
- Y el segundo tipo es el de participación en grupo correspondiente al Sistema IV: donde la dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones busca la integración de todos los niveles de la organización, la comunicación fluye en todos los sentidos, es decir, de forma vertical – horizontal y ascendente – descendente. La participación es la principal clave para la motivación de sus empleados, las responsabilidades son compartidas entre los empleados y sus jefes, atendiendo a los

objetivos propuestos en la planificación estratégica de la empresa.  
(p.18).

Es importante señalar, que este último sistema está basado en el trabajo en equipo, como medio esencial para alcanzar los objetivos. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional que no es decir un ambiente de trabajo que abraza las relaciones laborales, niveles de comunicación, empatía, entre otros aspectos.

### **Elementos del Clima Organizacional**

Conviene mencionar, que todos estos elementos de modo combinado repercuten 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, disminución de los niveles de productividad de los trabajadores, conflictos laborales, enfrentamientos, desmotivación en el personal, entre otros.

Litwin y Stinger (2005) postulan la existencia de nueve dimensiones que explican el clima laboral existente en una determinada empresa u organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

#### **1. Estructura**

Representa como los miembros del personal perciben su organización, si están de acuerdo con los reglamentos internos, las reglas, la burocracia, la meritocracia, el lugar que ocupan en la estructura organizacional, ejemplo de estos son las relaciones de insatisfacción cuando se desvirtúa la preparación profesional y se coloca por encima en los organigramas personas con menor perfil por amiguismos o clientelismo.

## 2. Respeto y Responsabilidades

El respeto y la responsabilidad es la base de toda convivencia organizacional. Las leyes y reglamentos establecen las reglas básicas de lo que se debe respetar. Por su parte, los manuales de descripción de cargos son los instrumentos que según Robbins, Stephen, (2006), “Indican en forma escrita en que se consigna las funciones que deberán realizarse en un puesto; está se puede presentar en forma genérica y analítica”. (p.450).

Sin embargo, el respeto y responsabilidad no es solo hacia las leyes o reglamentos internos o la actuación de las personas (jefes o gerentes). También tiene que ver con la autoridad como sucede con los subordinados, la valorización de su trabajo. El respeto también es una forma de reconocimiento, de aprecio y de valoración de las cualidades de los demás, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas.

Aquí viene, entonces, también el concepto de Pluralidad, es decir, el respeto a las diferencias de ideas y posturas respecto de algún tema, o de la vida misma. La pluralidad enriquece en la medida en la que hay más elementos para formar una cultura organizacional. La pluralidad cultural permite adoptar costumbres y métodos de trabajo de otras personas.

## 3. Recompensa y Motivación

Corresponde a como perciban de los miembros de una organización sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

En este sentido, la estructura organizacional está sujeta a la posición, motivación por parte de los gerentes de su personal, avance e interacción de las unidades administrativas, reconocimiento del trabajo ya sea especializado, técnico administrativo, obrero, entre otros.

Es crear vínculos entre los diferentes niveles de jerarquía, funcionabilidad, operatividad, personal involucrado, de tal manera de sincerar el personal, detectar unidades administrativas útiles y aquellas que deben eliminarse o cambiarse, premiar el desempeño laboral y que las personas se sientan apreciadas por sus trabajos.

La motivación proviene de la raíz moveré - mover- movimiento; algunos de los sinónimos que normalmente se utilizan al hablar de motivación son: excitación, energía, intensidad, activación, fuerza, etc. La motivación debe analizarse también como una de las habilidades psicológicas que se requieren para convertirse en un jugador efectivo.

La motivación es un tema clave en cualquier actividad humana, ya que en los ámbitos laborales, académicos o deportivos, el rendimiento y los buenos resultados tienen mucho que ver con el nivel de motivación que tienen las personas. Uno de los errores que a menudo se manifiestan en el ámbito laboral, es creer que por el sólo hecho de dedicarse a una actividad, que a la persona le gusta, le pagan bien (a veces), tiene repercusión mediática (a veces), tiene éxito (a veces), entre otros; lo que lo convierte en un lugar deseado por una gran mayoría, un trabajador debería estar siempre motivado.

Si bien es cierto, que lo precedentemente mencionado es un factor importante para constituir la motivación de una persona, no se puede desconocer que los componentes biológicos, sociales, cognitivos y emocionales, son formadores de la motivación básica de una persona, y si tenemos en cuenta que los tres últimos factores (sociales, cognitivos y emocionales), son cambiantes por naturaleza, va de suyo que la motivación es una cualidad evidentemente dinámica. A pesar del carácter dinámico de la motivación, hay una gran cantidad de personas que creen (y así lo declaran públicamente) que la motivación es una cualidad permanente e inalterable en el tiempo. Según Littman (2008):

La motivación se refiere al proceso o condición que puede ser Fisiológico o psicológico, innato o adquirido, interno o externo al organismo, el cual determina o describe porqué, o respecto a qué, se inicia, se selecciona o finaliza; éste fenómeno se refiere al estado por el cual determinada conducta frecuentemente se logra o se desea: también se refiere al hecho de que un individuo aprenderá, recordará u olvidará cierto material de acuerdo con la importancia y el significado que el sujeto le dé a la situación". (s/n)

El ámbito de los procesos psicológicos de motivación y emoción en la actividad laboral, sigue siendo en la actualidad uno de los campos de interés más relevante y con un mayor volumen de trabajos publicados, tanto de carácter científico como aplicado.

La importancia de estos aspectos psicológicos desde los mismos inicios de la psicología del (Cantón, 2000, Cruz y Cantón, 2002), está íntimamente vinculada con algunas de las características propias de este campo de aplicación: se trata de actividades básicamente voluntarias, que requieren intensidades de esfuerzo progresivo y constante, y con un componente de resultados fácilmente visibles (en competición con otros, con sí mismo, o con un objetivo). Feige (2006) sostiene que:

Los procesos emocionales se hallan integrados en la diversidad de los acontecimientos psíquicos, es decir, actúan positiva o negativamente según las experiencias de placer o de aversión en que se basan, reforzando o rechazando todos los estratos de la personalidad, tanto en el campo de los impulsos como también en el de los procesos intelectuales y del voluntarismo (p.40)

El desarrollo conceptual en este campo ha transcurrido paralelo al cambio de orientación respecto al objeto de estudio, desde un interés centrado inicialmente en el trabajador y su motivación, hacia un planteamiento ecológicamente válido, centrado en la actividad que el sujeto desarrolla, ampliándose por lo tanto el número de elementos a tener en cuenta en su

estudio y aplicación

La Motivación es un proceso o condición que puede ser fisiológico o describe porque, o respecto a que se inicia la conducta, se mantiene, se guía, se selecciona o finaliza; este fenómeno también se refiere al estado por el cual determinada conducta frecuentemente se logra o se desea; también se refiere al hecho de que un individuo aprenderá, recordará, o olvidará cierto material de acuerdo con la importancia y el significado que el sujeto le dé a la situación.

#### 4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

#### 5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. De lo anterior se desprende, que las relaciones laborales nacen de la interacción social de gerentes, empleados, trabajadores, proveedores que inciden positiva o negativamente en el proceso administrativo organizacional. En este sentido, El establecimiento de relaciones es entendido como una consecuencia de la dimensión social de la persona que nace inclinado a la unión y asociación con sus semejantes, y que posee una individualidad y dignidad características, pero que sólo puede alcanzar su plenitud en relación con sus iguales.

Lo propio de estas relaciones es visto desde los principios de la donación



mutua entre los sujetos particulares, que lleva al establecimiento del núcleo fundamental de toda la dinámica social: la familia una empresa y sus miembros constituyen una familia, por ellos muchas de estas poseen logos, slogan, uniformes en fin todo aquellos que conlleve a unirse como grupo.

A partir de esta primera y natural comunidad se establecen el resto de las relaciones sociales, pasando por las sociedades intermedias hasta llegar al Estado como “comunidad política” que posee un sentido marcado por el necesario ejercicio del poder mediante la participación moral de la sociedad o pueblo. Los objetivos de las relaciones laborales según lo expresado por el autor son:

- Reflexionar acerca de las características de las comunidades.
- Que el empleado tome conciencia del papel que tendrá en los procesos de mejoramiento de su empresa en el establecimiento de un orden social cuyos principios contribuyan al desarrollo integral de cada hombre que la conforma.
- Identificar las características de las relaciones que se establecen entre los diferentes agentes sociales.
- Entre otros.

## 6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

## 7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las

empresas sobre las normas, niveles y requerimientos de rendimiento. Por ejemplo, en algunas empresas se trabaja bajo los estándares de calidad total, calidad de servicio, calidad de los productos, entre otros.

## 8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar cualquier tipo de conflicto tan pronto surjan.

## 9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El Clima Organizacional positivo dentro de una empresa proporciona altos niveles de retroalimentación y determinan en gran medida los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en los comportamientos, valores, actitudes, aptitudes y conductas de los miembros, como en la organización y en cada uno de los subsistemas que la componen.

El Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de desempeño laboral y rendimiento profesional, entre otros. Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión

5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Estos aspectos así como los referentes al Desempeño Laboral, serán ampliados posteriormente mediante fundamentaciones teóricas en el desarrollo del proyecto investigativo.

### **Desempeño Docente**

El Desempeño Docente son todas aquellas funciones que desarrolla un docente y que deben cumplirse en toda organización educativa para así lograr los propósitos institucionales, pedagógicos y socio comunitarios de los centros e instituciones educativas.

El desempeño docente es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal , se hace necesario el análisis y la evaluación del desempeño docente desde la cotidianidad de un modo concreto.

El buen desempeño docente es el dominio de las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente en tono a las competencias que se espera que dominen en las sucesivas etapas de su carrera profesional con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes.

### **Sistema de Variables**

Un sistema de variables consiste, en una serie de características por estudiar, definidas de manera conceptual y operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida. Es importante destacar que para Rísquez, Fuenmayor y Pereira (2004), las variables las definen como:

Una propiedad o característica de un fenómeno susceptible de sufrir

modificaciones, que inciden en otra variable por lo que da origen a un problema. Según el papel que desempeña (...) puede ser: pendiente (si ella es la causa del problema), o dependiente (si es el efecto producido por la variable independiente). (p.156)

De esta manera, se tiene que las variables representan cualquier característica, fenómeno, proceso, hecho, ser o situación susceptible de ser objeto de estudio y de indagación de una investigación. De tal forma que un sistema de variable deberá ser definido tanto conceptual como operacionalmente.

Brito (1998) señala que: “Las variables corresponden a un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente”. (p. 39)

En relación a este criterio, en la presente investigación, las variables se conceptualizan:

**Liderazgo:** Influencia en el comportamiento de personas o grupos, para alcanzar objetivos en una organización determinada a largo, mediano y corto plazo.

**Clima Organizacional:** Es una cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de una organización, y que influye en su comportamiento.

### **Operacionalización de las Variables**

Las definiciones operacionales constituyen un manual de instrucciones para el investigador. Además, dicho proceso asigna un significado a una construcción hipotética o variable, especificando las actividades u operaciones necesarias para medirlas o manipularlas.

Rísquez, Fuenmayor y Pereira (2004), propone la operacionalización de las variables haciendo, en primer término, una definición conceptual en la que, como su nombre lo indica, se da el concepto simple de la variable y, en segundo, elaborando la definición operacional, para lo que se señalan las dimensiones (lo que abarca) e indicadores de las variables.

Por tanto, cuando se define operacionalmente un término, se pretende señalar los indicadores que van a servir para la realización del fenómeno que ocupa el estudio, de ahí que en lo posible se deban utilizar términos con posibilidad de medición.

**Objetivo General: Analizar el Clima Organizacional y la Incidencia en el Desempeño Docente de la Unidad Educativa Estatal “Tocoma” de Ciudad Piar del Municipio Bolivariano Angostura.**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
Describir el tipo de liderazgo ejercido por el personal directivos de la Unidad Educativa Estatal “Tocoma” de Ciudad Piar del Municipio Bolivariano Angostura.	Tipos de Liderazgo	Directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Democrático</li> <li>• Autocrático</li> <li>• Paternalista</li> <li>• Manipulador</li> <li>• Situacional</li> </ul>
Determinar los factores que inciden en el clima organizacional de la Unidad Educativa Estatal “Tocoma” de Ciudad Piar del Municipio Bolivariano Angostura.	Factores del Clima Organizacional	Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Involucramiento</li> <li>• Actitudes</li> <li>• Valores</li> <li>• Estrés</li> <li>• Conflictos</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
Caracterizar el desempeño laboral del personal docente de la Unidad Educativa Estatal “Tocoma” de Ciudad Piar del Municipio Bolivariano Angostura.	Desempeño Laboral	Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucional</li> <li>• Pedagógico</li> <li>• Comunitario</li> </ul>
Establecer la incidencia del clima organizacional en el desempeño docente en la Unidad Educativa Estatal “Tocoma” de Ciudad Piar del Municipio Bolivariano Angostura.	Clima Organizacional	Desempeño Docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Recompensa</li> <li>• Desafíos</li> <li>• Relaciones</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Estándares</li> <li>• Conflictos</li> <li>• Identidad</li> </ul>

Fuente: Las Autoras 2014

## **Bases Legales**

Con respecto al proceso de toma de decisiones que buscan desarrollar y optimizar el proceso de enseñanza y aprendizaje, las bases legales contempladas en la Constitución Bolivariana de Venezuela y La Ley Orgánica de Educación, tratan a través de principios rectores garantizar una educación de óptima calidad, en este sentido el docente, se constituye el líder nato para promover en el educando aprendizaje significativo.

El fundamento legal del proceso de decisiones, establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación y el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación. A este respecto la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el Art. 103 Capítulo VI de los educativos y culturales establece:

Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades...Es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en instituciones del Estado es gratuita hasta el pre-grado universitario...El Estado creará y sustentará instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo (p. 42).

El proceso educativo, visto como sistema gerencial es una forma de orientar el proceso de enseñanza de aprendizaje y buscar optimizar a la educación como paradigma del desarrollo, constituye un mecanismo que esta conceptualizado en un alto criterio de excelencia el cual busca mejorar el aparato productivo, ya que una buena decisión educativa desarrolla a un equipo humano con las exigencias que del aparato escolar se esperan y en consecuencia se brinda una alta confianza sobre el egresado.

En este mismo orden de ideas la Ley Orgánica de Educación (2009). En este sentido, se considera el Artículo N° 47 de esta ley donde se propugna lo siguiente de la administración educativa. “En tal virtud, le corresponde

planificar, orientar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar el sistema educativo". (p. 36).

Lo señalado en este artículo, da pie al ejercicio de la acción gerencial y la toma de decisiones en cuanto a la labor pedagógica, a objeto de facilitar las experiencias de aprendizaje.

En relación a la Gestión Escolar la ley propone el Artículo 19 que expresa:

El Estado, a través del órgano con competencia en el subsistema de educación básica, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación comunitaria, incorporando tanto los colectivos internos de la escuela, como a diversos actores comunitarios participantes activos de la gestión escolar en las instituciones, centros y planteles educativos en lo atinente a la formación, ejecución y control de gestión educativa bajo el principio de corresponsabilidad, de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República y la presente Ley.

Este artículo establece la normativa de la dirección de una institución educativa, con la participación de todos, bajo el principio de corresponsabilidad.



## **Definición de Términos**

**Clima Organizacional:** Es la percepción individual que tienen cada uno de los integrantes, características o cualidades de su organización (Solana, 1993)

**Gestión Docente:** Acciones realizadas o ejecutadas por los docentes de aula, en respuesta a las actividades asignadas como su responsabilidad y que se mide sobre la base de la ejecución. (Rivas, 1996).

**Gerencia:** Se entiende como un conjunto de actividades y estrategias que están relacionadas a la dirección de una organización y la obtención de los mejores resultados. (Munich, 1999).

**Gerente:** Es el legado ante una organización, cuya actuación está sujeta a normas profesionales, morales y técnicas. (Idem).

**Liderazgo:** Proceso de ejercer influencia sobre un individuo o grupos de personas en los esfuerzos por la realización de tareas en determinada situación. (Ibedim)

**Organización:** Proceso de acomodación de los recursos humanos para la eficiente realización del trabajo previsto en los planes (Munich, 1999).

**Motivación:** Conjunto de factores dinámicos de la personalidad recíprocamente relacionados, que determinan la conducta de un sujeto. (Díaz y Hernández, 2002).

**Praxis Docente:** Conjunto de actividades desarrolladas en el aula de clases por los docentes, en respuesta a los requerimientos de la actual reforma curricular. (Rivas, 1996).

**Toma de Decisiones:** Es el proceso mediante el cual las personas deben escoger entre dos o más alternativas. (Murria, 1993).

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Enfoque de la Investigación**

De acuerdo a la intencionalidad y objetivos planteados en la investigación este estudio se enmarca en un enfoque cualitativo. De tal manera que Hernández, Fernández y Baptista. (2003) lo definen de la siguiente manera:

El enfoque cualitativo se orienta a la comprensión de las acciones de los sujetos en función de la praxis. Desde esta concepción, se cuestiona que el comportamiento de las personas está regido por leyes generales y concretas por regularidades. Los esfuerzos del investigador se centran más en la descripción y comprensión de lo que es único y particular del sujeto que en lo que es generalizador. Éste se denomina también, fenomenológico, etnográfico, interpretativo, naturalista, humanista y cualitativo, centrado en las acciones humanas y de la vida social. (p.138).

De lo anteriormente citado, se deduce que desde este enfoque toma en cuenta las acciones que realizan los docentes desde su práctica pedagógica para describirlas, analizarlas e interpretarlas desde su contexto natural. La investigación cualitativa produce datos descriptivos, a partir de las palabras de los propios sujetos, habladas o escritas, de las conductas y comportamientos observables.

#### **Cuantitativa**

También la investigación tiene una orientación interpretativa, se centran en la descripción y comprensión de lo único y particular del sujeto más que en lo generalizable. La realidad es dinámica, múltiple y holística. Centrada e comprender la realidad desde los significados de las personas implicadas y estudio de sus intereses y motivaciones.

Es importante destacar que para el desarrollo de la investigación del análisis del clima organizacional y el desempeño docente este se diseñara a

partir de las percepciones y datos que suministren los directivos y docentes de la U.E.E. Tocomá.

Para Bunge (1997) “La finalidad de este paradigma es la transformación de la estructura de las relaciones sociales y dar respuesta a determinados problemas generados por éstos” (p.43).

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista. (2003) señalan que el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento” (p. 5).

En la presente investigación se hará uso de un enfoque mixto(cualitativo y cuantitativo) especialmente en el procesamiento de los datos para su conteo, tabulación, análisis estadístico e interpretación.

### **Tipo de Investigación**

La metodología que se utilizó se enmarca dentro de la modalidad de investigación descriptiva y de campo, en este tipo de estudio el investigador debe ser capaz de definir que va a medir y como va a lograr la precisión en esa medición, Lo que en la opinión de Sellitz citado por Hernández (2003), explica que: La investigación de campo se refiere al análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y explicar sus causas, efectos para predecir sus ocurrencias. Los datos de interés serán recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

Las investigaciones descriptivas son los estudios de manera independiente, con conceptos más variables a lo que se refiere, aunque desde luego pueden entregar mediciones de variables para destacar como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas sino sobre la base del diseño de

esta investigación donde se catalogara no experimental tradicional al realizar la evaluación y descripción de la situación actual en un único momento de tiempo y no manipular las variables expuestas en diferentes momentos, para así limitarse a su observación. Toda esta relación de información estuvo basada en la opinión del autor antes citado y Osuna (2000).

### **Diseño de la Investigación**

El estudio se encuentra enmarcado en un diseño no experimental, el cual de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003), se caracteriza por la “obtención de la información en el propio ámbito en el cual se manifiestan las variables objeto de estudio”. (p.43).

También se caracteriza, por parecer un diseño transeccional descriptiva, en donde los datos pueden obtenerse en un solo momento o tiempo único.

Esta actividad, se realizará tomando en cuenta un nivel descriptivo, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2003):

...tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores, en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) o ubicar , categorizar o proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno, o una situación (describirla, como su nombre lo indica, dentro del enfoque cualitativo) ...(p. 273).

Los datos se obtendrán directamente de los docentes de la U.E.E. “Tocoma” y el investigador no puede alterar el contexto existente. A la vez el estudio se realizará en un único momento es decir, en el periodo escolar 2012-2013.

### **Técnicas de Investigación**

Las técnicas de recolección de la información se representan en el conjunto de procedimientos y tareas que se utilizaron para la obtención de datos e informaciones que son de importancia para dar respuesta a las

interrogantes de la investigación. Tomando en cuenta el hecho de que la investigación comprende una fase de estudio descriptiva y otra de campo, es pertinente precisar las técnicas utilizadas para una y otra fase.

En relación a la investigación descriptiva, se utilizó el análisis de documentos. Bernal (2002) define esta técnica de la siguiente manera: “es una técnica basada en fichas bibliográficas que tiene como propósito analizar material impreso” (p.117). Se utilizó esta técnica para dar soporte a las afirmaciones realizadas en el planteamiento del problema, para precisar las investigaciones que previamente se han realizado sobre el tema y darle fundamentación teórica al Clima Organizacional y Desempeño del Docente.

De acuerdo a la investigación de campo, se seleccionó como técnica, la encuesta, la cual es definida por Munch y Ángeles (2002) como “una técnica de recogida de información por medio de preguntas organizadas en un cuestionario impreso o una entrevista” (p.83). En relación a lo antes expuesto, se puede mencionar que la técnica utilizada fue: la encuesta la cual permitirá obtener información de la muestra seleccionada en forma estandarizada, de manera que, a cada individuo se le plantearán las mismas preguntas. Estará dirigido a la muestra de directivo, subdirector, docentes de la U.E.E. “Tocoma”.

Es importante expresar que para recolectar la información por medio de la técnica de la encuesta, se emplearon dos cuestionarios, que constan de preguntas de opción múltiple, que se derivaron de preguntas estructuradas, las cuales especificaron el grupo de alternativas de respuestas.

### **Población y Muestra**

La población representa uno de los componentes claves relacionados con las respuestas que se plantean en toda indagación. En relación a este concepto, el mismo se define, según Balestrini (2000) expone:

Desde el punto de vista estadístico, una población o universo puede

estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación.(p. 137).

La población a la que se refiere el estudio está constituida por: los directivos y docentes de la institución mencionada. En el caso de los docentes, la población estará constituida por veinte (20) docentes que laboran en la Unidad Educativa Estatal “Tocoma” en Ciudad Piar.

La muestra según Sabino (2002),”una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo”. (p.83).

Cabe destacar que la población es finita de acuerdo a Ramírez (2007), “es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador”. (p.78).

Debido a lo finito de la población, se consideró conveniente no aplicar técnicas de muestreo, trabajándose con la totalidad de la población. Distribuida de la siguiente manera: un (1) director, una (1) subdirectora, un (1) coordinador del PAE, un (1) docente de cultura y dieciséis (16) docentes de aula: cuatro (4) de Educación Inicial y doce (12) de Educación Primaria. Quedando conformada por veinte (20) docentes que constituyen las unidades que se desean investigar.

### **Validez de los Instrumentos**

Los instrumentos fueron sometidos a una validez de contenido que según Ruiz (2002), “mide efectivamente lo que se pretende medir” (p. 114). El mecanismo comúnmente utilizado para garantizar este tipo de validez es el conocido como Juicio de Expertos de tipo cuantitativo mediante el procedimiento del Método del Coeficiente de Proporción de Rango, este consiste en que los jueces o expertos evalúen cada uno de los ítems del instrumento de forma numérica a través de la siguiente escala: 1= Deficiente, 2 = Regular, 3 = Bueno, 4 = Excelente.

En tal sentido, se establecieron como criterio los siguientes aspectos:

- Pertinencia con el Problema
- Relación de los ítems con los objetivos del estudio
- Redacción
- Comprensión

Estos instrumentos fueron revisados, por tres (03) profesionales tanto del área de Metodología, Gerencia y Administración Educativa quienes lo evaluaron y emitieron las indicaciones pertinentes

Para realizar el procedimiento se desarrolló las siguientes actividades:

- Se realizó sumatoria de los rangos por cada ítems ( $r_i$ ),
- Calculó el Promedio de rango de cada ítems ( $PR_i$ ), dividiendo la sumatoria de rango por cada ítems entre el número de expertos.
- En mi investigación tengo tres, entonces la división se realizara entre tres.
- Se calcula la Proporción de rango por cada ítems ( $PpR_i$ ) que resulta de dividir el promedio de rango por cada ítems ( $PR_i$ ) entre la puntuación máximo (4).
- Se determina la Proporción de rango por cada ítems ( $PpR_i$ ),
- Se procede a calcular el Coeficiente de proporción de rango (CPR), dividiendo la sumatoria de Proporción de rango por cada ítems ( $PpR_i$ ) entre el número de ítems.
- El Coeficiente de Proporción de Rango por encima de 0,75 es válido. Mientras más se acerque el CPR a uno (1) más se garantiza la validez de contenido del instrumento.

La investigación cuenta con dos cuestionarios uno para los directivos, subdirectores y coordinadores que contiene 32 ítems y para los docentes igual número de ítems.

La aplicación del Coeficiente de Proporción de Rango arrojó los siguientes resultados:

- Instrumento dirigido a los Directivos, Subdirectores y Coordinadores.

Validez de 0,78.

- Instrumento dirigido a los Docentes. Validez de 0,78. (Ver Anexos).

### **Confiabilidad de los Instrumentos**

La confiabilidad del instrumento se realizó a través de la aplicación de una prueba piloto a diez (10) docentes de la Unidad Educativa “General Piar” en Ciudad Piar del Municipio Bolivariano Angostura , es decir diez (10) docentes que se escogerán al azar, esto permitirá corregir las dificultades con relación a su comprensión y aplicabilidad de los resultados.

Sabino (2002) señala que la prueba piloto en la investigación no es más que “administrar el cuestionario a un conjunto reducido de personas para calcular su duración, dificultades y corregir sus defectos, antes de aplicarlos a la totalidad de la muestra (p. 77). Se puede ver la importancia de la prueba piloto ya que viene a ser un instrumento importante para comprender las dificultades que afronta el investigador para darle confiabilidad al instrumento.

Para obtener la confiabilidad se aplicó el cuestionario en dos ocasiones a los 10 diez docentes de la Unidad Educativa “General Piar” para así desarrollar el Método Test- Retest, que para Ramírez (2008), es uno de los métodos más sencillos para determinar la confiabilidad de los instrumentos. “consiste en la aplicación de un mismo instrumento a los sujetos en dos ocasiones y, posteriormente se calcula la correlación entre las medidas obtenidas en las dos aplicaciones” (p. 243).

Se mide la variable a través de un puntaje del 1 al 100. Mientras más cercana a 1 la puntuación más está en desacuerdo, mientras más cercana a 100 habrá mayor acuerdo, siendo 50 el punto medio de indecisión. Los valores obtenidos en la primera aplicación se agrupan en la columna X y los de la segunda en la columna Y. El cálculo del coeficiente de confiabilidad amerita que se obtenga X, Y, y XY. La fórmula aplicar es la siguiente:



$$r = \frac{N \times \sum xy - \sum x \times \sum y}{\sqrt{[N \times \sum x^2 - (\sum x)^2] \times [N \times \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

En donde:

r : es el coeficiente de correlación entre las dos aplicaciones del instrumento.

N: es el número de sujetos.

$\sum XY$ : Resultado de sumar el producto de cada valor de X por su correspondiente valor de Y.

$\sum X$ : Suma total de los valores de X obtenidos en la primera aplicación.

$\sum Y$ : Suma total de los valores de Y obtenidos en la primera aplicación.

$\sum X^2$ : resultados de sumar los valores de X elevados al cuadrado.

$\sum Y^2$ : resultados de sumar los valores de Y elevados al cuadrado.

$(\sum x)^2$  Resultado de la suma de valores de x elevado al cuadrado.

$(\sum y)^2$  Resultado de la suma de valores de y elevado al cuadrado.

### **Cálculo del Coeficiente de Confiabilidad del Instrumento a los Directivos**

**Sustituyendo los valores en la fórmula:**

$$r = \frac{10 (48114) - (682) \times (689)}{\sqrt{[10 \times 48040 - (682)^2] \times [10 \times 48353 - (689)^2]}}$$

$$r = \frac{481114 - 469898}{\sqrt{[10 \times 48040 - (465124)] \times [10 \times 48353 - (474721)]}} = 11242$$

$$r = \frac{11242}{\sqrt{15276 \times 8809}} = \frac{11242}{11600} = 0,96$$

El coeficiente confiabilidad r obtuvo un valor de 0,96 lo cual indica que

existe una correlación “Muy Alta” entre las puntuaciones obtenidas en la primera aplicación con respecto a las obtenidas en la segunda aplicación. Esto permite concluir que el instrumento de los directivos es altamente confiable.

### **Cálculo del Coeficiente de Confiabilidad del Instrumento a los Docentes**

**Sustituyendo los valores en la fórmula:**

$$r = \frac{10 (50.389) - (714) \times (701)}{\sqrt{[10 \times 51.722 - (714)^2] \times [10 \times 49.533 - (701)^2]}}$$

$$r = \frac{503890 - 500514}{\sqrt{[10 \times 51722 - (509796)] \times [10 \times 49533 - (491401)]}} = 3376$$

$$r = \frac{3376}{\sqrt{7424 \times 3929}} = \frac{3376}{338} = 0,99$$

El coeficiente confiabilidad r obtuvo un valor de 0,99 lo cual indica que existe una correlación “Muy Alta” entre las puntuaciones obtenidas en la primera aplicación con respecto a las obtenidas en la segunda aplicación. Esto permite concluir que el instrumento de los docentes es altamente confiable.

**CAPITULO IV**  
**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**  
**Técnica de Procesamiento y Presentación de Resultados**

**Aplicación de los Instrumentos**

- Los cuestionarios se aplicaron a la muestra seleccionada de docentes en la Unidad Educativa Estatal “Tocoma” del Municipio Bolivariano Angostura del Estado Bolívar.
- Por ser parte del colectivo de docentes de la mencionada institución se realizó una reunión con el personal Directivo para dar a conocer la investigación, solicitar el permiso al igual que la colaboración de ellos y el resto de personal, para suministrar los instrumentos para su llenado.
- Posteriormente, previa autorización del personal directivo se llevó a cabo un conversatorio con todo el personal para la aplicación de los instrumentos.

**Procesamiento de los Datos**

Una vez realizada la recolección de datos a través de la aplicación de los cuestionarios, se ejecutó una fase determinante para la investigación, la cual está referida a la agrupación de los datos, ésta se denomina procesamiento.

Para Tamayo (1999), el procesamiento “es el registro de los datos obtenidos por el instrumento empleado, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen las conclusiones. Se trata de especificar el tratamiento que se dará a los datos.” (p. 126).

**Codificación**

La codificación consistió en la representación o traducción de cada

respuesta del cuestionario por códigos o indicadores numéricos que hicieron más sencilla la tabulación. En este sentido, Tamayo (1999) plantea que “los datos sin elaborar son transformados y clasificados en base a las variables relacionadas con la investigación. Es asignar a cada una de las respuestas del cuestionario aplicado en la investigación, categorías, números y signos para agrupar los datos”. (p. 127).

### **Tabulación**

Ya codificados los datos de la investigación, se procedió a su posterior tabulación, esto no es más que la ordenación sistemática en tablas, a través de una matriz de datos de doble entrada, mientras que el análisis de los resultados se llevó a cabo con el uso de la estadística descriptiva mediante la aplicación de la distribución de frecuencias y la tasa porcentual. Las cuales permitieron la fase de interpretación de los resultados. Para efectos de la investigación nombrada al inicio, este proceso se realizó de forma manual.

En consonancia con lo expuesto, para Balestrini (2000), la tabulación de datos “consiste en el recuento de la información, a fin de determinar el número de casos que se ubican en las diferentes categorías” (p 174).

Para realizar el análisis de los resultados obtenidos y presentados se procedió a realizar una descripción de la información y de los porcentajes más sobresalientes, para luego compararlos con los hallazgos del basamento del marco teórico de la investigación; lo cual permitió observar los puntos de concordancia o divergencia en lo planteado.

### **Presentación de los Resultados**

La información recolectada a través de la aplicación del cuestionario será presentada de manera organizada y a través de dos formas:

1.- La Representación Gráfica: esta permitirá hacer la representación de los

aspectos estudiados por medio de figuras que puedan ser interpretadas y comparadas fácilmente entre sí. Es por ello que con el propósito de presentar la información recolectada con los docentes de la Unidad Educativa Estatal "Tocoma" emplearán tablas donde se plasmarán los resultados obtenidos.

2.- La Representación Escrita: ésta consiste en presentar los datos estadísticos recolectados, en forma de texto, haciendo una descripción de los mismos sustentando con las bases teóricas de la investigación.

## Análisis del Instrumento Aplicado al Personal Directivos y Docentes

### Cuadro 1

Distribución absoluta y porcentual para conocer sobre el estilo de liderazgo es el que se evidencia en la institución educativa

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Autocrático	–	–	10	50
Permisivo	–	–	6	30
Democrático	2	10	–	–
Paternalista	2	10	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>		<b>%</b>	<b>100</b>

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. "Tocoma" 2014..

En lo referente a los datos que presenta el cuadro 1, se tiene que el 10% de los directivos dio a conocer que el estilo de liderazgo que se evidencia en la institución educativa es democrático y un 10% paternalista. Esto significa que predominan dos estilos de liderazgo democrático y paternalista por parte del gerente educativo. En función de los datos que exponen los docentes se tiene que de los 50% de ellos opinó que el estilo de liderazgo que aplica el personal directivo en la escuela donde labora, es autocrático. El 30% permisivo. En estos porcentajes se visualiza que la mayoría de los educadores califican el liderazgo de los directivos como autocrático. Como podemos ver se aprecia una contradicción con lo que expone el personal directivo encuestado, donde la totalidad de ellos sostienen que su estilo de liderazgo ejercido es democrático.

**Gráfico 1**

**Distribución absoluta y porcentual para conocer sobre el estilo de liderazgo es el que se evidencia en la institución educativa**



## Cuadro 2

**Distribución absoluta y porcentual determinar el estilo gerencial ejercido por el directivo en el desempeño de sus funciones en la institución es**

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Autocrático	–	–	8	50
Consultivo	–	–	–	–
Democrático	2	10	–	–
Resolutivo	–	–	5	31
Participativo	2	10	3	19
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>	<b>%</b>	<b>100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. "Tocoma" 2014..

Lo datos del cuadro 2, reflejan que los directivos el estilo gerencial ejercido en el desempeño de las funciones en la institución es un 10% participativo y 10% democrático. A diferencia de los docentes un 50% opinaron que es autocrático. 31% Resolutivo. Un 19% resolutivo .Como se observa los resultados determinan que los directivos ejercen mayormente el estilo gerencial autocrático aunque se evidencia menormente los demás. El estilo de gerencia está también muy ligado con la capacidad de delegación de autoridad, muchas personas tienen un estilo de tipo autocrático, porque son incapaces de delegar en otros, sus propia autoridad; ya sea por el fracaso o porque sienten disminuida su propia posición dentro de la organización. Para el desarrollo de los estilos gerenciales el gerente educativo debe desarrollar eficientemente el proceso gerencial y sus cuatro funciones básicas como son: la planificación, organización, dirección y control.



## Gráfico 2

Distribución Absoluta y Porcentual determinar el estilo gerencial ejercido por el directivo en el desempeño de sus funciones en la institución es



### Cuadro 3

**Distribución Absoluta y Porcentual referente al estilo del liderazgo ejercido por el directivo en el desempeño de sus funciones ha permitido alcanzar los objetivos y metas establecidas en la institución**

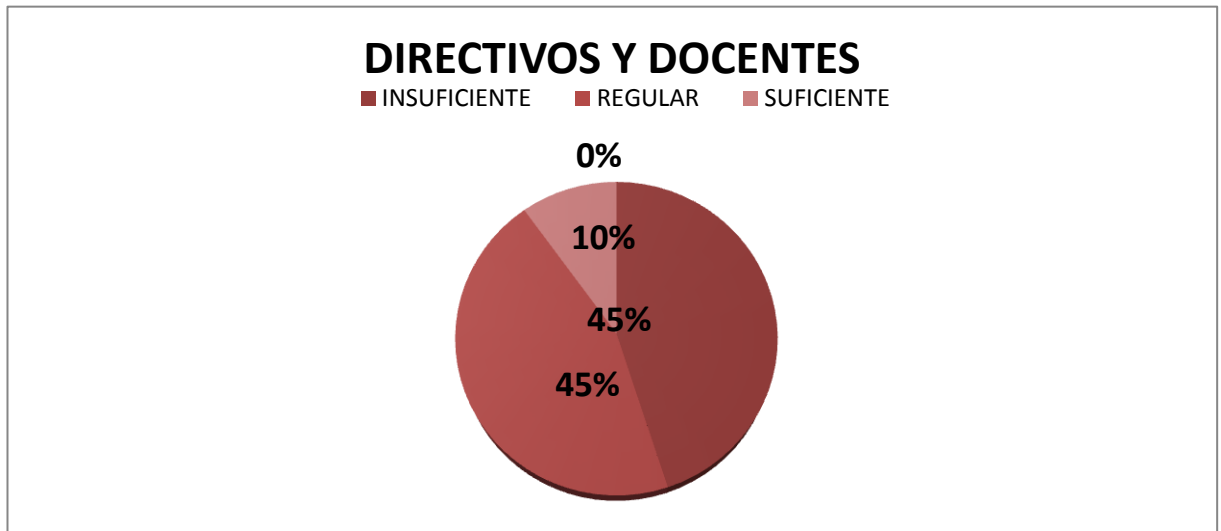
INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Suficiente	2	10	—	—
Regular	2	10	7	35
Insuficiente	—	—	9	45
Ninguno	—	—	—	—
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>		<b>% 100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. "Tocoma" 2014..

El cuadro 3, contiene la siguiente información: el 10% de los directivos seleccionados como muestra, manifestó que es regular el estilo del liderazgo ejercido en el desempeño de sus funciones ha permitido alcanzar los objetivos y metas establecidas en la institución. Y un 10% suficiente. Los docentes el 45 % estuvo en desacuerdo con los directivos manifestando que es insuficiente, 35% informó que es regular. Se determina de acuerdo a la opinión de la mayoría de los encuestados que predomina un estilo de liderazgo insuficiente en el liceo que no brinda las condiciones necesarias para alcanzar los objetivos y metas establecidas en el Proyecto Educativo Integral Comunitario de la institución. De acuerdo a López (2000), los directores parecen carecer de herramientas para ejercer un rol de coordinador, de animador y de apoyo al docente, que sea compatible con la libertad de cátedra de cada docente.

### Gráfico 3

Distribución Absoluta y Porcentual referente al estilo del liderazgo ejercido por el directivo en el desempeño de sus funciones ha permitido alcanzar los objetivos y metas establecidas en la institución



#### Cuadro 4

**Distribución absoluta y porcentual para conocer si se sienten motivados como actores del proceso educativo para lograr los objetivos propuestos de la institución**

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Suficiente	4	20	–	–
Regular	–	–	5	25
Insuficiente	–	–	11	55
Ninguno	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>		<b>% 100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. "Tocoma" 2014..

En el cuadro 4, sus porcentajes indican que el 20% de los directivos opinó que suficiente se sienten motivados como actores del proceso educativo para lograr los objetivos propuestos de la institución. Mientras que un número significativo de docentes manifestaron lo contrario que es insuficiente un 55% la motivación que tiene como actores del proceso educativo para lograr los objetivos propuestos de la institución. Un 25% regular. Es importante destacar que la motivación es un aspecto básico dentro de la acción comunitaria. Un docente motivado demostrará un mejor rendimiento en sus diferentes tareas, atacándolas con confianza y entusiasmo, de esta forma contagiará a los que participan junto a él en el proceso de aprender. Para Flores (1996), es muy importante abordar el proceso motivacional a través de sus tres etapas: diagnóstico, intervención y seguimiento.

#### Gráfico 4

Distribución absoluta y porcentual para conocer si se sienten motivados como actores del proceso educativo para lograr los objetivos propuestos de la institución



## Cuadro 5

**Distribución absoluta y porcentual para determinar si se proporcionan las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación y satisfacción en el desempeño laboral**

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Suficiente	4	20	3	15
Regular	–	–	5	25
Insuficiente	–	–	8	40
Ninguno	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>		<b>% 100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. "Tocoma" 2014.

De acuerdo a los datos que refleja el cuadro 5, el total de la muestra de los directivos 20% manifestó suficiente se proporcionan las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación y satisfacción en el desempeño laboral. Resultados que no coinciden con los expresados por los docente un 40% opinaron que es insuficiente. 25% regular y 15% suficiente. Es imprescindible que los directivos puedan percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la institución y como tal debe valorarse y prestársele la debida atención, tratando siempre de buscar la forma de lograr la mayor motivación y satisfacción laboral posible por parte de sus docentes.

### Gráfico 5

Distribución absoluta y porcentual para determinar si se proporcionan las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación y satisfacción en el desempeño laboral



## Cuadro 6

### Distribución absoluta y porcentual para conocer si existe un grado de compromiso del personal con relación a la misión y metas de la institución

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Suficiente	4	20	3	15
Regular	–	–	6	30
Insuficiente	–	–	7	35
Ninguno	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>	<b>%</b>	<b>100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. "Tocoma" 2014.

De los porcentajes que expone el cuadro 6, se tiene que el 20% de los directivos que conforman la muestra manifestaron que existe un suficiente grado de compromiso del personal con relación a la misión y metas de la institución. Mientras que los docentes encuestados opinaron el 35% del personal está insuficientemente comprometido un 30% respondió que existe un compromiso regular. Y 15% suficiente. Se infiere que existe un porcentaje significativo de los encuestados que manifiestan que existe un compromiso insuficiente por parte del personal de la institución. Como lo destaca la teoría, debe existir un gran nivel de compromiso y responsabilidad por todos los autores y actores del proceso educativo para lograr los objetivos. Arciniega (2002), sostiene que existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellos que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo. El grado del compromiso suele reflejar el acuerdo entre todos con la misión y las metas de la escuela, su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de estas y sus intenciones de seguir formando parte de ese grupo.



**Gráfico 6**

**Distribución absoluta y porcentual para conocer si existe un grado de compromiso del personal con relación a la misión y metas de la institución**



## Cuadro 7

### Distribución absoluta y porcentual referente a la actitud de los directivos ante el personal docente

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Autocrática	–	–	12	60
Democrática	4	20	4	20
Paternalista	–	–	–	–
Manipulador	–	–	–	–
Situacional	–	–	–	–
Indiferente	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>	<b>%</b>	<b>100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. "Tocoma" 2014.

Se aprecia en el cuadro 7 que el 20% de los directivos expresan que su actitud ante el personal docente es democrática. Los docentes un 60% manifestaron que la actitud de los directivos es autocrática y 20% democrática. Estos resultados demuestran que los directivos manifiestan una actitud autocrática, que genera en los docentes irritación, la mera posibilidad de expresar opiniones y resentimientos acciones nada alentadoras para tener un ambiente laboral satisfactorio. El manejo de actitudes del directivo ante el personal docente es de vital importancia porque estas reflejan los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los subordinados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y además su comportamiento.

**Gráfico 7**

**Distribución absoluta y porcentual referente a la actitud de los directivos ante el personal docente**



## Cuadro 8

### Distribución absoluta y porcentual referente a los agentes del estrés que se agrupan en el ambiente laboral

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Ambientales	–	–	–	–
Individuales	–	–	1	5
Grupales	2	10	4	20
Organizacionales	2	10	11	55
Todas las anteriores	–	–	–	–
Ninguno	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>		<b>% 100</b>	

Nota: Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. “Tocoma” 2014.

El cuadro 8 contiene la siguiente información: el 10% de los directivos opinó que los agentes del estrés que se agrupan en el ambiente laboral son grupales. y el otro 10% organizacionales. Los docentes un 55% manifestaron que son organizacionales. 20% grupales y un 5% individuales. Como se observa los agentes del estrés la mayoría de los encuestados expresaron que son organizacionales que generan los problemas del clima organizacional, tecnología, estilos gerenciales, estructura organizacional, características del puesto, compadrazgo y favoritismo entre otros. De acuerdo a la teoría David y Newstrom (1999), el estrés puede ser benéfico o dañino para el desempeño laboral, dependiendo de su nivel. Cuando no hay presión, tampoco hay retos laborales y el desempeño tiende a ser bajo.

### Gráfico 8

Distribución absoluta y porcentual referente a los agentes del estrés que se agrupan en el ambiente laboral



### Cuadro 9

**Distribución absoluta y porcentual de acuerdo a las condiciones de trabajo en el plantel son armoniosas para un buen desarrollo de las funciones**

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Suficiente	2	20	–	–
Regular	–	–	4	20
Insuficiente	–	–	12	60
Ninguno	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>	<b>%</b>	<b>100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. “Tocoma” 2014.

Se aprecia en el cuadro 9 que el 20% de los directivos expresan que es suficiente las condiciones de trabajo en el plantel son armoniosas para un buen desarrollo de las funciones. Mientras que el 60% de los docentes opinó que las condiciones de trabajo son insuficientes. 20% regular. Se aprecia que no se da de una manera armoniosa las condiciones de trabajo por parte de los directivos hacia los docentes. En este sentido, se tiene que es necesario que en toda organización se deba estimular el trabajo del personal, con diversas estrategias y técnicas que en su conjunto permitan crear las condiciones laborales idóneas y efectivas para un mejor desempeño. También es conveniente destacar que lo expuesto tiene que ver con el proceso administrativo de control que le corresponde poner en práctica el gerente educativo.

**Gráfico 9**

**Distribución absoluta y porcentual de acuerdo a las condiciones de trabajo en el plantel son armoniosas para un buen desarrollo de las funciones**



## Cuadro 10

### Distribución absoluta y porcentual determinar si identifican claramente los conflictos en el aspecto laboral

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Si	4	20	10	50
No	–	–	6	30
<b>SUBTOTAL</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>	<b>%</b>	<b>100</b>	

Nota: Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. "Tocoma" 2014.

Los datos del cuadro 10 muestran que el 20% de los directivos manifiesta que si son identificable claramente los conflictos en el aspecto laboral. Un 50% de los docentes coincidió con los directivos y el 30% restante expreso que no. Ambos encuestados en su mayoría si identifican los conflictos. En la actualidad el conflicto es fácil y claramente identificable en todos los aspectos de la vida. Tomando en cuenta la teoría de Robbins (1999), el conflicto se asume como toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir dichas metas.



**Gráfico 10**

**Distribución absoluta y porcentual determinar si identifican claramente los conflictos en el aspecto laboral**



## Cuadro 11

### Distribución absoluta y porcentual identificar qué tipo de conflictos se desencadena en la institución

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
El tradicional	4	20	12	60
De las relaciones humanas	–	–	4	20
Interaccionista	–	–	–	–
Todas las anteriores	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>	<b>%</b>	<b>100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. “Tocoma” 2014.

Los datos del cuadro 11, demuestran que un 20% de los directivos opino que el tipo de conflictos se desencadena en la institución es el tradicional. Los docentes 60% coincidiendo con los directivos el tradicional y un 20% de las relaciones humanas. Se observa que en la institución educativa el tipo de conflicto más desencadenante es el de las relaciones humanas. Para identificar el papel del conflicto en el aspecto laboral, es necesario conocer los componentes y elementos que facilitan su aparición, su manejo y su resolución. Este tipo de conflicto es una consecuencia natural en todos los grupos y organizaciones, es más este no puede ser eliminado se presume que podría beneficiar el desempeño del grupo. Según los autores David y Newstrom (1999) los conflictos tienen beneficios y perjuicios; ya que si se evitara todo conflicto con los compañeros de trabajo es probable que cada parte se viera privada de información útil sobre las preferencias y opiniones de la otra.

**Gráfico 11**

**Distribución absoluta y porcentual identificar que tipo de conflictos se desencadena en la institución**



## Cuadro 12

### Distribución absoluta y porcentual como se produce la toma de decisiones compartida entre el directivo y los docentes del plantel

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Suficiente	4	20	–	–
Regular	–	–	6	30
Insuficiente	–	–	10	50
Ninguno	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>		<b>% 100</b>	

Nota: Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. “Tocoma” 2014.

La información que expone el cuadro 12 refleja que el 20% de los directivos afirmó que es suficiente la toma de decisiones es compartida entre el personal docente. Es de destacar la información de los docentes donde el 50% informa que es insuficiente, el 30% dice que es regular. Situación considerada como limitante, porque no es significativa la intervención de los docentes en la mencionada actividad. En la teoría del trabajo se expone que las decisiones deben ser compartidas con el personal docente y en una forma democrática con el propósito de que todos se sientan comprometidos, cooperadores y entusiastas en las tareas encomendadas. En el desarrollo de las actividades que le corresponde realizar para la ejecución de los procesos de mediación y aprendizaje, el docente le corresponde una compleja responsabilidad para la cual requiere el desarrollo de diversas competencias, que le permiten a tender de manera eficaz los requerimientos para la ejecución de los procesos de toma de decisiones de una forma tan segura como sea posible que conlleve a una educación de calidad.

**Gráfico 12**

**Distribución absoluta y porcentual como se produce la toma de decisiones compartida entre el directivo y los docentes del plantel**



### Cuadro 13

#### Distribución absoluta y porcentual sobre la comunicación desarrollada en la institución se da de manera

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Informal	–	–	6	30
Formal	–	–	4	20
Todas las Anteriores	4	20	6	30
Ninguna	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>		<b>% 100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. “Tocoma” 2014.

Los datos que plantea el cuadro 13, muestran que el 20% de los directivos manifiestan que la comunicación desarrollada en la institución se da de manera informal y formal. Los docentes opinan el 30% informal. El 20% dice que es formal y el 30% manifestó que todas las anteriores. A través de los resultados se evidencia el desarrollo de un proceso comunicacional informal que existen problemas de comunicación. Cabe considerar que el gerente que desea ser eficiente y lograr a través de su influencia que otros trabajen en función del logro de las metas organizacionales, debe hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional. La comunicación es importante en la relación entre los gerentes y los docentes, permitiendo el esclarecimiento y explicación de decisiones tomadas. Los gerentes guían y orientan personas y el arte de gerencial tiene que estar orientado al máximo rendimiento de cada persona. Esto se logra lógicamente con una comunicación efectiva, ya que esta se constituye en el medio ideal para tomar y ejecutar decisiones, para obtener información y corregir los procesos y procedimientos de acuerdo con la situación.

**Gráfico 13**

**Distribución absoluta y porcentual sobre la comunicación desarrollada en la institución se da de manera**



#### Cuadro 14

#### Distribución absoluta y porcentual para conocer el nivel de la fluidez de la comunicación en los actores escolares

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Descendente	–	–	–	–
Ascendente	–	–	–	–
Todas las Anteriores	4	20	8	40
Ninguna	–	–	8	40
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>		<b>% 100</b>	

Nota: Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. “Tocoma” 2014.

Los datos que demuestra el cuadro 14, determinan que el 20% de los directivos consideran que el nivel de la fluidez de la comunicación en los actores escolares se da de manera descendente y ascendente. Los docentes un 40% todas las anteriores y el otro 40% ninguna. Información que refleja que se dan los dos niveles de comunicación descendente y ascendente acción muy significativa porque evidencia el uso de los canales de comunicación formales es decir, se desarrolla la comunicación entre los directivos y el docente (descendente) desde la cúpula hacia abajo. Y docentes a directivos (ascendente) desde abajo hacia la cúpula. Por ello, es necesario que el director para efectuar bien sus labores deberá establecer desde el inicio de las actividades una buena comunicación y hacer del conocimiento de todo el personal a su cargo, las formas, tipos y mecanismos, para comunicarse dentro de la institución; y en qué medida esas comunicaciones permitirán hacer los reajustes necesarios para mejorar la organización.

#### Gráfico 14



**Distribución absoluta y porcentual para conocer el nivel de la fluidez de la comunicación en los actores escolares**



### Cuadro 15

#### Distribución absoluta y porcentual determinar la acción de mando del directivo hacia el personal docente, lo hace de forma

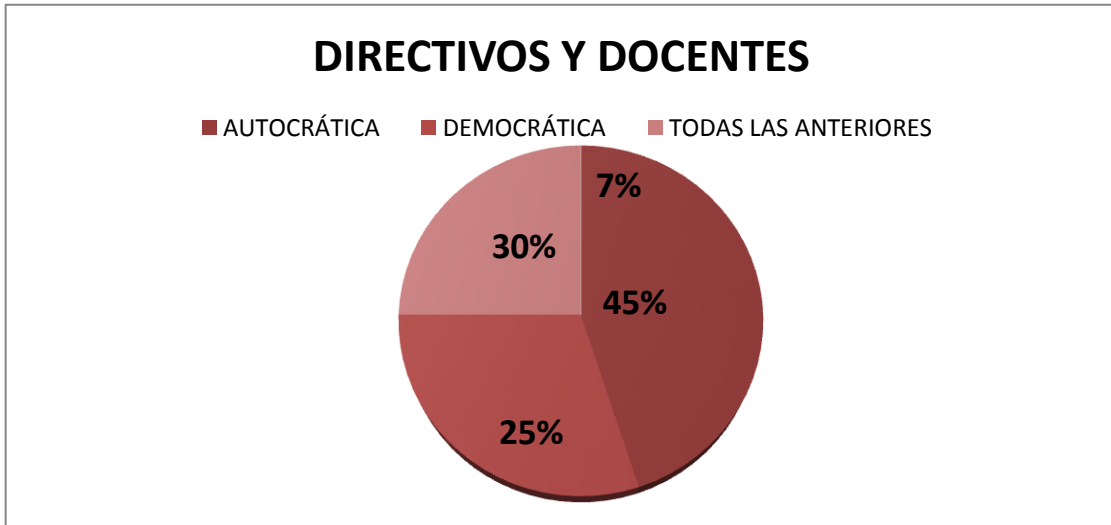
INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Autocrática	–	–	9	45
Democrática	4	20	2	10
Paternalista	–	–	–	–
Manipulador	–	–	–	–
Situacional	–	–	–	–
Todas las anteriores	–	–	5	25
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>	<b>%</b>	<b>100</b>	

Nota: Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. "Tocoma" 2014.

Como se demuestra en el cuadro 15, un 20% los directivos expresaron que la acción de mando hacia el personal docente, es de forma democrática. Un 45% de los docentes manifestó que es autocrática. 10% democrática y 25% todas las anteriores. Es de destacar que los directivos deben manejar diferentes tipos de liderazgo dependiendo las situaciones sin anclarse a un solo estilo. La actitud del líder es fundamental hacia el grupo y el trabajo que ellos realizan, los intereses del colectivo y la naturaleza de la situación en la cual se involucran. Por tanto, el líder está en la obligación de conocer la motivación humana para saber guiar a las personas, además de fomentar a través de la humanización un proceso de interacción entre los individuos para crear un clima organizacional propicio para el desarrollo óptimo de un proceso educativo.

**Gráfico 15**

**Distribución absoluta y porcentual determinar la acción de mando del directivo hacia el personal docente, lo hace de forma**



## Cuadro 16

### Distribución absoluta y porcentual sobre la participación gerencial en el ambiente escolar evidencia un liderazgo efectivo, eficiente y eficaz

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Suficiente	4	20	–	–
Regular	–	–	4	20
Insuficiente	–	–	12	60
Ninguno	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>		<b>% 100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. “Tocoma” 2014.

En el cuadro 16 sus porcentajes indican que el 20% de los directivos opinó que suficiente la participación gerencial en el ambiente escolar que evidencia un liderazgo efectivo, eficiente y eficaz. Los docentes manifestaron el 60% insuficiente. 20% regular. Se aprecia de manera significativa que los encuestados están en desacuerdo con la participación gerencial en el ambiente escolar evidencia un liderazgo efectivo, eficiente y eficaz. Los gerentes son los encargados de generar en los educadores la libertad para que trabajen con tesón a favor de los objetivos organizacionales, en beneficio de un eficaz proceso de enseñanza y aprendizaje.

**Gráfico 16**

**Distribución absoluta y porcentual sobre la participación gerencial en el ambiente escolar evidencia un liderazgo efectivo, eficiente y eficaz**



### Cuadro 17

#### Distribución absoluta y porcentual sobre las orientaciones para el desarrollo de las funciones en lo técnico-administrativo

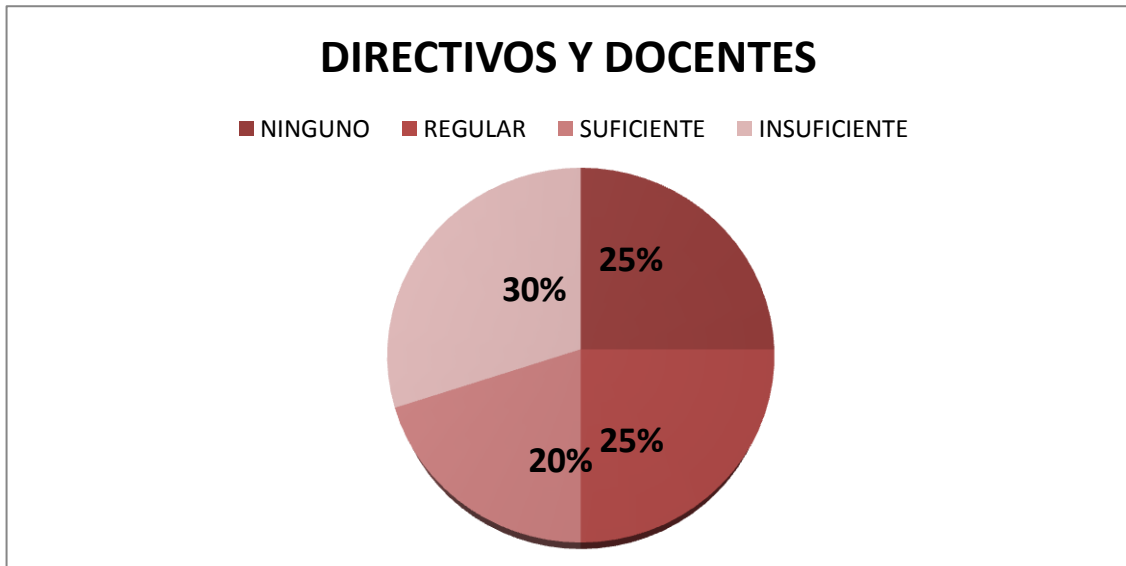
INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Suficiente	4	20	–	–
Regular	–	–	5	25
Insuficiente	–	–	6	30
Ninguno	–	–	5	25
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 93</b>		<b>% 100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. “Tocoma” 2014.

Los datos del cuadro 17, muestran que el 20% de los directivos manifiesta suficientemente orientan a los docentes para el desarrollo de las funciones en lo técnico-administrativo. Los docentes expresaron 30% insuficiente, El 25% informó que ninguna orientación reciben del personal directivo. Mientras el otro 25% regular. Esto resultados incidir en la satisfacción laboral del docente ya que no es orientado para ejercer las funciones técnicos-administrativa en la institución donde labora. Demostrando una vez más los directivos que solo ellos son responsables de la función administrativa dejando de lado otras funciones que le son pertinentes.

**Gráfico 17**

**Distribución absoluta y porcentual sobre las orientaciones para el desarrollo de las funciones en lo técnico-administrativo**



### Cuadro 18

#### Distribución absoluta y porcentual como se garantiza el cumplimiento de la normativa legal vigente en el proceso educativo

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Suficiente	4	20	–	–
Regular	–	–	5	25
Insuficiente	–	–	11	55
Ninguno	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>		<b>% 100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. “Tocoma” 2014.

Los resultados del cuadro 18, muestra que total de los directivos el 20% manifestaron que ellos garantizan el cumplimiento de la normativa legal vigente en el proceso educativo. Mientras que los docentes expresaron un 55% insuficiente y 25% regular. Con la información presentada se infiere que el trabajo que se realiza en esta institución no está contextualizada al andamiaje jurídico que sustenta lo que debe ser el proceso educativo y su ejecución desde los diferentes ámbitos administrativos, pedagógico, sociocomunitario. El gerente es la persona que consigue que se hagan las cosas mediante el esfuerzo de otras personas y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados.



**Gráfico 18**

**Distribución absoluta y porcentual como se garantiza el cumplimiento de la normativa legal vigente en el proceso educativo**



## Cuadro 19

### Distribución absoluta y porcentual para determinar el desempeño de las funciones en lo pedagógico lo realizas tomando en cuenta

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Desarrollo de la Planificación	–	–	5	25
Evaluación de proyectos	–	–	–	–
Aplicación de estrategias pedagógicas	–	–	–	–
Formas de Evaluación	–	–	–	–
Desempeño del docente en el aula	–	–	8	40
Evaluación de los aprendizajes	–	–	–	–
Todas las anteriores	4	20	3	15
Ninguna	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>	<b>%</b>	<b>100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. “Tocoma” 2014.

En el cuadro 19, se observa que los directivos encuestados opinaron un 20% que el desempeño de las funciones en lo pedagógico lo realizas tomando en cuenta todas las anteriores. Mientras que los docentes respondieron un 40 % desempeño del docente en el aula 25% desarrollo de la planificación. Y el otro 15% coincide con los directivos todas las anteriores. Como se demuestra el proceso supervisorio se cumple muy específicamente tomando algunos aspectos y descuidando otros, como el desempeño del docente en el aula. Es de gran relevancia que en el gerente educativo realice una supervisión de manera integral e integrada para así poder conocer cómo se desarrollan todos los aspectos pedagógicos para lograr una educación de calidad en el nivel de educación primaria

**Gráfico 19**

**Distribución absoluta y porcentual para determinar el desempeño de las funciones en lo pedagógico lo realizas tomando en cuenta**



## Cuadro 20

### Distribución absoluta y porcentual sobre la frecuencia con que realizan orientaciones al personal docente en relación a la práctica pedagógica

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Suficiente	4	20	–	–
Regular	–	–	7	35
Insuficiente	–	–	9	45
Ninguno	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>		<b>% 100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. “Tocoma” 2014.

En el cuadro 20, se muestra que el total de los directivos el 20% realizan suficientemente las orientaciones al personal docente en relación a la práctica pedagógica. Los docentes opinaron un 45% insuficiente. 35% regular. De acuerdo a estos porcentajes se infiere que no se dan las orientaciones al personal docente para fortalecer su práctica pedagógica, situación de gran importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, que debe cambiar y ejecutarse durante todo el periodo escolar cuya finalidad fundamental es elevar los niveles de excelencia de la educación, a partir del perfeccionamiento de la labor del personal docente y directivo. Por su parte, Salcedo (2007), desde su visión teórica, refuerza estas ideas expresando, que no es otra cosa que el cumplimiento eficiente de las funciones y obligaciones inherentes a docentes y directivos; es lo que verdaderamente define el grado de competencia e idoneidad de este personal en lo pedagógico.

**Gráfico 20**

**Distribución absoluta y porcentual sobre la frecuencia con que realizan orientaciones al personal docente en relación a la práctica pedagógica**



## Cuadro 21

### Distribución absoluta y porcentual sobre se estimula la participación de la comunidad en todas las iniciativas que favorezca la acción educativa

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Suficiente	–	–	–	–
Regular	4	20	7	35
Insuficiente	–	–	9	45
Ninguno	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>		<b>% 100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. “Tocoma” 2014.

En cuanto a los porcentajes que refleja el cuadro 21, el 20% de los directivos regular. Los docentes 45% insuficiente. 35% coincidió con los directivos regular. y 15% también de acuerdo a los directivos suficiente. Estos datos determinan que regularmente los directivos y docentes propician la participación de la comunidad en las actividades educativas información que sustenta los resultados sobre el consejo educativo, que no está hasta los actuales momentos conformado. Tal situación demuestra que la triada familia-escuela-comunidad no está fortalecida ni consolidada en la institución y por lo tanto existen desafíos que no permiten lograr las metas institucionales y los postulados de la educación del país.

**Gráfico 21**

**Distribución absoluta y porcentual sobre se estimula la participación de la comunidad en todas las iniciativas que favorezca la acción educativa**



## Cuadro 22

### Distribución absoluta y porcentual de como evidencias la percepción de la organización social

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Suficiente	2	10	–	–
Regular	2	10	8	40
Insuficiente	–	–	8	40
Ninguno	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>		<b>% 100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. “Tocoma” 2014.

En el cuadro 22, se evidencia que un 10% de los directivos evidencia la percepción de la organización social regular y un 10% suficiente. Los docentes 40% insuficientes y 40% regular. Los datos evidencian que no hay una percepción clara de la organización social la mayoría manifestaron que es insuficiente. Los directivos deben establecer un ambiente adecuado dentro de la institución para ayudar a los docentes a hacer sus mejores esfuerzos. También es necesario que como gerentes deben ser líderes eficaces, dado que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes proveen medios para satisfacer necesidades y deseos, implica que además que en las funciones de dirección el gerente educativo debe motivar a los docentes y para ello es necesario una óptima comunicación para lograr así proyectar el liceo como una organización social.



**Gráfico 22**

**Distribución absoluta y porcentual de como evidencias la percepción de la organización social**



### Cuadro 23

#### Distribución absoluta y porcentual de acuerdo a la existencia un verdadero compromiso organizacional de los docentes de la institución

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Suficiente	–	–	–	–
Regular	2	10	13	65
Insuficiente	2	10	3	15
Ninguno	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>	<b>%</b>	<b>100</b>	

Nota: Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. “Tocoma” 2014.

De los porcentajes que expone el cuadro 23, se tiene que el 10% de los directivos que conforman la muestra manifestaron que regularmente existe un verdadero compromiso organizacional por parte de los docentes para fortalecer el desempeño del docente en la institución educativa. Un 10% insuficiente. Mientras que un 65% coincidieron con los directivos al manifestar que regularmente asumen el compromiso de estrategias que fortalezcan su desempeño pedagógico y el 15% respondió insuficiente. Existe un porcentaje significativo de los encuestados que manifiestan que si existe un compromiso por parte del personal del plantel. Como lo destaca la teoría, debe existir un gran nivel de compromiso y responsabilidad por todos los autores y actores del proceso educativo para lograr una educación de calidad en los adolescentes y jóvenes de la educación media.

**Gráfico 23**

**Distribución absoluta y porcentual de acuerdo a la existencia un verdadero compromiso organizacional de los docentes de la institución**



## Cuadro 24

### Distribución absoluta y porcentual referente a la gerencia escolar propicia la autonomía en el desempeño del docente

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Suficiente	4	20	–	–
Regular	–	–	5	25
Insuficiente	–	–	11	55
Ninguno	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>		<b>% 100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. “Tocoma” 2014.

En el cuadro 24 sus porcentajes indican que el 20% de los directivos opinó que siempre propician la autonomía en el desempeño de los docentes. Los docentes manifestaron 55% expreso insuficiente y un 25% regular. Se aprecia de manera significativa que medianamente se propicia la autonomía en el ejercicio de las funciones docentes en el plantel, para realizar las actividades que les corresponde ejecutar de una manera cooperativa y en grupo cuya finalidad fundamental es elevar los niveles de excelencia de la educación, a partir del perfeccionamiento de la labor del personal docente y directivo.

**Gráfico 24**

**Distribución absoluta y porcentual referente a la gerencia escolar propicia la autonomía en el desempeño del docente**



### **Cuadro 25**

**Distribución absoluta y porcentual sobre la medida que se utiliza por el trabajo bien realizado es más el premio que el castigo**

<b>INDICADORES</b>	<b>Directivos</b>	<b>%</b>	<b>Docentes</b>	<b>%</b>
	<b>Fr.</b>		<b>Fr.</b>	
Si	4	20	16	80
No	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>	<b>%</b>	<b>100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. "Tocoma" 2014.

Los datos del cuadro 25, determinan que el total de los directivos 20% utilizan por el trabajo bien realizado el premio. Igualmente el 80% de los docentes coincidieron con los directivos manifestando el premio. Resultados muy positivos donde el personal directivo y docente a partir de esta visión global definen opciones diferenciadas de reconocimientos que se correlacionan con merecimientos. El gerente educativo debe reconocer a los más meritorios y estimular el mejoramiento de los menos eficientes.

**Gráfico 25**

**Distribución absoluta y porcentual sobre la medida que se utiliza por el trabajo bien realizado es más el premio que el castigo**



## Cuadro 26

### Distribución absoluta y porcentual sobre si se promueve la aceptación de riesgos para el logro de los objetivos propuestos

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Suficiente	4	20	9	45
Regular	–	–	7	35
Insuficiente	–	–	–	–
Ninguno	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>		<b>% 100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. "Tocoma" 2014.

Como se observa en el cuadro 26, los directivos el 20% manifestaron que suficientemente si se promueve la aceptación de riesgos para el logro de los objetivos propuestos. Los docentes un 45% coincidieron con los directivos expresando que suficientemente. 35% regular. Resultados que demuestran que existe un compromiso y responsabilidad por parte de los directivos y docentes de asumir riesgos para lograr los objetivos institucionales.



**Gráfico 26**

**Distribución absoluta y porcentual sobre si se promueve la aceptación de riesgos para el logro de los objetivos propuestos**



### Cuadro 27

#### Distribución absoluta y porcentualconocer sobre si existe buena relaciones interpersonales entre los autores y actores escolares

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Suficiente	4	20	–	–
Regular	–	–	9	45
Insuficiente	–	–	7	35
Ninguno	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>		<b>% 100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. "Tocoma" 2014.

Se observa en el cuadro 27, que el 20% de los directivos opinó que suficiente se mantienen buenas relaciones interpersonales entre los autores y actores escolares. Un 45% de los docentes manifestaron que es regular. Un 35% insuficiente. La información expuesta se considera negativa porque no existe una significativa relación interpersonal promovida por el personal directivo que permite trabajar en un clima de armonía y paz a fin de lograr todos los objetivos que están orientados hacia la formación integral de todos los involucrados en la gestión institucional.

**Gráfico 27**

**Distribución absoluta y porcentual conocer sobre si existe buena relaciones interpersonales entre los autores y actores escolares**



## Cuadro 28

**Distribución absoluta y porcentual para determinar si se propicia el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y estimula la superación profesional de los docentes**

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Suficiente	4	20	–	–
Regular	–	–	–	–
Insuficiente	–	–	6	30
Ninguno	–	–	10	50
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>	<b>%</b>	<b>100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. "Tocoma" 2014.

Los resultados del cuadro 28, reflejan que el total de la muestra de los directivos el 20% suficientemente propicia el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y estimula la superación profesional de los docentes. Mientras que lo manifestado por los docentes es contradictorio un 50% ninguno y 30% opino que es insuficiente. Esto sustenta algunos datos que se reflejan en ítems anteriores donde se evidencia una falta de integración y articulación entre el personal directivo y docente. El éxito de la institución educativa depende de la relación armoniosa de sus integrantes, la creatividad de la gerencia significa que ella no puede condicionarse a unos esquemas fijos ni puede circunscribirse a normas inflexibles. Sobre todo debe prevalecer la acción creadora e innovadora del gerente para poder reaccionar y solventar problemas sin una receta en la mano, sino con creatividad e innovación.

**Gráfico 28**

**Distribución absoluta y porcentual para determinar si se propicia el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y estimula la superación profesional de los docentes**



## Cuadro 29

**Distribución absoluta y porcentual sobre se diseñan en la institución planes y proyectos que permitan evaluar el desempeño docente en cada periodo escolar**

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Suficiente	2	10	–	–
Regular	2	10	5	25
Insuficiente	–	–	11	55
Ninguno	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>		<b>%</b>	<b>100</b>

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. "Tocoma" 2014.

Los datos del cuadro 29, exponen que un 10% del directivo opino que regularmente se diseñan en la institución planes y proyectos que permitan evaluar el desempeño docente en cada periodo escolar. 10% suficiente. Los docentes 55% opino insuficiente. Un 25% coincidiendo con los directivos regular. De acuerdo a los resultados se puede inferir que los directivos y docentes no diseñan de manera conjunta planes y proyectos que permita fortalecer la praxis pedagógica en cada periodo escolar. Es indispensable la conformación de los colectivos de trabajo, es una exigencia en el proceso educativo por cuanto se requiere que en todos los proyectos diseñados del plantel estén presente los actores sociales y comunitarios, ya que ellos definen los objetivos u propósitos y en función de ellos ejecutan los planes de intervención y de acción para transformar la práctica de la enseñanza y el aprendizaje. Por otra parte, la participación hace posible promover una convivencia y una acción común de bienestar en función de las actividades educativa.

**Gráfico 29**

**Distribución absoluta y porcentual sobre sediseñan en la institución planes y proyectos que permitan evaluar el desempeño docente en cada periodo escolar**



### Cuadro 30

#### Distribución absoluta y porcentual sobre sepropicia el dialogo sobre experiencias pedagógicas y resolución de conflictos

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Suficiente	2	10	4	20
Regular	2	10	3	15
Insuficiente	–	–	9	45
Ninguno	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>		<b>% 100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. "Tocoma" 2014.

El cuadro 30 expone que la muestra de los directivos el 10% opino que regularmente se propicia el dialogo sobre experiencias pedagógicas y resolución de conflictos en la institución. Y un 10% suficiente. Mientras que un 45% de los docentes manifestó que insuficiente. 15% de los docentes coincidieron con los directivos regular. Al igual que un 20% suficiente. Los resultados demuestran que en la institución objeto de estudio de manera insuficiente es que se realiza el intercambio de saberes u experiencias y se resuelven los conflictos generados en la organización social. Situación que es preocupante ya que no se involucra todo el personal en los diferentes ámbitos de acción del quehacer educativo.



**Gráfico 30**

**Distribución absoluta y porcentual sobre sepropicia el dialogo sobre experiencias pedagógicas y resolución de conflictos**



### Cuadro 31

**Distribución absoluta y porcentual de acuerdo a los objetivos y/o propósitos del plantel son establecidos de manera integral y con la interacción de todas y todos los responsables del hecho educativo**

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Suficiente	4	20	–	–
Regular	–	–	9	45
Insuficiente	–	–	7	35
Ninguno	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>		<b>%</b>	<b>100</b>

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. "Tocoma" 2014.

Los datos del cuadro 31, reflejan que el 20% de los directivos manifiestan que suficientemente los objetivos y/o propósitos del plantel son establecidos de manera integral y con la interacción de todas y todos los responsables del hecho educativo. El 45% de los docentes manifestó que regularmente. Y el 35 % insuficientemente. Los resultados demuestran que no existe un alto nivel de participación y pertinencia hacia la institución educativa por sus integrantes. En la actualidad el estilo de liderazgo que predomina es el autocrático, es decir, no se asumen dentro de una visión de participación, aun cuando la tendencia en Educación es que las decisiones sean tomadas con un criterio de integración y consenso entre todos los participantes de la organización escolar. El directivo asume una posición de autoridad donde no se permite la discusión y el análisis de los problemas. En este sentido, los objetivos casi nunca se logran pues los docentes no se alinean dentro de esos objetivos que resultan impuestos.

**Gráfico 31**

**Distribución absoluta y porcentual de acuerdo a los objetivos y/o propósitos del plantel son establecidos de manera integral y con la interacción de todas y todos los responsables del hecho educativo**



### Cuadro 32

#### Distribución absoluta y porcentual se estimulan a los docentes a la cooperación y ayuda mutua entre el personal

INDICADORES	Directivos	%	Docentes	%
	Fr.		Fr.	
Suficiente	4	20	4	20
Regular	–	–	7	35
Insuficiente	–	–	5	25
Ninguno	–	–	–	–
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Fr. 20</b>		<b>% 100</b>	

**Nota:** Datos del Cuestionario aplicado a los Directivos y Docentes de la U.E.E. "Tocoma" 2014.

En el cuadro 32 sus porcentajes indican que el 20% de los directivos opinó que suficientemente los han estimulado hacia la cooperación y ayuda mutua entre el personal docente de la institución. Los docentes un 35% manifestó que dicho proceso es regular; mientras que el 25% señaló que es insuficiente y un 20% coincidió con los directivos expresando que suficiente. Se aprecia que el personal docente no está motivado para el desempeño de sus funciones de manera individual y colectiva por los gerentes de la institución para realizar su trabajo con calidad. En este sentido, se tiene y como se destacó en la teoría de Gibson (2003), que la motivación no es más que la necesidad o impulso interno de una persona que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo definido. Por ello es importante que el directivo este consciente y claros de lo que quiere lograr para así poder involucrar a sus subordinados en la organización para de manera conjunta alcanzar las metas institucionales y esto parte de los niveles de motivación que maneje y desarrolle.

**Gráfico 32**

**Distribución absoluta y porcentual se estimulan a los docentes a la cooperación y ayuda mutua entre el personal**



**Presentación y Análisis de los Resultados de la Entrevista Aplicada a los Directivo, Subdirectores y Coordinadores de la U.EE. “Tocoma”**

VARIABLE	PREGUNTA	DIRECTIVOS
<p style="text-align: center;"><b>Clima Organizacional</b></p>	<p><b>¿Qué características distinguen a esta organización?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casa de estudios del Municipio Bolivariano Angostura, con mayor matrícula en todos los grados.</li> <li>• Capital humano capacitado para cubrir las necesidades del plantel.</li> <li>• Buena estructura organizacional</li> <li>• Proyección de la institución en proyecto científicos sociales y tecnológicos.</li> <li>• Proyección positiva de la Institución hacia la comunidad.</li> <li>• La práctica de diferentes disciplinas deportivas.</li> <li>• Proyección positiva de la institución mediante la difusión de diversas actividades en pro de mejorar situaciones problemáticas en las comunidades.</li> <li>• Diseño de estrategias novedosas a través de los P.A. para propiciar el aprendizaje sobre aspectos formales de la escritura y lo lógico matemático.</li> </ul>

**Fuente:** Entrevista Aplicada a los Directivos de la U.E.E. “Tocoma” del Municipio Bolivariano Angostura. Septiembre 2014.

Es importante destacar la información suministrada por el directivo, subdirectores y coordinadores de la U.E.E. "Tocoma" a través de la entrevista evidencia de alguna manera como ellos caracterizan la institución desde lo que promueven mediante las funciones administrativas, pedagógicas y sociocomunitarias. Pero los directivos no manifestaron elementos relacionados con el clima organizacional de la escuela. Situación que es preocupante porque de acuerdo a la teoría Likert (1999), el clima organizacional establece que el comportamiento asumido por los directivos y docentes depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben; por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Por tal razón al no desarrollarse una óptima gerencia no existe una excelente percepción de la institución.

<b>VARIABLE</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>DIRECTIVOS</b>
<b>Factores del Clima Organizacional</b>	<b>¿Cuáles son los elementos que condicionan el ambiente de trabajo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La infraestructura de escuela</li> <li>• La comunicación</li> <li>• Valores</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Nuestras metas</li> <li>• El aprendizaje de los estudiantes</li> </ul>

**Fuente:** Entrevista Aplicada a los Directivos de la U.E.E. "Tocoma" del Municipio Bolivariano Angostura. Septiembre 2014.

Es importante destacar que los directivos hacen mención de algunos aspectos que son internos y otros que se generan continuamente en la institución. Sin estar claros en los factores internos y externos que generan el ambiente de trabajo. Sin embargo, la visualización de estos elementos depende en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada directivo tenga de la institución que tiene que ver con el involucramiento, satisfacción, motivación, valores, actitudes entre otros.



<b>VARIABLE</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>DIRECTIVOS</b>
<b>Desempeño Laboral</b>	<b>¿Asumen compromiso ante la propuesta de estrategias innovadoras para fortalecer el desempeño docente?</b>	Si, tanto el personal directivo como los docentes en su gran mayoría tenemos el compromiso de implementar estrategias innovadoras con el propósito de fortalecer tanto al docente como a nuestros estudiantes es una de nuestras metas para que los niños y niñas salgan bien preparados. Además que eso proyecta nuestra institución como la mejor.

**Fuente:** Entrevista Aplicada a los Directivos de la U.E.E. "Tocoma" del Municipio Bolivariano Angostura. Septiembre 2014.

La información que se presenta refleja que por parte de los directivos y docentes en su mayoría existe un compromiso de manejar estrategias innovadoras tanto para el fortalecimiento del desempeño laboral como para generar aprendizajes significativos en los estudiantes. Pero los encuestados fueron muy precisos al responder la pregunta sin dar a conocer algunas estrategias que puedan fortalecer el desempeño docente. Situación que permite corroborar que no existe la implementación de tales estrategias innovadoras en la institución educativa. Es necesario que los gerentes educativos puedan generar con el colectivo estas estrategias para así lograr consolidar de manera eficiente el desempeño laboral de sus docentes.

VARIABLE	PREGUNTA	DIRECTIVOS
<b>Desempeño Laboral</b>	<b>¿Especifique los criterios e indicadores más utilizados para evaluar el desempeño docente por los gerentes educativos?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad personal y profesional.</li> <li>• Participación protagónica en la elaboración del PEIC y del PA.</li> <li>• Cumplimiento de acuerdos y compromisos emanados de su participación en Consejos Técnicos – Docentes- Administrativos y Directivos.</li> <li>• Puntualidad y calidad en la entrega de recaudos.</li> <li>• Capacidad Pedagógica</li> <li>• Emocionalidad</li> <li>• Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Resultados de su labor educativa</li> </ul>

**Fuente:** Entrevista Aplicada a los Directivos de la U.E.E. "Tocoma" del Municipio Bolivariano Angostura. Septiembre 2014.

Como se evidencia los gerentes educativos al evaluar el desempeño docente son muy específicos en este proceso. Ya que manejan pocos criterios e indicadores no permitiendo objetividad en la evaluación. El personal directivo está consiente que los criterios e indicadores para evaluar el desempeño docente no han llegado a valorar ampliamente la práctica del docente. López (2010), destaca un elemento clave de la concepción actual de la evaluación no se debe evaluar por evaluar, sino para mejorar los programas, la organización de las tareas y la transferencia a una más eficiente selección metodológica. Por ello es necesario articular un proceso que encauce planificada y sistemáticamente esas valoraciones hasta convertirlas en planteamientos objetivos, racionales, exactos, imparciales y justos sobre el desempeño del docente y el directivo en el desarrollo de sus funciones.

VARIABLE	PREGUNTA	DIRECTIVOS
Desempeño Laboral	¿Con que frecuencia se realizan las evaluaciones de desempeño docente en la organización social educativa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En algunos casos dependiendo los proyectos de los estudiantes se realiza trimestralmente cuando culminan los proyectos.</li> <li>• Desde las orientaciones que nos da el supervisor realmente una vez en el periodo escolar.</li> <li>• Por orientaciones de la zona educativa se realiza una vez conjuntamente con ellos.</li> <li>• Se realiza anualmente en el mes de julio para emitir su carta de eficiencia</li> </ul>

**Fuente:** Entrevista Aplicada a los Directivos de la U.E.E. "Tocoma" del Municipio Bolivariano Angostura. Septiembre 2014.

De acuerdo a la información se realiza un sistema de evaluación de desempeño docente anual situación de gran importancia para el funcionamiento de cualquier colectivo, que debe cambiar y ejecutarse durante todo el periodo escolar cuya finalidad fundamental es elevar los niveles de excelencia de la educación, a partir del perfeccionamiento de la labor del personal docente y directivo. Por su parte, Salcedo (2007), desde su visión teórica, refuerza estas ideas expresando, que no es otra cosa que el cumplimiento eficiente de las funciones y obligaciones inherentes a docentes y directivos; es lo que verdaderamente define el grado de competencia e idoneidad de este personal que labora en la U.E.E. "Tocoma".

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **Presentación**

En toda organización o institución educativa, cualquiera sea su ubicación geográfica en el mundo, su área operativa o su nivel es indispensable la integración positiva de todos aquellos que conforman sus recursos humanos con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales propuestos para su proyección.

Ya que el personal directivo, administrativo y docente constituyen uno de los activos más importantes para alcanzar el desarrollo organizacional, así como las relaciones laborales que se establecen entre el personal que conlleven a la cooperación, unión de esfuerzos, trabajo conjunto y sinergia organizacional. Este conjunto de características permanentes que describen una organización escolar, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Desafortunadamente estas relaciones no son siempre positivas pudiendo llegar a incluso a comprometer los niveles de operatividad, crecimiento y desarrollo de la misma por un inadecuado clima organizacional que incide de forma directa en el desempeño del personal. En este ámbito, Chiang, Martín y Núñez (2010) señalan el clima organizacional: “Puede tener influencias significativas sobre algunos resultados y variables tales como el rendimiento, la tasa de abastecimiento y sobre algunas experiencias laborales como la satisfacción” (p.17). Igualmente señalan que: “El clima organizacional establece el marco para la motivación” (p.25).

En relación a lo anterior, el clima organizacional conforma los atributos del ambiente de trabajo, y que pueden influenciar todos los procesos que se desarrollan dentro de la empresa, y las relaciones interpersonales existentes entre empleados con respecto a sus jefes, compañeros, y la organización en

general, orientándose siempre a brindar mejoras, tal como lo señala Méndez (2006) quien opina que:

El clima organizacional tiene como objeto generar cambios que permitan mejorar su calidad de las relaciones interpersonales con la organización, mejor desempeño en el comportamiento laboral y mayor rendimiento en los resultados del trabajo expresados en productividad, comunicación, confianza, pertenencia, colaboración, entre otros. (p.125).

De lo anterior se desprende, que el Clima Organizacional, establece como el trabajador en este caso el docente se siente frente a las relaciones con sus compañeros de trabajo que viene a incidir de manera directa en su disposición a la colaboración, medir el clima organización permite tener una percepción de cómo el trabajador se desarrolla en función de su medio laboral.

En función de lo expresado, cabe destacar que los enfoques sobre el clima laboral determinan en cierta medida las formas de comportamiento de un empleado. Cabe destacar, que los patrones de desempeño y las conductas del misma van a estar de igual manera ligadas a factores organizacionales existentes (relaciones directivo – docente, eficiencia de los canales de comunicación, entre otros) y de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

De manera puntual, en la República Bolivariana de Venezuela de forma puntual muchas instituciones especialmente las pertenecientes al Estado han sido tipificadas como infuncionales debido a un inadecuado clima laboral. En este ámbito, conviene destacar que el clima laboral define y contextualiza las diferentes formas de interacción entre el recurso humano y las organizaciones. Los factores y estructuras del sistema organizacional, la cultura organizacional de cada empresa, los niveles de preocupación por el crecimiento personal y profesional de sus trabajadores, dan lugar a un determinado clima en función a las percepciones de los miembros.

En este orden de ideas, uno de los males que mayormente aqueja al

manejo de los recursos humanos en el área de la administración de la educación es la incompatibilidad de caracteres y problemas internos asociados al manejo del volátil y constantemente cambiando individuo, pero tampoco es poco cierto es que estos constituyen el motor de toda institución y deben ser atendidos, motivados y dirigidos hacia la cooperación institucional y el desarrollo eficaz de sus funciones.

En este enfoque, surge el clima organizacional como una de variables mayormente intervinientes en el nivel de integración, cooperación, sinergia y esfuerzo conjunto por parte del personal directivo y docente, climas adversos a menudo determinan cambios de personal, traslados, inasistencias y en el mejor de los casos apatía del personal hacia sus labores.

En este ámbito, las instituciones educativas del Estado venezolano no son la excepción existiendo divergencias en ocasiones políticas, sociales y culturales que afectan el correcto desarrollo de las actividades laborales.

Por lo que, la presente investigación realizará una Propuesta de Estrategias para mejorar el Clima organizacional para el Fortalecimiento del Desempeño docente de la Unidad Educativa Estatal "Tocoma" de Ciudad Piar del Municipio Bolivariano Angostura.

### **Justificación**

Estos procedimientos vienen dados por el hecho de que la función gerencial representa en la actualidad una significancia dentro del proceso educativo. Es conveniente destacar, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia de manera tal que un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de las organizaciones, la eficiencia es la clave del éxito de los centros e instituciones, pero el ser gerente no es sólo dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja.

El gerente para poder lograr los objetivos u propósitos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va.

En toda organización el gerente educativo en sus funciones y procesos debe disponer de un sistema de evaluación del desempeño docente, porque éste propicia la optimización del Proceso Docente Educativo y la elevación constante del proceso de enseñanza-aprendizaje como de la calidad de la Educación y constituye una vía fundamental para la formación, atención, estimulación y promoción de los docentes. Por esta razón, la evaluación del desempeño debe promoverse desde un marco dialógico, con objetividad, profundidad, con sentido ético, de igualdad e imparcialidad, haciéndose indispensable, en los actuales momentos, constituir y presentar la propuesta de la evaluación del desempeño del docente que haga posible construir un modelo de escuela donde se asuma dicha propuesta como una alternativa real para la formación de los reconstructores de la enseñanza y fortalezca el desarrollo de la cultura de la ciudadanía participativa y protagónica, donde se asuma el compromiso de trabajar, incorporando los cambios necesarios, para hacer posible una calidad en la educación.

Por la función social que realizan los educadores, su desempeño se convierte en un valor formativo legítimo, con la posibilidad de participar en el análisis crítico del proceso de enseñanza y aprendizaje para reconocer responsablemente su actuación en el aula con el propósito de determinar cualidades profesionales y de rendimiento. De igual forma fomentar la confianza, crear una atmósfera de trabajo en equipo y generar un impacto significativo que garantice la presencia de capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos básicos.

También se justifica esta propuesta no sólo por sus implicaciones teóricas sino por lo que representa en la práctica educativa. La necesidad de búsqueda de nuevas estrategias para una mejor acción del desempeño

gerencial y docente es de vital importancia a corto y mediano plazo, en este caso, priorizando en la Unidad Educativa Estatal "Tocoma" de Ciudad Piar del Municipio Bolivariano Angostura.

### **Fundamentación**

La propuesta se fundamenta en diversos aspectos: -Valorando el diagnóstico en que se sustenta la investigación realizada. -Teoría sobre el clima organizacional y el desempeño docente.

Resulta preocupante la gran cantidad de casos en que los directivos no constituye ese elemento esencial en la construcción de la organización a la que pertenece, que no es líder posibilitador y dinamizador, condición imprescindible para que se originen y mantengan procesos de mejora de la institución, sino que su función la ejerce en el límite de la conservación de los procesos ya establecidos en la institución, sin prestar importancia al análisis de dichos procesos en cuanto a si se trata o no de la manera efectiva de mejorar la calidad del servicio que presta el centro educativo, o si es lo mejor que su escuela puede proporcionar de acuerdo a sus recursos.

Los directores eficaces en opinión de Bussoux (2004):

Son líderes pedagógicos, ponen el centro en el aprendizaje de los alumnos, fijan los objetivos, y son optimistas en cuanto a la capacidad de los alumnos y profesores para alcanzarlos. Son muy activos, se sienten responsables de la enseñanza de los alumnos, observan regularmente a los docentes". (p. 118).

Hoy se aprecia una discusión ante la idea de que el fracaso o el éxito escolar dependen principalmente de la calidad del desempeño del docente, donde la evaluación del docente juega un papel importante pues permite caracterizar su desempeño, su desarrollo profesional y recibir orientaciones y asesoramientos que contribuyan a su perfeccionamiento permanente.

Entre algunas otras cuestiones, el gerente educativo debe darse a la tarea



de conocer los recursos instruccionales que las y los maestros necesitan; evaluar y reforzar la dirección y gestión administrativa y académica del centro: labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control.

En todo sistema educativo es necesario disponer de un clima armónico que genere un excelente desempeño del docente, considerada como la esencia que permite optimizar la calidad educativa, la cual se sustenta en los enfoques humanista y constructivista.

Enfoque holístico humanístico, centrado en el Ser: Según Scheler citado por Salcedo (2007), explica su posición desde la axiología y antropología filosófica de la dimensión del SER y aclara lo que es el propio hombre, un ser único con un espacio donde prevalece el valor y el espíritu. En el valor que es el acto de conocimiento de valores que se fundamenta, a su vez, en los valores éticos y religiosos; el espíritu que es la presencia de actos emocionales y volitivos (la bondad, el amor, el arrepentimiento, la veneración y otros) donde el centro activo es la persona y a partir de la cual se llega a encuentros humanos.

Partiendo de este enfoque se deben formar docentes que más que impartir conocimientos y rutinas burocráticas sean capaces de reencontrarse consigo mismo, de pensar que la educación del país depende de él, de cómo asuma su papel protagónico, ético pedagógico que le permita promover la cultura e innovar en cambios permanentes para solucionar situaciones problemáticas que se le presenten en el día a día.

La formación de los docentes debe orientarse hacia la conformación de educadores, maestros de humanismo, promotores del deseo de aprender de los estudiantes y de todos los actores que forman el sistema educativo, es decir, formarse como personas, como profesionales para ser mejores promotores para enseñar, aprender, comprender y emprender el vivir y el convivir. Esta formación debe desarrollar en los docentes las capacidades humanas para la construcción de la verdadera persona.

El enfoque constructivista de Vigostky, donde la concepción va dirigida a la zona de desarrollo próximo, considerada como la distancia entre el nivel real de desarrollo donde el sujeto puede resolver por sí mismo un problema o demostrar un conocimiento. El interés del constructivismo se sitúa claramente en la creación de herramientas cognitivas que reflejan la sabiduría de la cultura en la cual se utilizan así como los deseos y experiencias de los individuos.

Aun cuando el énfasis se sitúa en construcción por parte de los actores el papel del diseñador de instrucción sigue siendo crítico, es responsabilidad del diseñador instruir, construir, conducir, evaluar y actualizar efectivamente esas construcciones y diseñar ajustando experiencias que mejoren el proceso educativo.

### **Factibilidad**

La propuesta es factible de desarrollarla porque se cuenta con la bibliografía especializada sobre el tema; además los recursos materiales y financieros.

Se puede contar con el aporte del personal de la Zona Educativa del Estado Bolívar, Equipo de Docentes con Función Supervisora y Coordinadores del Municipio Escolar Angostura, Consejo Educativo, Consejos Comunales y todo el personal de la Unidad Educativa Estatal “Tocoma” de Ciudad Piar del Municipio Bolivariano Angostura.

También es viable contar con los recursos humanos profesionales para ofrecer a los directivos y docentes las orientaciones pertinentes sobre evaluación del desempeño docente de acuerdo a las políticas educativas emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación. Estos recursos se encuentran: en la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Bolívar.

## **Viabilidad**

La propuesta es viable porque se cuenta con los recursos humanos que confrontan problemas de acuerdo al clima organizacional y el desempeño docente. De igual manera, se cuenta con el espacio y tiempo (corto y mediano plazo) necesarios para ejecutar las actividades planificadas.

## **Objetivo de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Ofrecer estrategias que optimicen el clima organizacional y coadyuven en el desempeño docente en la Unidad Educativa Estatal "Tocoma" de Ciudad Piar del Municipio Bolivariano Angostura.

### **Objetivo Específicos**

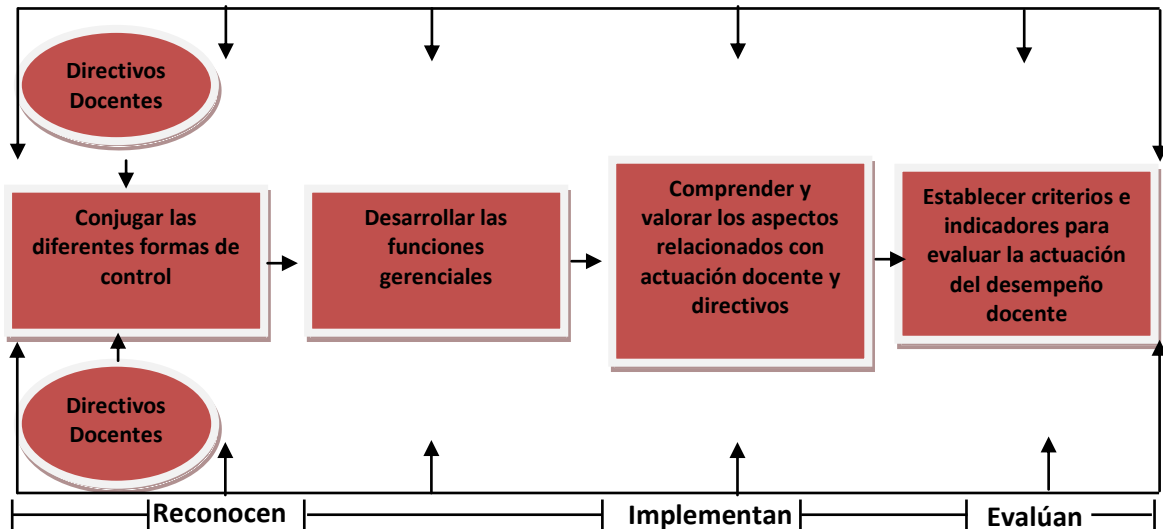
- Propiciar la inducción teórica en los directivos sobre las funciones gerenciales para el desarrollo eficaz de su desempeño en gestión administrativo, pedagógico curricular, organizativo comunitario.
- Fortalecer la integración del personal directivo, administrativo, obrero y docente de acuerdo al desempeño de sus funciones.
- Desarrollar en los directivos estrategias innovadoras requeridas para promover la actuación del desempeño docente de forma eficaz y eficiente en la Educación Primaria.
- Verificar en los directivos el manejo de los criterios e indicadores para las valoraciones de la actuación docente.
- Diseñar instrumentos evaluativos con la participación de todas y todos los actores y autores del proceso educativo.

## **Descripción para la Ejecución de la Propuesta**

El diagnóstico realizado a la Unidad Educativa Estadal “Tocoma” de Ciudad Piar del Municipio Bolivariano Angostura del Nivel de Educación Primaria, demostró la imperiosa necesidad de desarrollar a través de las funciones gerenciales, fortalecer y reorientar el control y la evaluación como uno de los procedimientos administrativos muy poco abordados por los directivos en el ámbito administrativo, pedagógico y socio comunitario, pero muy significativos para transformar la praxis pedagógica de los responsables del quehacer educativo. Es muy importante que los directivos mediante un sistema de superación constante como un cambio en los procedimientos y métodos que emplea, una reformulación de las políticas que sigue, o la realización de un conjunto de acciones diferentes a las que venía ejecutando hasta ahora. Puedan asumir innovadoras estrategias para su aplicabilidad en la institución objeto de estudio y ser unos líderes en el Sistema Educativo Venezolano.

A continuación se definen algunas estrategias consideradas para que se puedan llevar a cabo los objetivos de la propuesta en el tiempo y en el espacio. Estas se precisan a partir del diagnóstico realizado y los objetivos formulados, desde donde se detallan los mismos para su cumplimiento como se especifican a continuación.

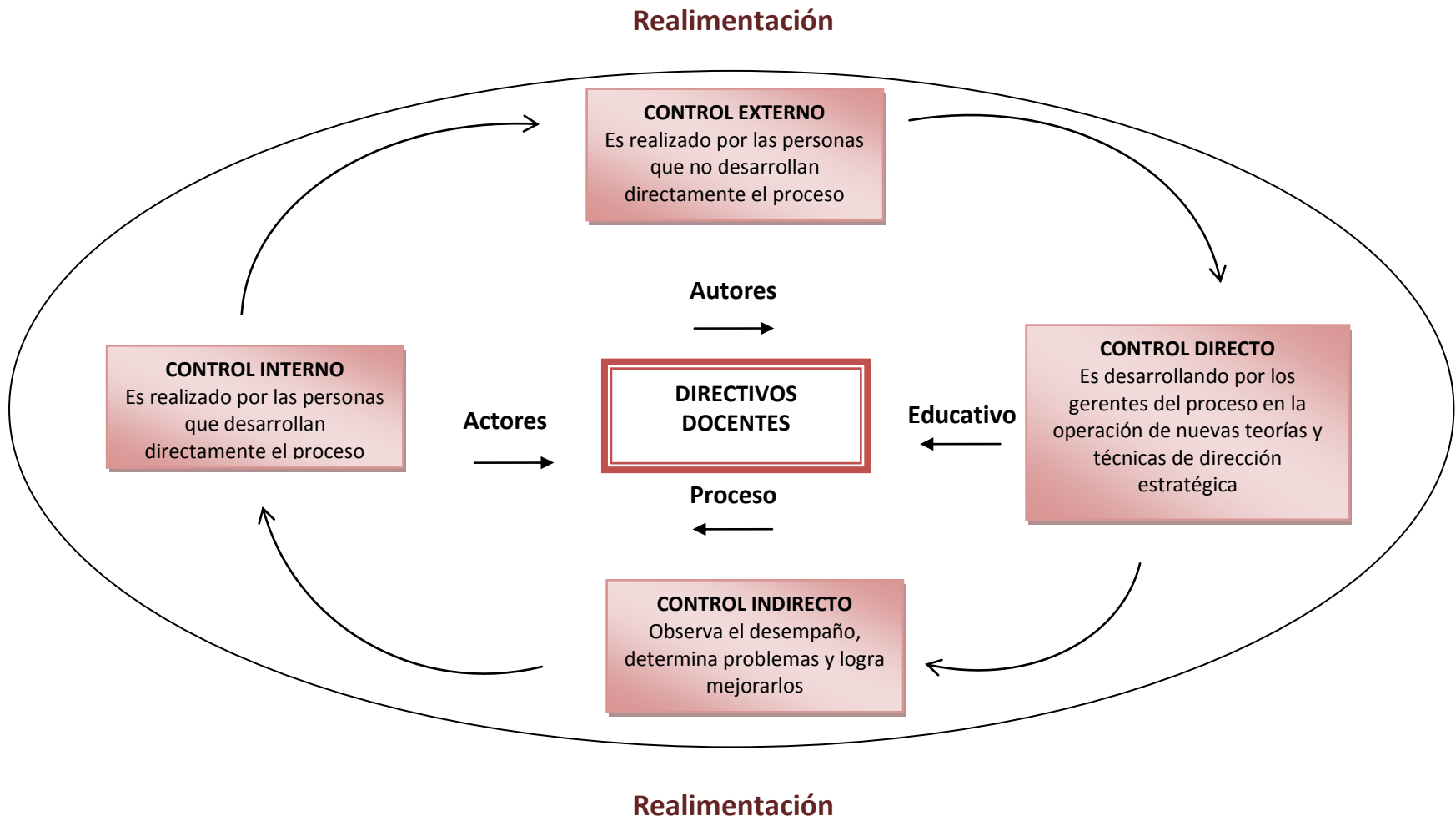
## Realimentación Durante el Período Escolar



Fuente: Realizado por la Autoras (2015)

### - **Conjugar las Diferentes Formas de Control**

Para desarrollar un clima armónico, favorable en la organización es necesario que se desarrolle el control y la evaluación como un proceso justo, racional, que permita valorar el desempeño con objetividad, profundidad e imparcialidad y lograr como propósito que las personas modifiquen su actitud y conducta en la organización social. Los directivos y docentes como autores y actores de proceso educativo deben desarrollar el control interno, externo, directo e indirecto como lo refleja la figura.



Fuente: Realizado por la Autoras (2015).

Cuando se combinan y se conjugan todos los tipos de control y evaluación, se logra involucrar a los "controladores externos" en el desarrollo del proceso, haciéndolos partícipes y responsables directos del mismo, o sea, convirtiéndolos también en "controladores internos"; y se logra desarrollar en los directivos y docentes (esto es control directo) poniéndolos al frente del control indirecto, es decir, de todo lo relacionado con el trabajo técnico-administrativo y pedagógico, favoreciendo los elementos de satisfacción laboral, desafío, recompensa, motivación, comunicación.

El proceso de control como se muestra adquiere un marcado carácter motivador y desarrollador, porque todos los autores y actores del proceso educativo se estimulan y son estimulados, reconocen el trabajo de los demás y son reconocidos en el suyo.

De esta manera, se logra el cumplimiento y desarrollo de estos procesos de manera directa y eficaz logrando así que el control y evaluación del desempeño se convierte en un continuo proceso de intercambio profesional, en el que se planifican, organizan y desarrollan actividades interactivas entre directivos y docentes, con objetivos u propósitos formativos en las que todos aprenden de todos, todos controlan a todos y todos evalúan el desempeño de todos.

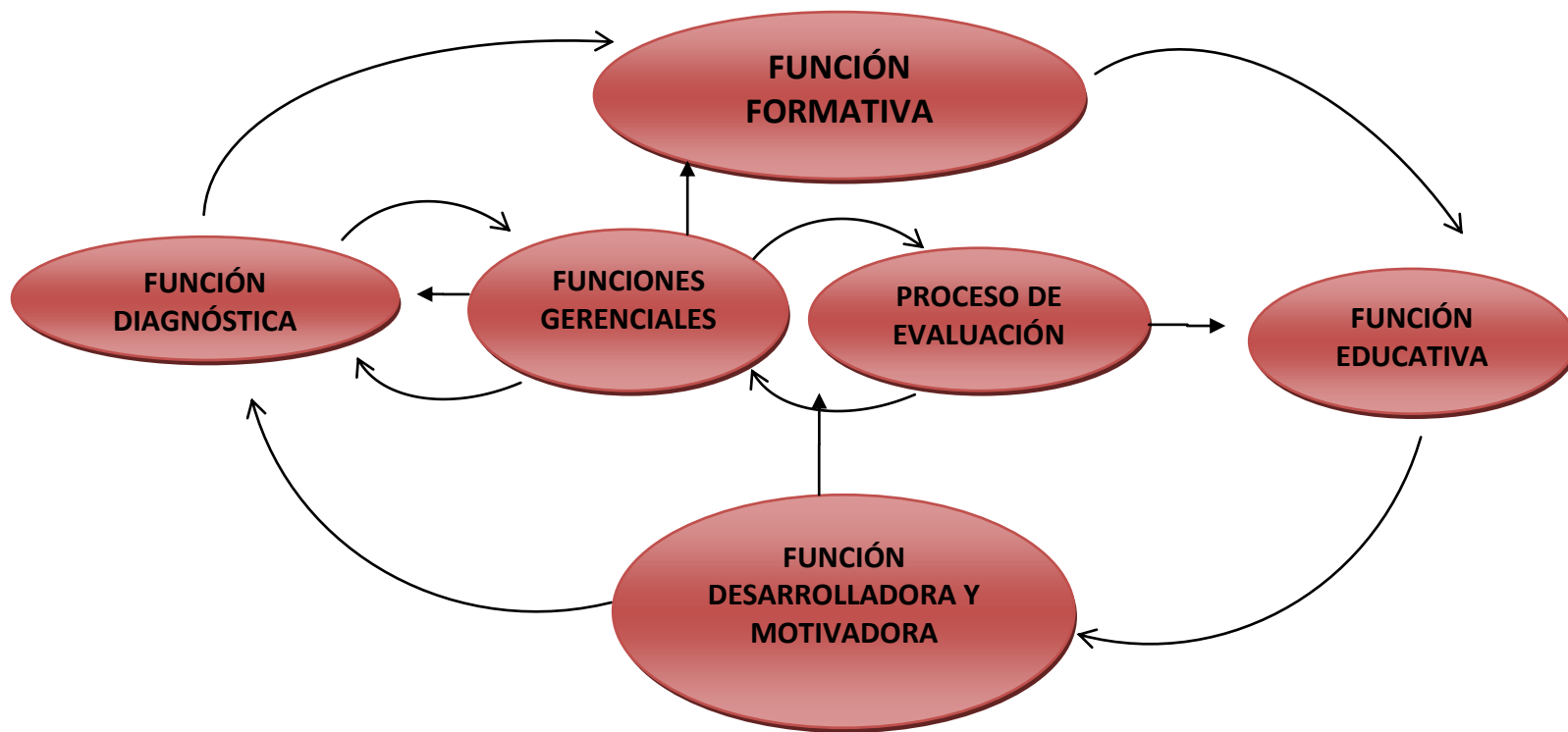
## - **Desarrollar las Funciones Gerenciales**

Para desarrollar las funciones gerenciales en el Sistema Educativo es necesario integral y articular un proceso que encauce planificada y sistemáticamente planteamientos, objetivos, racionales, exactos, imparciales y justos sobre el desempeño del docente y el directivo en el desarrollo de sus funciones. A lo anterior habría que sumar que sólo desde la articulación de estas valoraciones puede medirse el impacto del trabajo de cada uno, en el cumplimiento de los objetivos que la institución a la cual pertenecen.

El proceso del Desempeño Docente en las instituciones educativa es fundamental, ya que elevar los niveles de satisfacción, motivación y calidad de la educación, a partir del perfeccionamiento de la labor del personal docente y directivo.

Los directivos y docentes deben definir y desarrollar las funciones que debe cumplir este proceso, que permitirá abarcar las expectativas de evaluadores y evaluados y propiciar las transformaciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje en las instituciones o centros educativos. Por ello es significativo que se cumplan las funciones gerenciales para lograr el proceso de evaluación del desempeño docente como se especifica en la siguiente figura:





Fuente: Realizada por las Autoras (2015)

## Descripción de cada Función para su Ejecución

Primeramente, el proceso de evaluación debe tener una **Función Diagnóstica**. El desarrollo de esta implica por lo tanto, la detección de problemas y logros en el desarrollo organizacional, profesional individual y colectivo, la determinación de potencialidades y la eliminación de las barreras al cambio. Esta función permitirá establecer a futuro lo que se pretende alcanzar en el desarrollo de la organización social, identificar los aspectos estratégicos en los cuales se debe concretar la atención para alcanzar los objetivos. Para alcanzar lo mencionado anteriormente los directivos deben:

- Identificar los problemas en el funcionamiento en el sistema de dirección desde el ámbito técnico-administrativo, pedagógico que afectan la ejecución y adoptar medidas u acciones para lograr la eficiencia, efectividad y eficacia.
- Establecer las necesidades de enseñanza-aprendizaje, tanto en los directivos como en los docentes, así como proyectar las acciones desarrolladoras que se requieren para satisfacerlas.

La función diagnóstica mediante su ejecución le permitirán a los gerentes educativos del Nivel de Educación Primaria una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y formas de decisiones colectivas, que van a mantener unidos a los autores y actores escolares para traducir la misión, visión y valores de la institución con el objetivo de revertir la situación actual en la situación deseada.

En segundo lugar, está la **Función Formativa**. Es aquella donde se desarrollarán dos momentos uno exploratorio y de capacitación, que tiene como fin el conocimiento de lo existente pero desconocido y de lo que aún no existe, pero que necesariamente debe surgir. Implica la determinación de las posibilidades reales de desarrollo latente de manera individual de los directivos, docente así como la concepción de las acciones necesarias para convertir la posibilidad en realidad.

- Instruir a todo el sistema de dirección de los elementos requeridos para su perfeccionamiento integral, tanto en el plano normativo, como en el regulador, el organizativo, el tecnológico, el funcional y el de relaciones con el medio en que se desarrolla.
- Capacitar a los directivos, docentes, padres, madres, responsables, estudiantes y comunidad acerca de los problemas objetivos y subjetivos que se encuentran en el contexto interno y externo de la institución, así como de las vías y acciones más apropiadas para solucionarlos, en las que estarían dispuestos a participar de manera activa y entusiasta todos y todas como protagonistas del proceso educativo.
- Formar a todos los docentes como fuerza profesional en el dominio de las nuevas concepciones, enfoques y tecnologías que se emplean para perfeccionar la proceso pedagógico y los estimulará a aplicarlas en su práctica profesional, por lo que elevara la calidad de la Educación en el nivel de Educación Primaria.

En tercer lugar tenemos la **Función Educativa**. Que mediante la ejecución de esta se logrará desarrollar la capacidad intelectual de los directivos y docentes en la aplicación de métodos y estilos de dirección democráticos y participativos, así como en el desarrollo de hábitos, habilidades y valores directivos que hoy resultan imprescindibles, como el humanismo, el respeto al trabajo ajeno y la modestia, entre otros. Entre las que se destacaran:

**Las capacidades cognitivas:** Traducidas en habilidades, como facilidad para reducir grandes masas de información a esquemas fácilmente comprensibles.

**Capacidades de interacción:** Para seleccionar y articular un equipo eficaz, apuntando a su desarrollo profesional.

**Capacidades de innovación:** Referentes a la facilidad con que se acepte el cambio y se asuma el riesgo, con el equilibrio propio de quien sabe. Esto permite desempeñarse mejor en la ambigüedad o en la ansiedad, que

provoca lo nuevo e inesperado.

**Capacidades motivacionales:** Que se fundamentan en facilitar el crecimiento profesional de los colaboradores lo que produce mayor nivel de implicación de la gente en una institución educativa.

En segunda instancia el trabajo en equipo donde los líderes educativos deben desarrollar cuatro ámbitos de manera integral y participativa con los docentes, alumnos (as), padres, representantes y la comunidad escolar. Los cuales son:

**Ámbito de proyecto:** El punto de partida del liderazgo educacional es el de la dirección de proyecto donde se deben desarrollar las actividades de:

- Intervenir en la elaboración, desarrollo y seguimiento de cada uno de los proyectos.
- -Reunirse con los miembros de la comunidad escolar para armonizar la misión.
- Dedicar tiempo a estudiar distintos informes, programas y planes y analizar su coherencia.
- -Reunirse con los responsables de cada proyecto, para revisar su funcionamiento.

**Ámbito de las relaciones humanas:** Las personas trabajan a gusto y se sienten satisfechas cuando saben que el líder observa y valora su trabajo y las actividades son:

Diagnosticar patologías organizativas –hablar con la gente más conflictiva- conocer desde el mismo espacio del aula, la actividad educativa de los profesores, -buscar, pedir, solicitar todo tipo de recursos necesarios para los profesores, - hablar con los profesores que tienen problemas, para ayudar a solucionarlos.

**Ámbito propio de la enseñanza y del aprendizaje:** Los equipos de gestión más valorados por los maestros son aquellos que saben mucho sobre enseñanza y tienen experiencia sobre cómo solucionar los problemas y que deben ejecutar diversas actividades como: reunirse con los docentes,

estudiar y profundizar acerca de la dinámica del aprendizaje, buscar documentación y materiales que puedan servir a los maestros.

**Ámbito de supervisión:** Consiste en recoger datos de forma regular y sistemática sobre el desarrollo de la organización, desde el punto de vista de los procesos críticos de aprendizajes mediante –elaboración de informes periódicos sobre progresos de los objetivos a padres, representantes y docentes -establecer indicadores del progreso y calidad, -reunirse periódicamente con los maestros. –Elaborar informes y memorias de evaluación final.

La cuarta y última es la **Función Desarrolladora y Motivadora**. Esta desarrolla el momento de razonamiento en el que se constatan las diferentes competencias que debe desarrollar un directivo como líder educativo, demostrando el dominio de las competencias intelectuales que debe ser culto, inteligente, capaz de mantener una conversación de cierto nivel intelectual.

Competencia como docente, debe conocer al alumno (a) y los alumnos (as) como sujeto de aprendizaje, su evaluación, su evolución psicológica y sus capacidades; también debe dominar la didáctica y la tecnología que le permita obtener resultados de calidad, y a su vez debe transmitir de manera eficaz todos aquellos conocimientos que faciliten a los estudiantes su inserción a la vida laboral.

Y las competencias como líder, no sólo hay que saber, se debe desarrollar el saber enseñar e influir en cada uno de los autores y actores escolares para que se interesen por la institución y se identifique permitiendo así el nivel de pertinencia. Permitiendo así lograr:

- Estimular el desarrollo constante de todos y todas los y las responsables del proceso educativo.
- Propiciar la optimización del proceso de dirección que desarrollan los directivos en las instituciones y centros educativos
- Propiciar la optimización del proceso de enseñanza-aprendizaje, el

desempeño docente y la elevación constante de la calidad de la Educación.

- **Comprender y Valorar los Aspectos Relacionados con la Actuación Docente y Directivos**

La Evaluación del Desempeño Docente debe comprender los aspectos relacionados con la actuación de docentes y directivos desde el punto de vista de su labor pedagógica, del conocimiento y cumplimiento de los procesos técnico-administrativos y de sus cualidades personales. A continuación se especifican por aspectos algunos criterios e indicadores tales como:

**Cualidades Personales.**

- Compromiso con los cambios y procesos de transformaciones del país.
- Presencia personal acorde a su función.
- Prestigio social y autoridad profesional.
- Sentido de pertenencia y compromiso social.
- Dominio del grupo, respeto a la individualidad, la diversidad pluriculturalidad.
- Equilibrio emocional-afectivo.
- Espíritu innovador, creativo, proactivo y reflexivo.
- Capacidad para actuar con justicia, equidad, ética y valores ante diferentes situaciones.
- Responsabilidad personal y profesional.

**Resultados de la Labor Pedagógica**

- Rol protagónico en la formación del y de la nueva ciudadana y ciudadano.
- Aplicación de los procesos adquiridos durante su formación inicial y su formación permanente.
- Diagnóstico del grupo.
- Utilización de estrategias metodológicas adecuadas al nivel de

desarrollo evolutivo de las personas a su cargo.

- Participación protagónica en la elaboración del PEIC y del PA.
- Uso de las TICL y de los CBIT
- Calidad del proceso enseñanza – aprendizaje.
- Organización de los ambientes escolares.
- Visitas de orientación a padres, representantes y responsables en las reuniones periódicas.
- Relación escuela-familia-comunidad, participación en trabajos comunitarios, sentido de pertenencia, articulación intersectorial, reconocimiento de saberes comunitarios.
- Nivel de comunicación con las personas a su cargo y con el colectivo.
- Relaciones interpersonales con la Comunidad Educativa.
- Cumplimiento de acuerdos y compromisos emanados de su participación en Consejos Técnicos – Docentes- Administrativos y Directivos.
- Nivel Académico y Formación Permanente. Su aplicación, dominio de los contenidos de los proyectos que aplica.
- Investigaciones pedagógicas realizadas y aplicadas en función de las problemáticas educacionales.

#### **Procesos Técnicos-Administrativos**

- Puntualidad y calidad en la entrega de recaudos.
- Rendición de memoria y cuenta conjuntamente con la comunidad y organismos competentes.
- Desarrollo de los procesos administrativos en función del dominio de las políticas educativas y de las normativas vigentes.
- Conocimiento y Aplicación de las normativas vigentes y de las políticas de Estado.
- Uso y manejo de los recursos presupuestarios y materiales puestos a su cargo.

Es indispensable que nuestro Sistema Educativo Venezolano disponga

de un sistema de evaluación del desempeño docente integral, continuo y permanente porque este propicia la optimización de la praxis educativa y la elevación constante de la calidad de la educación y constituye una vía fundamental para la formación, atención, estimulación y promoción de los docentes en su ambiente laboral.

- **Establecer Criterios e Indicadores para Evaluar el Desempeño Docente**

Según Tiana (2001), los indicadores ofrecen una información significativa y pretenden ir más allá de la mera información cuantitativa y ofrece datos dotados de significación cualitativa. De hecho afirma que: “Los indicadores educativos desempeñan una doble función. Por una parte, sirve para aumentar la comprensión de los principales problemas existente en el sistema educativo y, por ese medio, para enriquecer el debate público en torno a los mismos. Por otra parte, proporcionan una base sólida para la toma de decisiones en educación, ya que aportan una información que permite valorar la situación del sistema o de sus componentes, aportando al mismo tiempo datos sobre sus relaciones mutuas”.

Los criterios e indicadores han de demostrar una información simple, comparable, actual y trasladable al público. En este sentido se considera que los criterios e indicadores educativos deben:

- Ser significativos para todas las personas interesadas en la educación.
- Centrarse en aspectos acerca de los cuales se quiere reunir información y sobre los que se puede actuar.
- Ayudarnos a comparar una escuela con otra.
- Poder ser utilizados por la escuela. Es decir, la escuela debe ser capaz de auto-evaluarse tanto en lo que piensa que es importante como con indicadores más generales.
- Contener aspectos académicos, administrativos, sociales, culturales,



- Diseñados para proporcionar información sobre el estado de su sistema educativo y social (nacional, regional y local).

**Modelo de Instrumento para la Evaluación del Desempeño Docente  
en la Unidad Educativa Estatal “Tocoma” de Ciudad Piar del Municipio  
Bolivariano Angostura.**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UEE TOCOMA  
CIUDAD PIAR – ESTADO BOLÍVAR**

Plantel: \_\_\_\_\_ Código Plantel: \_\_\_\_\_

Director: \_\_\_\_\_ N° de Cédula: \_\_\_\_\_

Funcionario que realiza la evaluación \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

**DATOS DEL DOCENTE**

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ C.I. N°: \_\_\_\_\_

Título Profesional: \_\_\_\_\_ Años de servicios: \_\_\_\_\_

N° de horas: \_\_\_\_\_ Grado: \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ Matricula: \_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE**

CRITERIOS	INDICADORES	CATEGORÍAS				
		SOB.	DIST.	BUE.	REG.	DEF.
<b>CUMPLIMIENTO</b>	Tiene habilidad para seguir el trabajo asignado mediante planes, programas, proyectos que tomen en cuenta objetivos, tiempo, acciones y recursos disponibles.					
	Tendencia a cumplir la totalidad de las obligaciones y responsabilidades inherentes al desempeño del cargo.					
<b>RENDIMIENTO</b>	Presenta calidad en el trabajo y exactitud al realizar el trabajo docente técnico y administrativo.					
<b>ASISTENCIA</b>	Excelente concurrencia al centro de trabajo de acuerdo a los días laborables y permanencia en el mismo.					
	Su participación es efectiva en las actividades extracátedra, de la comunidad, talleres y en los consejos de docentes.					
<b>PUNTUALIDAD</b>	Entrega sus trabajos y recaudos en el tiempo previsto, es diligente y dedicada(o) al realizar su trabajo.					

	Ha demostrado responsabilidad y puntualidad en sus horarios de trabajo.					
<b>INICIATIVA</b>	Posee iniciativa, tiene disposición para aprender de inmediato el trabajo asignado, su actitud es positiva, demuestra habilidad para promover el trabajo en grupo o equipos.					
	Asume con interés las labores inherentes a su trabajo cotidiano.					
<b>CREATIVIDAD</b>	Se ha destacado por su originalidad y capacidad de aportar ideas innovadoras y llevarlas a la operatividad para elevar la calidad del proceso educativo.					
<b>ESPÍRITU DE TRABAJO</b>	Demuestra vocación de servicio y sentido de criticidad respecto a los resultados de su trabajo.					
	Su presentación personal es acorde con el Ambiente de trabajo.					
<b>COLABORACIÓN</b>	En el trabajo su participación y cooperación son eficientes, interviene de manera espontánea y oportuna en la solución de problemas laborales, tiene sentido de pertenencia al grupo de trabajo.					
<b>MANEJO Y UTILIZACIÓN DE RECURSOS DIDÁCTICOS</b>	Tiene dominio de conocimiento para utilizar correctamente recursos para la enseñanza y el aprendizaje, demuestra competencia para correlacionar en forma pertinente objetivos, contenidos, estrategias, recursos y evaluación.					
	Es responsable para darle mantenimiento preventivo o correctivo a las dotaciones de la institución.					
<b>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>	Tiene habilidad comunicativa y capacidad interactiva para trabajar dentro de la institución, es íntegra y leal hacia la organización y compañeros de trabajo, tiene habilidad para establecer relaciones públicas humanas y laborales manteniendo una conducta armónica dentro del ambiente de trabajo.					
	Presenta un excelente grado de identificación y aceptación hacia la organización, los niveles jerárquicos y tipo de servicio educativo.					

**LEYENDA:**

**SOB= SOBRESALIENTE**

**DIST= DISTINGUIDO**

**BUE= BUENO**

**REG= REGULAR**

**DEF= DEFICIENTE**

**EL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN ES: \_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_  
Firma Doc. Acompañado

\_\_\_\_\_  
Firma Doc. Acompañante

\_\_\_\_\_  
Firma del Docente C/F Supervisora



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UEE TOCOMA  
CIUDAD PIAR – ESTADO BOLÍVAR**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE**

Plantel: \_\_\_\_\_ Código Plantel: \_\_\_\_\_

Director: \_\_\_\_\_ N° de Cédula: \_\_\_\_\_

Funcionario que realiza la evaluación \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

**DATOS DEL DOCENTE**

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ C.I. N° \_\_\_\_\_

Título Profesional: \_\_\_\_\_ Años de servicios: \_\_\_\_\_

N° de horas: \_\_\_\_\_ Grado: \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ Matricula: \_\_\_\_\_

**I. ACTIVIDADES DOCENTES-ADMINISTRATIVAS A OBSERVAR:**

ITEMS		5	4	3	2	1	0
1	Asiste a las reuniones convocadas por el personal directivo						
2	Utiliza Plan de Lapso						
3	Utiliza Plan de Evaluación						
4	Utiliza Hoja de Evaluación						
5	Utiliza Instrumentos para evaluar						
6	Planifica tomando en cuenta el PEIC						
7	Realiza proyecto de aprendizaje por áreas de conocimiento/aprendizaje						
8	Planifica la clase participativa, protagónica y liberadora/ Lleva el registro.						
9	Registro de incidencias en el aula						
10	Control de asistencia e inasistencia de estudiantes						
11	Registro de Superación Pedagógica						
12	Registro de entrega del plan de evaluación a los estudiantes						
13	Participa en los sábados pedagógicos de la institución						
14	Participa en las grillas culturales						
15	Participa en las grillas deportivas						
16	Permanece en el aula de clase durante el horario establecido						
17	Organiza su trabajo en función de las exigencias curriculares						
18	En cuanto a las leyes, reglamentos y acuerdos de convivencias, son respetados por el docente en el ejercicio de sus funciones.						

**II. ACTIVIDADES DOCENTES-PEDAGÓGICAS A OBSERVAR**

ITEMS		5	4	3	2	1	0
19	Demuestra habilidad para despertar interés en los estudiantes						
20	Demuestra destreza para facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje						

	de manera productiva								
21	Estimula a los estudiantes para que participen en clase								
22	Explica con claridad, orden, precisión y discute con los estudiantes el tema a desarrollar								
23	Demuestra seguridad y dominio durante la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje								
24	Utiliza los recursos adecuado en el proceso enseñanza- aprendizaje, según el contenido a desarrollar								
25	. Su tono de voz es adecuado al grupo de estudiantes que atiende								
26	Cumple con los contenidos desarrollándolos con la utilización de la Colección Bicentenario								
27	Orienta a los estudiantes sobre el uso, manejo y cuidado de la Colección Bicentenario.								
28	Mantiene el orden y disciplina en los estudiantes durante el desarrollo de la clase								
29	El cumplimiento de los objetivos trazados, se realiza en el tiempo previsto								
30	Realiza conclusiones del tema desarrollado								
31	Orienta a los estudiantes sobre los valores y el respeto a los acuerdos de convivencia								
32	Toma en cuenta la realidad social en que se desenvuelven los estudiantes para asignarles actividades escolares								

## II ACTIVIDADES DOCENTES- EVALUATIVAS A OBSERVAR

ITEMS		5	4	3	2	1	0
33	Registra las evaluaciones en el momento de realizarlas						
34	Las evaluaciones realizadas a los estudiantes están contempladas en el plan de evaluación o planificación del docente						
35	Las ponderaciones dadas a cada evaluación están acorde al grado de dificultad de cada objetivo						
36	Cada evaluación guarda relación con los objetivos/contenidos						
37	Las estrategias de evaluación varían de acuerdo a los contenidos						
38	En el registro de evaluaciones, se evidencia actividades remediales						
39	Las actividades remediales planificadas por el docente permiten reforzar el contenido del objetivo aplazado por el estudiante.						
40	Entrega las evaluaciones corregidas a los estudiantes						

**5= siempre, 4= casi siempre, 3= pocas veces, 2= solo cuando se exige, 1= muy pocas veces, 0= nunca**

Otras situaciones evidenciadas:

---



---



---



---

---

---

---

---

---

Recomendaciones:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Sugerencias del docente observado

---

---

---

---

---

---



**TABLA SUMATORIA PARA EL CÁLCULO DEL PORCENTAJE FINAL**

<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>VALOR</b>	<b>RASGOS DESCRIPTIVOS</b>
200 ---190	EXCELENTE	El desempeño es excepcional en la formación integral de los educandos
189--179	MUY BUENO	Los resultados están por encima de lo esperado
178--151	BUENO	El nivel de desempeño es competente y confiable
150--101	REGULAR	El rendimiento es inconstante (no es del todo bueno)
100---81	DEFICIENTE	La actuación del docente está por debajo de lo esperado.
80---0	INACEPTABLE	Los resultados no son aceptables en su desempeño

Valor \_\_\_\_\_ Rasgos descriptivo: \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---



---



---

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Al realizar el análisis de la situación actual respecto al clima organizacional y la Incidencia en el desempeño docente de la U.E.E. “Tocoma” del Municipio Bolivariano Angosturase obtuvieron como conclusiones relevantes que:

Según el tipo de liderazgo ejercido por el Personal Directivo el mismo se le describe bajo el estilo de liderazgo democrático en consideración de la mitad de los directivos y la población restante que es paternalista. En contraposición por su parte los docentes consideran que el liderazgo es autocrático, es decir, centrado en la autoridad con poco respeto e integración de la opinión de los subordinados.

En lo concerniente al estilo gerencial ejercido en el desempeño de las funciones por los gerentes educativos (directores) la mitad considera que es participativo y la población restante lo clasifica de democrático. A diferencia de los docentes que lo consideran autocrático y resolutivo. Los directores seleccionados como muestra consideran que de forma regular el estilo del liderazgo ejercido en el desempeño de sus funciones ha permitido alcanzar los objetivos y metas establecidos en la institución por su parte, casi la mitad de los docentes muestran desacuerdos con los directivos manifestando que es insuficientes.

Todos los directorios opinaron que se sienten motivados como actores del proceso educativo para lograr los objetivos propuestos de la institución. Mientras que, un número significativo de docentes manifiestan lo contrario que es insuficiente evidenciándose problemas de consenso de opiniones en este tópico. Así mismo, los directivos se describen como, quienes ejercen sus funciones con un suficiente grado de compromiso del personal con relación a la misión y metas de la institución, expresan una actitud

democrática ante el personal docente, que los agentes del estrés que se agrupan en el ambiente laboral son agrupado y el otro 10% organizacionales, que las condiciones de trabajo en el plantel son armoniosos para un buen desarrollo de las funciones.

Respecto a los conflictos, los describen como claramente identificados en el aspecto laboral en su mayoría se da el tipo de conflicto tradicional; la toma de decisiones es compartida entre el personal docente la comunicación desarrollada en la institución se da de manera informal y formal, el nivel de la fluidez de la comunicación en los actores escolares se da de manera descendente y ascendente; la acción de mando hacia el personal docente es de forma democrática con suficiente participación gerencial en el ambiente escolar, lo que evidencia un liderazgo efectivo, eficiente y eficaz.

En lo relacionado con las orientaciones, las directivas manifiestan que: las dan en lo técnico-administrativo garantizándose el cumplimiento de la normativa legal vigente en el proceso educativo; perciben que la organización social de la escuela es regular, sin embargo, la mitad de los gerentes manifestaron que regularmente existe un verdadero compromiso organizacional por parte de los docentes.

Por su parte los docentes encuestados describen el clima organización y la incidencia en el desempeño docente de la siguiente manera:

Las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación y satisfacción en el desempeño laboral, son insuficientes pues, un 35% del personal está insuficientemente comprometido debido a la manifiesta actitud autocrática de los directores lo que a su vez crea condiciones trabajo insuficientes, hecho que concuerda con la opinión de los directivos. Los conflictos que se desencadenan son los tradicionales o propios de las relaciones humanas ya que la comunicación es informal en forma prevalente.

En cumplimiento del 2do objetivo específico se determinó que los factores que inciden en el clima organizacional de la U.E.E. Tocomá son:

La existencia de un verdadero compromiso organización por parte de los docentes para fortalecer el desempeño del docente en la institución educativa, el manifiesto liderazgo autocrático le deja poca autonomía al docente para decidir, la promoción de la aceptación de riesgo para el logro de los objetivos propuestos: Las Directivas consideran que propician el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y estimula la superación profesional de los docentes

Respecto al desarrollo del desempeño docente se aplicó una entrevista a los directivos, subdirectores y coordinadores de la U.E.E. Tocomá del Municipio Bolivariano Angostura evidenciándose que:

Ellos caracterizan la institución como, un lugar donde ejercen funciones administrativa pedagógicas y socio comunitarias pero no manifiestan elementos relacionados con el clima organizacional de la escuela. Por tal razón al no desarrollarse una óptima gerencia los docentes no asumen el compromiso ante propuestas de estrategia innovadoras para fortalecer el desempeño docente en la Institución.

La gerencia educativa al evaluar el desempeño docente son muy específicos, ya que manejan pocos criterios e indicadores no permitiendo objetividad en la evaluación de allí que, al evaluar el desempeño docente no han llegado a valorar ampliamente la práctica del docente; además, el sistema de evaluación de desempeño docente es realizar anualmente, hecho negativo que amerita la evaluación periódica del mismo ya que debe ejecutarse durante todo el periodo escolar, cuya finalidad fundamental es elevar los niveles de eficiencia en la institución a partir del mejoramiento constante de la función del personal docente y directivo.

Todo ello incide en el desempeño de los docentes pues crea un clima organizacional en el cual no existe interacción entre el personal y sus superiores por esta razón, la toma de decisiones son exclusividad del jefe, es decir, se trata de un clima negativo para cualquier organización, comportamiento que obviamente tiene una gran variedad de

consecuencias para la escuela como organización, por ejemplo, disminución de los niveles de productividad de los trabajadores, conflictos laborales, enfrentamientos, desmotivación en el personal, entre otros.

De allí que se hallan propuestas como orientaciones para mejorar el clima organizacional para su excelente desempeño docente en la U.E.E Tocomá las siguientes:

Como directivos ser capaces de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar, propiciando el interés y la cooperación del personal a su cargo hacia los propósitos educativos de la institución, creer en otros, integrar, escuchar con empatía y en los docentes crear y manifestar sentimientos de pertenencia a la organización ya que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en los comportamientos, valores, actitudes, aptitudes y conductas de los miembros, como en la organización y en cada uno de los subsistemas que la componen.

### **Recomendaciones**

De las conclusiones antes expuestas surgen las siguientes recomendaciones:

- Se debe de poner en práctica una gerencia educativa eficiente, efectiva y eficaz, el gerente debe conocer y manejar los diferentes Estilos Gerenciales con el objetivo de que exista una acción participativa de los subordinados en la mayoría de sus funciones.
- El personal directivo y los docentes deben ser los primeros protagonistas y líderes del proceso educativo, por lo que es importante que desarrollen estrategias innovadoras que les permitan fortalecer su acción de mando

o liderazgo de una manera efectiva en los diversos procesos administrativos de planificación, organización, control, evaluación, toma de decisiones, delegación, comunicación y otros inherentes a las funciones gerenciales.

- Los objetivos deben estar claramente establecidos por los gerentes educativos y comunicados al personal respecto al comportamiento que se desea observar en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Aplicar de forma periódica instrumentos para medir el clima organizacional en la institución con la finalidad de conocer los niveles de satisfacción laboral del personal.
- Los acompañamientos y supervisiones educativas debe ser integral, integrada, continua, cooperativa y comprensiva.
- El personal directivo deberá promover actividades que permitan mayor integración e interacción del personal docente para el desarrollo de las relaciones interpersonales a través de la comunicación para que fluyan con mayor intensidad y les ayude mutuamente al logro de los objetivos u propósitos comunes en el ámbito técnico-administrativo y pedagógico.
- Los recursos para evaluar la actuación de los docentes pueden ser: la discusión en grupo, los cuestionarios, los informes, las observaciones con respecto al desempeño educacional de la escuela, comparándolo al de períodos anteriores, el análisis de sistemas.
- La evaluación del desempeño docente debe ser registrada por profesionales de la docencia que ejerzan la función de dirección en su respectiva institución y por las diferentes instancias jerárquicas del contexto educativo, tomando en cuenta los resultados de las opiniones y valoraciones de las personas que participan en la evaluación: Personal directivo, Docentes, Estudiantes, Colectivo de trabajadores, Padres, Representantes o Responsables, Entorno Escolar (Grupos organizados que colaboran con la escuela).

## REFERENCIAS

- Acero, L. (2013). **Liderazgo Gerencial y Clima Organizacional**. Tesis de Postgrado. Bolívar - Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)
- Álvarez, L. (2001). **Modelos de gestión de calidad**. Hacia la Calidad Total. Ediciones La Torre. Barcelona
- Arciniega (2002). **Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?**. En: Dirección estratégica Julio-Agosto 2012.
- Arévalo, D. (2011). **Liderazgo Gerencial y Clima Organizacional**. Tesis de Postgrado. Bolívar - Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)
- Arias, C. (2010). **Las Competencias Comunicativas**. De la puesta en escena a la puesta en esencia. EDER, Colombia
- Arias, Fidias. (2006). **El Proyecto de Investigación**, Guía para su elaboración. Editorial Episteme. 3era Edición.
- Balestrini, M. (2000). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación**. Quinta edición. Caracas. BL Consultores. Servicio Editorial.
- Bernal, C. (2002). **Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales**. México: Pearson Educación.
- Brito, J. (1998). **Cómo realizar una Tesis**. Caracas. Editorial Cendespoth.
- Bugne, L (1997). El Clima de trabajo en la organización. México. Editorial Trillas.
- Burs, J. ( 2010 ). **Liderazgo para la Acción en las Gerencias**. Editorial Omega. Buenos Aires – Argentina.
- Bussoux, F. (2004). **Perfil del Gerente Universitario**. Saler. Barcelona – España.
- Cantón (2000). **La Motivación y la Satisfacción Laboral**. Bibliotecas Comillas, Economía.

- Centro de Planificación Educativa para América Latina (2003). Conferencia El Éxito de las Instituciones Educativas en América Latina.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria 5.453. Caracas - Educen.
- Chiang, Margarita, Martín, María y Núñez, Antonio (2010). **Relaciones entre el Clima Organizacional y la satisfacción laboral**. Bibliotecas Comillas, Economía.
- Chiavenato, I. (2002). **Administración de Recursos Humanos**. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato I., (2007) **Administración de Recursos Humanos**. Mac Graw Hill. México. Primera Edición.
- Chiavenato I., (2011) **Administración de Recursos Humanos**. Mac Graw Hill. México.
- Covey, Stephen.(2007). **Los siete hábitos de las personas altamente efectivas**. Barcelona: Ediciones Paidós. 2da. Edición.
- Cruz y Cantón (2002). **Motivación y Desarrollo Profesional**. Bibliotecas Comillas, Economía.
- Daft, Richard L. (2011). **La experiencia del liderazgo**. Barcelona – España.
- Diez de Castro, E. et al. (2001). **Administración y dirección**. 1era Edición. Editorial Mc Graw Hill – Madrid.
- Douglas, L. (2009). **Modelo para evaluaciones formativas holísticas de los gerentes educacionales**. Caracas – Venezuela.
- Drucker (2012). **Administración de los Recursos Humanos**. Editorial Parisina. DF. México.
- Esqueda (2006). **El Proceso de la Dirección en la Gerencia**. Ediciones Rialp S.A. México
- Feige (2006). **Administración de Recursos Humanos**. 9na Ed. Pearson Educación. México.
- Feige, V. (2006). **Motivación y Desempeño**. Mc Graw Hill, Barcelona – España. 3era Edición. Fernández, L. (2009). **Las competencias**



**comunicativas y el discurso, asertividad en el mensaje a los subordinados.** Soler, Barcelona – España.

Fernández, L. (2009). **Las competencias comunicativas y el discurso, asertividad en el mensaje a los subordinados.** Soler, Barcelona – España.

Fernández, D. y Asenio, M. (1989). **Concepto de Clima Organizacional.**Apuntes de Educación,32, 2-4.

Fischman (2011). **Liderazgo en Práctica. Revista de Pedagogía.** Bogotá – Colombia

Flores (1996).**Confianza en el factor humano, estrategia para enfrentar la nueva década.** En: Adminístrate Hoy

Gairín y Darder (2009). **El Liderazgo Organizacional.** Paidós. Barcelona – España.Harris, (2010). **Introducción a la Teoría General de la Administración**  
Editorial Mc. Graw Hill, 3era. Edición

Harris, (2010). **Introducción a la Teoría General de la Administración**  
Editorial Mc. Graw Hill, 3era. Edición

Hernández, y Otros. (2003).*Metodología de la Investigación* .Mc Graw – Hill. México.

Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P. (2003). Recolección de los datos. En Metodología de la Investigación. México. McGrawHill.

Hernández, E. y Delgado, A. (2003). Metodología de la Investigación Científica. Mc Graw-Hill. México.

Hernández, S; Fernández, C, y Baptista, L. (2006) **Metodología de la Investigación.** 3era Edición México. Mc Graw Hill

Jiménez (2001). **Administración.** México: Editorial Mc Graw – Hill.Katz y Kahn (2006). **Gerencia para el Cambio.** Fondo Editorial Leyis. Bogotá Colombia [www.google.com](http://www.google.com).

Kraus. M. y Keltner, D. (2010). **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas.** (8ª Ed.). España: Irwin.

- Koontz, H. Y Wehrich, H. (2009). Administración. México: Editorial Mc Graw – Hill.
- Koontz y O'Donell (2005). Comportamiento Organizacional. Naucalpan de Juárez, México: Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana S.A.
- Krech y Otros (2002). **La importancia de la comunicación interna en la empresa.** Paídos. Barcelona – España.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Dirección General de la Oficina de Coordinación de Zonas Educativas. MPPE. Caracas.
- Liket, R.(1999).*El Cima de Trabajo en las Organizaciones.* México. Editorial Mc Graw Hill.Littman. (2008). **Desarrollo de la cultura organizacional de su empresa.** México Panorama Editorial, S.A.
- Littman. (2008). **Desarrollo de la cultura organizacional de su empresa.** México Panorama Editorial, S.A.
- Litwin Y Stinger (2005). **Organizationalclimate: Explorations of a concept ().** Boston. Traducción CVG.
- López, R.(2010), *Manual del Director, Supervisor y Docente.* Volumen 5. Publicaciones Monfort. Caracas.
- Martínez, V. (2009). Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Docentes adscritos al Departamento de Educación Preescolar de la LUZ. Trabajo de Ascenso .Universidad del Zulia
- Maslow, A. (2007).**Las necesidades Humanas.** Océano - Centrum. Grupo Editorial. Barcelona – España.
- Mercado, G. (2010). **El Método de Proyecto.** Editorial Trillas: México.McGregor, J. (2008). **El Factor Liderazgo.** Ediciones Díaz de Santos S.A.: Madrid. España.
- McKinsey, J.. (2007). **Educación Gerencial.** Revista N° 8. Diálogos Educativos. Caracas.
- Molocho, N. (2009). Influencia del Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la Unidad de Gestión Local de la Sede Administrativa. Tesis

- de Maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú.
- Mora (2010). El Liderazgo y la Motivación. Revista de Investigación Educativa: Edición XVIII. Barcelona – España.
- Munich, L (1999). Métodos y Técnicas Gerenciales. Editorial Trillas México. D.F.
- Münch, L. y Ángeles, E. (2002). Métodos y Técnicas de Investigación. México: Trillas.
- Murray, M (1993). *Fases del Proceso de la Toma de Decisiones*. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México. D.F.
- Osuna, C. (2000). **Administración de Personal**. Venezuela: Editorial Continental.Caracas. Panapo.
- Peinado, L. y Vallejo, Y. (2005). *Factores que Influyen en el Clima Organizacional de la Escuela de Administración*. Núcleo de Sucre-Universidad De Oriente. Trabajo de grado no publicado. Universidad De Oriente, Cumaná.
- Ramírez, T. (2008). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas: PANAPO.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente.(1980). Gaceta Oficial No.2.635. Caracas. La Piedra.
- Rivas, F. (1996). Base de la Toma de Decisiones. Editorial Paidós. Buenos Aires – Argentina.
- Robbins, Stephen (2006).**Administración de Stephen Robbins**.EditorialMcGraw Hill: España.
- Risquez Fuenmayor y Pereira (2004). Mejores Técnicas de la Investigación. Lumosa. Madrid España.
- Sabino, C. (2002). El proceso de investigación. Caracas. Editorial Panapo.
- Salcedo, I. (2007). *La Evaluación del Desempeño y La Supervisión Educativa*. IPLAC. Caracas (Material Mimeografico).

Sánchez de León y otros (2012). *El Proceso de la Dirección en la Gerencia*. Ediciones Rialp S.A. México.

Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (12ª edición). México: International Thomson.

Solana, Ricardo F. (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S. A.

Stogdill, Ralph M. (2010). **Calidad y Liderazgo**. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, España

Sulbarán, M. (2010). *Analizó la Relación del Clima Organizacional y el Nivel de Satisfacción del Docente en las Escuelas de la Parroquia Catedral de Ciudad Bolívar*. Tesis de Maestría. Bolívar - Venezuela: Universidad de Oriente UDO.

Tamayo, M. (1999). *El Proceso de Investigación Científica*. Tercera edición. México. Editorial Limusa. S.A

Tamayo, M, (2004), *El proceso de la Investigación Científica*. Limusa, Tercera Edición, Caracas.

Terry, G. y Franklin (2006). **Principios de Administración**. Editorial Continental. México.

## **ANEXOS**

# **ANEXOS A**

## **Modelo de los Instrumentos**



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS (E.U.S)  
NÚCLEO BOLÍVAR**

**CUESTIONARIO**

**PERSONAL DIRECTIVO**

Estimado Colega:

El presente cuestionario ha sido diseñado con el propósito de recopilar información sobre el Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente de la Unidad Educativa Estatal “Tocoma” del Municipio Bolivariano Angostura del Estado Bolívar.

Es importante la opinión sincera y objetiva que usted pueda suministrar; cuyos resultados serán utilizados de manera confidencial, siendo de utilidad para el proceso de investigación.

**Instrucciones:**

- a. Lea detenidamente la pregunta antes de responder.
- b. Si tiene dudas consulte con la persona que le suministra el cuestionario.
- c. Es totalmente anónimo
- d. Sea objetivo al momento de suministrar la información

1.-¿Cual estilo de liderazgo es el que se evidencia en la institución educativa?

- Autocrático
- Permisivo
- Democrático
- Paternalista

2.- ¿El estilo gerencial ejercido por usted en el desempeño de sus funciones en la institución es?

- Autocrático
- Consultivo
- Democrático
- Resolutivo
- Participativo
- Todas las Anteriores

3.- ¿Considera que estilo del liderazgo ejercido por usted en el desempeño de sus funciones le ha permitido alcanzar los objetivos y metas establecidas en la institución?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

4.- ¿Te sientes motivado como actor del proceso educativo para lograr los objetivos propuestos de tu institución?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

5.- ¿Se proporcionan las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación y satisfacción en el desempeño laboral?



- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

6.- ¿Considera que existe un grado de compromiso del personal con relación a la misión y metas de la institución?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

7.- ¿Cómo usted considera su actitud ante el personal docente?

- Autocrática
- Democrática
- Paternalista
- Manipulador
- Situacional
- Indiferente
- Todas las anteriores

8.- ¿En su ambiente laboral se agrupan los agentes del estrés?

- Ambientales
- Individuales
- Grupales
- Organizacionales
- Todas las anteriores
- Ninguno

9.- ¿Considera que las Condiciones de Trabajo en el plantel son armoniosas para un buen desarrollo de las funciones?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

10.- ¿Puede usted identificar claramente los conflictos en el aspecto laboral?

- Si
- No

11.- ¿Qué tipo de conflictos se desencadena en la institución?

- El tradicional
- De las relaciones humanas
- Interaccionista
- Todas las anteriores
- Ninguno

12.- ¿Considera usted que se produce una toma de decisiones compartida entre el directivo y los docentes del plantel?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

13.- ¿La comunicación desarrollada en la institución se da de manera?

- Informal
- Formal
- Todas las Anteriores
- Ninguna

14.- ¿Cree usted que la fluidez de la comunicación en los actores escolares se evidencia a través de un nivel?

- Descendente
- Ascendente
- Todas las Anteriores
- Ninguna

15.- ¿Su acción de mando hacia el personal docente, lo hace de forma?

- Autocrática
- Democrática
- Paternalista
- Manipulador
- Situacional
- Todas las anteriores

16.- ¿La participación gerencial en el ambiente escolar evidencia un liderazgo efectivo, eficiente y eficaz?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

17.- ¿Orientan para el desarrollo de las funciones en lo técnico-administrativo?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

18.- ¿Garantiza el cumplimiento de la normativa legal vigente en el proceso educativo?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

19.- ¿El desempeño de las funciones en lo pedagógico lo realizas tomando en cuenta?

- Desarrollo de la Planificación
- Evaluación de proyectos
- Aplicación de estrategias pedagógicas
- Formas de Evaluación
- Desempeño del docente en el aula
- Evaluación de los aprendizajes
- Todas las anteriores
- Ninguna

20.- ¿Con qué frecuencia realiza orientaciones al personal docente en relación a la práctica pedagógica?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

21.- ¿Estimula la participación de la comunidad en todas las iniciativas que favorezca la acción educativa?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

22.- ¿Se evidencia la percepción de los docentes de la organización social?

- Suficiente

- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

23.- ¿Existe un verdadero Compromiso Organizacional de los Docentes de la institución?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

24.- ¿La Gerencia Escolar propicia la autonomía en el desempeño del docente?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

25.- ¿La medida que se utiliza por el trabajo bien realizado es más el premio que el castigo?

- Si
- No

26.- ¿Se promueve la aceptación de riesgos para el logro de los objetivos propuestos?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

27.- ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre los autores y actores escolares?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

28.- ¿Propicia el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y estimula la superación profesional de los docentes?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

29.- ¿Diseñan en la institución planes y proyectos que permitan evaluar el desempeño docente en cada periodo escolar?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

30.- ¿Propician el dialogo sobre experiencias pedagógicas y resolución de conflictos?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

31.- ¿Los objetivos y/o propósitos del plantel son establecidos de manera integral y con la interacción de todas y todos los responsables del hecho

educativo?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

32.- ¿Estimulan a los docentes a la cooperación y ayuda mutua entre el personal?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS (E.U.S)  
NÚCLEO BOLÍVAR**

**CUESTIONARIO**

**PERSONAL DOCENTE**

Estimado Colega:

El presente cuestionario ha sido diseñado con el propósito de recopilar información sobre el Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente de la Unidad Educativa Estatal “Tocoma” del Municipio Bolivariano Angostura del Estado Bolívar.

Es importante la opinión sincera y objetiva que usted pueda suministrar; cuyos resultados serán utilizados de manera confidencial, siendo de utilidad para el proceso de investigación.

**Instrucciones:**

- e. Lea detenidamente la pregunta antes de responder.
- f. Si tiene dudas consulte con la persona que le suministra el cuestionario.
- g. Es totalmente anónimo
- h. Sea objetivo al momento de suministrar la información

1.- ¿Cual estilo de liderazgo es el que evidencias en la institución educativa?  
( ) Autocrático



- Permisivo
- Democrático
- Paternalista

2.- ¿El estilo gerencial ejercido por el directivo en el desempeño de sus funciones en la institución es?

- Autocrático
- Consultivo
- Democrático
- Resolutivo
- Participativo
- Todas las Anteriores

3.- ¿Considera que estilo del liderazgo ejercido por el directivo en el desempeño de sus funciones te ha permitido alcanzar los objetivos y metas establecidas en la institución?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

4.- ¿Te sientes motivado como actor del proceso educativo para lograr los objetivos propuestos de tu institución?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

5.- ¿Te proporcionan las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación y satisfacción en el desempeño laboral?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

6.- ¿Existe un grado de compromiso del personal docente con relación a la misión y metas de la institución?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

7.- ¿Cómo usted considera la actitud del personal directivo?

- Autocrática
- Democrática
- Paternalista
- Manipulador
- Situacional
- Indiferente
- Todas las anteriores

8.- ¿En su ambiente laboral se agrupan los agentes del estrés?

- Ambientales
- Individuales
- Grupales
- Organizacionales
- Todas las anteriores
- Ninguno

9.- ¿Considera que las Condiciones de Trabajo en el plantel son armoniosas para un buen desarrollo de las funciones?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

10.- ¿Puede usted identificar claramente los conflictos en el aspecto laboral?

- Si
- No

11.- ¿Qué tipo de conflictos se desencadena en la institución?

- El tradicional
- De las relaciones humanas
- Interaccionista
- Todas las anteriores
- Ninguno

12.- ¿Considera usted que se produce una toma de decisiones compartida entre el directivo y los docentes del plantel?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

13.- ¿La comunicación desarrollada en la institución se da de manera?

- Informal
- Formal
- Todas las Anteriores
- Ninguna

14.- ¿Cree usted que la fluidez de la comunicación en los actores escolares se evidencia a través de un nivel?

- Descendente
- Ascendente
- Todas las Anteriores
- Ninguna

15.- ¿La acción de mando del directivo hacia el personal docente, lo hace de forma?

- Autocrática
- Democrática
- Paternalista
- Manipulador
- Situacional
- Todas las anteriores

16.- ¿La participación gerencial en el ambiente escolar evidencia un liderazgo efectivo, eficiente y eficaz?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

17.- ¿Recibe orientaciones para el desarrollo de las funciones en lo técnico-administrativo?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

18.- ¿Cumple con la normativa legal vigente en el proceso educativo?

- Suficiente

- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

19.- ¿El desempeño de las funciones pedagógico lo realizan tomando en cuenta?

- Desarrollo de la Planificación
- Evaluación de proyectos
- Aplicación de estrategias pedagógicas
- Formas de Evaluación
- Desempeño del docente en el aula
- Evaluación de los aprendizajes
- Todas las anteriores
- Ninguna

20.- ¿Con qué frecuencia los directivos realizan orientaciones al personal docente en relación a la práctica pedagógica?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

21.- ¿Estimulan la participación de la comunidad en todas las iniciativas que favorezca la acción educativa?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

22.- ¿Evidencias la percepción de la organización social?

- Suficiente

- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

23.- ¿Existe un verdadero Compromiso Organizacional de los Docentes de la institución?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

24.- ¿La Gerencia Escolar propicia la autonomía en el desempeño del docente?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

25.- ¿La medida que se utiliza por el trabajo bien realizado es más el premio que el castigo?

- Si
- No

26.- ¿Se promueve la aceptación de riesgos para el logro de los objetivos propuestos?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

27.- ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre los autores y actores escolares?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

28.- ¿Propician el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y estimula la superación profesional de los docentes?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

29.- ¿Diseñan en la institución planes y proyectos que permitan evaluar el desempeño docente en cada periodo escolar?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

30.- ¿Se propicia el dialogo sobre experiencias pedagógicas y resolución de conflictos?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

31.- ¿Los objetivos y/o propósitos del plantel son establecidos de manera integral y con la interacción de todas y todos los responsables del hecho educativo?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno

32.- ¿Estimulan los directivos a los docentes a la cooperación y ayuda mutua entre el personal?

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente
- Ninguno





**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS (E.U.S)  
NÚCLEO BOLÍVAR**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DIRECTIVO**

A continuación se les presenta una guía que tiene por finalidad recopilar información relacionada con una investigación que se realiza en la actualidad sobre el Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente de la Unidad Educativa Estatal “Tocoma” del Municipio Bolivariano Angostura del Estado Bolívar.

Las respuestas a dichas preguntas formaran parte de los resultados de la mencionada investigación.

**Instrucciones:**

1. Lea cuidadosamente cada ítem de la guía de entrevista anexa.
2. Responda a cada planteamiento de acuerdo a su conocimiento, en caso de señalar un comentario adicional u observación realícelo en el espacio destinado para tal fin.
3. No hay respuestas correctas ni incorrectas, solo procure que sus respuestas correspondan directamente con lo que se pregunta.

¡Gracias por su Colaboración

## **GUÍA DE ENTREVISTA**

**1.- ¿Qué características distinguen a esta organización?**

---

---

---

---

---

---

**2.- ¿Cuáles son los elementos que condicionan el ambiente de trabajo?**

---

---

---

---

---

---

**3.- ¿Asumen compromiso ante la propuesta de estrategias innovadoras para fortalecer el desempeño docente?**

---

---

---

---

---

---

**4.- ¿Especifique los criterios e indicadores más utilizados para evaluar el desempeño docente por los gerentes educativos?**

---

---

---

---

---

---

**5.-¿Con que frecuencia se realizan las evaluaciones de desempeño docente en la organización social educativa?**

---

---

---

---

---

---

# **ANEXOS B**

## **Validación de los Instrumentos**

## **CARTA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**

Yo, Luis Rondón portador (a) de la Cédula de Identidad N° 11.171.104 grado de instrucción Especialista en Gerencia Educativa, certifico que he leído y validado los instrumentos de recolección de datos los cuestionarios para su aplicación a la muestra seleccionada; realizada por en la investigación titulada: **Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente de la Unidad Educativa Estadal “Tocoma” del Municipio Bolivariano Angostura del Estado Bolívar.**

En Ciudad Bolívar, a los 15 días del mes de Agosto de 2014.

Atentamente,

---

**Lcdo. Esp. Luis Rondón**  
**C.I. 11.171.104**



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS (E.U.S)  
NÚCLEO BOLÍVAR**

Nuestros respetos.

Yelibel Coa, Aura Luna y Lizmady Milano actualmente estamos cursando estudios de Pregrado en Educación en la Universidad Central de Venezuela encontrándonos en el desarrollo de la tesis de grado, la cual lleva por título **Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente de la Unidad Educativa Estadal “Tocoma” del Municipio Bolivariano Angostura del Estado Bolívar.**

Nos dirigimos a usted con el fin de solicitar su colaboración en el proceso de validación del Instrumento de Recolección de Información, a fin de determinar si los cuestionarios elaborados anexos, cumple satisfactoriamente los requerimientos en cuanto a la forma es decir, diseño, orden, presentación instrucciones y fondo o contenido del mismo, si también mide lo que se desea, en referencia a los ítems y su relación con los objetivos del trabajo, así como a los indicadores del cuadro de operacionalización de las variables.

La escala propuesta para la validación de los instrumentos es de forma numérica es la siguiente: 1: Deficiente 2: Regular 3: Bueno 4: Excelente.

A continuación se presentan los formatos para realizar las validaciones de los instrumentos aplicar a los directivos y docentes de la institución antes mencionada.

**DEL INSTRUMENTO APLICADO AL PERSONAL DIRECTIVO,  
SUBDIRECTORES Y COORDINADORES**

Ítem N°	Pertinencia con el problema				Relación con el objetivo				Redacción				Comprensión				Observaciones	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1			3				3				3				3			
2			3				3				3				3			
3				4				4				4					4	
4			3				3				3				3			
5				4				4				4					4	
6			3				3				3				3			
7			3				3				3				3			
8			3				3				3				3			
9		2					3			2				2				
10			3				3				3				3			
11			3				3				3				3			
12			3				3				3				3			
13				4				4				4					4	
14			3				3				3				3			
15				4				4				4					4	
16			3				3				3				3			
17			3				3				3				3			
18				4				4				4					4	
19			3				3				3				3			
20				4				4				4					4	
21			3				3				3				3			
22			3				3				3				3			
23			3				3				3				3			
24		2					3			2				2				

25	3	3	3	3
26	3	3	3	3
27	3	3	3	3
28	4	4	4	4
29	3	3	3	3
30	4	4	4	4
31	3	3	3	3
32	3	3	3	3

Después revisar la redacción, relación con los objetivos y comprensión de cada ítem, y las variables en estudio, se considera que, el instrumento es pertinente y constituyen una muestra representativa respecto al: Clima Organizacional y su Relación en el Desempeño Docente de la Educación Primaria. De tal manera según el criterio de quien suscribe como evaluador, se considera que los instrumentos se corresponden con los indicadores de validez.

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_

**Lcdo. Esp. Luis Rondón**  
**C.I. 11.171.104**

### DEL INSTRUMENTO APLICADO AL PERSONAL DOCENTE

Ítem N°	Pertinencia con el problema				Relación con el objetivo				Redacción				Comprensión				Observaciones
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1			3				3				3				3		
2			3				3				3				3		
3			3				3				3				3		
4			3				3				3				3		
5				4			4				4				4		
6			3				3				3				3		
7			3				3				3				3		
8			3				3				3				3		
9			3				3				3				3		
10			3				3				3				3		
11			3				3				3				3		
12			3				3				3				3		
13				4			4				4				4		
14			3				3				3				3		
15				4			4				4				4		
16		2				2				2				2			
17			3				3				3				3		
18				4			4				4				4		
19			3				3				3				3		
20				4			4				4				4		
21				4			4				4				4		
22			3				3				3				3		
23			3				3				3				3		
24			3				3				3				3		



25	3	3	3	3
26	3	3	3	3
27	3	3	3	3
28	4	4	4	4
29	3	3	3	3
30	3	3	3	3
31	3	3	3	3
32	3	3	3	3

Después revisar la redacción, relación con los objetivos y comprensión de cada ítem, y las variables en estudio, se considera que, el instrumento es pertinente y constituyen una muestra representativa respecto al: Clima Organizacional y su Relación en el Desempeño Docente de la Educación Primaria. De tal manera según el criterio de quien suscribe como evaluador, se considera que los instrumentos se corresponden con los indicadores de validez.

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_

**Lcdo. Esp. Luis Rondón**  
**C.I. 11.171.104**

## **CARTA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**

Yo, Elvia Rodríguez portador (a) de la Cédula de Identidad N° 6.320.771 grado de instrucción Magister en Administración Educativa, certifico que he leído y validado los instrumentos de recolección de datos los cuestionarios para su aplicación a la muestra seleccionada; realizada por Yelibel Coa, Aura Luna y LizmadyMilano en la investigación titulada: **Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente de la Unidad Educativa Estatal “Tocoma” del Municipio Bolivariano Angostura del Estado Bolívar.**

En Ciudad Bolívar, a los 15 días del mes de Agosto de 2014.

Atentamente,

---

**MSc. Elvia Rodríguez**  
**C.I.6.320.771**



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS (E.U.S)  
NÚCLEO BOLÍVAR**

Nuestros respetos.

Yelibel Coa, Aura Luna y Lizmady Milano actualmente estamos cursando estudios de Pregrado en Educación en la Universidad Central de Venezuela encontrándonos en el desarrollo de la tesis de grado, la cual lleva por título **Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente de la Unidad Educativa Estadal “Tocoma” del Municipio Bolivariano Angostura del Estado Bolívar.**

Nos dirigimos a usted con el fin de solicitar su colaboración en el proceso de validación del Instrumento de Recolección de Información, a fin de determinar si los cuestionarios elaborados anexos, cumple satisfactoriamente los requerimientos en cuanto a la forma es decir, diseño, orden, presentación instrucciones y fondo o contenido del mismo, si también mide lo que se desea, en referencia a los ítems y su relación con los objetivos del trabajo, así como a los indicadores del cuadro de operacionalización de las variables.

La escala propuesta para la validación de los instrumentos es de forma numérica es la siguiente: 1: Deficiente 2: Regular 3: Bueno 4: Excelente.

A continuación se presentan los formatos para realizar las validaciones de los instrumentos aplicar a los directivos y docentes de la institución antes mencionada.

**DEL INSTRUMENTO APLICADO AL PERSONAL DIRECTIVO,  
SUBDIRECTORES Y COORDINADORES**

Ítem N°	Pertinencia con el problema				Relación con el objetivo				Redacción				Comprensión				Observaciones
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1				4				4				4				4	
2			3				3				3				3		
3				4				4				4					4
4			3			2			2				2				
5			3				3				3				3		
6				4				4				4					4
7			3			2			2				2				
8			3				3				3				3		
9			3				3				3				3		
10				4				4				4					4
11			3				3				3				3		
12				4				4				4					4
13			3				3				3				3		
14				4				4				4					4
15			3				3				3				3		
16		2				2			2				2				
17			3				3				3				3		
18				4				4				4					4
19		2				2			2				2				
20			3				3				3				3		
21				4				4				4					4
22		2				2			2				2				
23			3				3				3				3		
24			3				3				3				3		

25	4	4	4	4
26	3	3	3	3
27	4	4	4	4
28	3	3	3	3
29	4	4	4	4
30	3	3	3	3
31	2	2	2	2
32	3	3	3	3

Después revisar la redacción, relación con los objetivos y comprensión de cada ítem, y las variables en estudio, se considera que, el instrumento es pertinente y constituyen una muestra representativa respecto al: Clima Organizacional y su Relación en el Desempeño Docente de la Educación Primaria. De tal manera según el criterio de quien suscribe como evaluador, se considera que los instrumentos se corresponden con los indicadores de validez.

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_

**MSc. Elvia Rodríguez**  
**C.I. 6.320.771**

## DEL INSTRUMENTO APLICADO AL PERSONAL DOCENTE

Ítem N°	Pertinencia con el problema				Relación con el objetivo				Redacción				Comprensión				Observaciones
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1			3				3				3				3		
2			3				3				3				3		
3			3				3				3				3		
4			3				3				3				3		
5				4			4				4				4		
6			3				3				3				3		
7			3				3				3				3		
8			3				3				3				3		
9			3				3				3				3		
10			3				3				3				3		
11				4			4				4				4		
12			3				3				3				3		
13				4			4				4				4		
14			3				3				3				3		
15			3				3				3				3		
16			3				3				3				3		
17			3				3				3				3		
18			3				3				3				3		
19			3				3				3				3		
20			3				3				3				3		
21		2				2				2				2			
22			3				3				3				3		
23			3				3				3				3		
24				4			4				4				4		

25	3	3	3	3
26	4	4	4	4
27	3	3	3	3
28	4	4	4	4
29	3	3	3	3
30	2	2	2	2
31	2	2	2	2
32				

Después revisar la redacción, relación con los objetivos y comprensión de cada ítem, y las variables en estudio, se considera que, el instrumento es pertinente y constituyen una muestra representativa respecto al: Clima Organizacional y su Relación en el Desempeño Docente de la Educación Primaria. De tal manera según el criterio de quien suscribe como evaluador, se considera que los instrumentos se corresponden con los indicadores de validez.

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_

**MSc. Elvia Rodríguez**  
**C.I.6.320.771**

## **CARTA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**

Yo, Martha Peñalver portador (a) de la Cédula de Identidad N°8.646.315 grado de instrucción Magister en Gerencia Educativa, certifico que he leído y validado los instrumento de recolección de datos cuestionarios para su aplicación a la muestra seleccionada; realizada por Yelibel Coa, Aura Luna y LizmadyMilanoen la investigación titulada:**Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente de la Unidad Educativa Estatal “Tocoma” del Municipio Bolivariano Angostura del Estado Bolívar.**

En Ciudad Bolívar, a los 15 días del mes de Noviembre de 2014.

Atentamente,

---

**MSc.Martha Peñalver**  
**C.I.8.646.315**





**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS (E.U.S)  
NÚCLEO BOLÍVAR**

Nuestros respetos.

Yelibel Coa, Aura Luna y Lizmady Milano actualmente estamos cursando estudios de Pregrado en Educación en la Universidad Central de Venezuela encontrándonos en el desarrollo de la tesis de grado, la cual lleva por título **Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente de la Unidad Educativa Estadal “Tocoma” del Municipio Bolivariano Angostura del Estado Bolívar.**

Nos dirigimos a usted con el fin de solicitar su colaboración en el proceso de validación del Instrumento de Recolección de Información, a fin de determinar si los cuestionarios elaborados anexos, cumple satisfactoriamente los requerimientos en cuanto a la forma es decir, diseño, orden, presentación instrucciones y fondo o contenido del mismo, si también mide lo que se desea, en referencia a los ítems y su relación con los objetivos del trabajo, así como a los indicadores del cuadro de operacionalización de las variables.

La escala propuesta para la validación de los instrumentos es de forma numérica es la siguiente: 1: Deficiente 2: Regular 3: Bueno 4: Excelente.

A continuación se presentan los formatos para realizar las validaciones de los instrumentos aplicar a los directivos y docentes de la institución antes mencionada.

**DEL INSTRUMENTO APLICADO AL PERSONAL DIRECTIVO,  
SUBDIRECTORES Y COORDINADORES**

Ítem N°	Pertinencia con el problema				Relación con el objetivo				Redacción				Comprensión				Observaciones	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1			3				3				3				3			
2			3				3				3				3			
3			3				3				3				3			
4			3				3				3				3			
5			3				3				3				3			
6				4				4				4					4	
7			3				3				3				3			
8		2				2				2				2				
9			3				3				3				3			
10			3				3				3				3			
11				4				4				4					4	
12			3				3				3				3			
13			3				3				3				3			
14				4				4				4					4	
15			3				3				3				3			
16			3				3				3				3			
17			3				3				3				3			
18			3				3				3				3			
19			3				3				3				3			
20			3				3				3				3			
21				4				4				4					4	
22			3				3				3				3			
23		2				2				2				2				
24			3				3				3				3			

25	3	3	3	3
26	4	4	4	4
27	3	3	3	3
28	3	3	3	3
29	4	4	4	4
30	3	3	3	3
31	3	3	3	3
32	3	3	3	3

Después revisar la redacción, relación con los objetivos y comprensión de cada ítem, y las variables en estudio, se considera que, el instrumento es pertinente y constituyen una muestra representativa respecto al: Clima Organizacional y su Relación en el Desempeño Docente de la Educación Primaria. De tal manera según el criterio de quien suscribe como evaluador, se considera que los instrumentos se corresponden con los indicadores de validez.

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_

**MSc.Martha Peñalver**  
**C.I.8.646.315**

### DEL INSTRUMENTO APLICADO AL PERSONAL DOCENTE

Ítem N°	Pertinencia con el problema				Relación con el objetivo				Redacción				Comprensión				Observaciones
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1			3				3				3				3		
2			3				3				3				3		
3			3				3				3				3		
4			3				3				3				3		
5			3				3				3				3		
6				4			4				4				4		
7			3				3				3				3		
8			3				3				3				3		
9			3				3				3				3		
10			3				3				3				3		
11				4			4				4				4		
12			3				3				3				3		
13			3				3				3				3		
14				4			4				4				4		
15			3				3				3				3		
16			3				3				3				3		
17			3				3				3				3		
18			3				3				3				3		
19			3				3				3				3		
20			3				3				3				3		
21				4			4				4				4		
22			3				3				3				3		
23			3				3				3				3		
24			3				3				3				3		
25			3				3				3				3		

26	4	4	4	4
27	3	3	3	3
28	3	3	3	3
29	4	4	4	4
30	3	3	3	3
31	3	3	3	3
32	3	3	3	3

Después revisar la redacción, relación con los objetivos y comprensión de cada ítem, y las variables en estudio, se considera que, el instrumento es pertinente y constituyen una muestra representativa respecto al: Clima Organizacional y su Relación en el Desempeño Docente de la Educación Primaria. De tal manera según el criterio de quien suscribe como evaluador, se considera que los instrumentos se corresponden con los indicadores de validez.

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_

**MSc.Martha Peñalver**  
**C.I.8.646.315**

## **CÁLCULO DE COEFICIENTE DE PROPORCIÓN DE RANGO**

**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO APLICADO AL PERSONAL DIRECTIVO,  
SUBDIRECTORES Y COORDINADORES**

ITEMS	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	$r_i$	$PR_i$	$PpR_i$
1	3	4	3	10	3,33	0,83
2	3	3	3	9	3,00	0,75
3	4	4	3	11	3,66	0,91
4	3	2	3	8	2,66	0,66
5	4	3	3	10	3,33	0,83
6	3	4	4	11	3,66	0,91
7	3	2	3	8	2,66	0,66
8	3	3	2	8	2,66	0,66
9	2	3	3	8	2,66	0,66
10	3	4	3	10	3,33	0,83
11	3	3	4	10	3,33	0,83
12	3	4	3	10	3,33	0,83
13	4	3	3	10	3,33	0,83
14	3	4	4	11	3,66	0,91
15	4	3	3	10	3,33	0,83
16	3	2	3	8	2,66	0,66
17	3	3	3	9	3,00	0,75
18	4	4	3	11	3,66	0,91
19	3	2	3	8	2,66	0,66
20	4	3	3	10	3,33	0,83
21	3	4	4	11	3,66	0,91
22	3	2	3	8	2,66	0,66
23	3	3	2	8	2,66	0,66
24	2	3	3	8	2,66	0,66
25	3	4	3	10	3,33	0,83
26	3	3	4	10	3,33	0,83
27	3	4	3	10	3,33	0,83
28	4	3	3	10	3,33	0,83
29	3	4	4	11	3,66	0,91
30	4	3	3	10	3,33	0,83
31	3	2	3	8	2,66	0,66
32	3	3	3	9	3,00	0,75

Proporción de Rango por suma de los ítems $PpR_i$	25,1
Validez Coeficiente Proporción de Rango CPR	0.78

**CÁLCULO DE COEFICIENTE DE PROPORCIÓN DE RANGO  
VALIDEZ DEL INSTRUMENTO APLICADO AL PERSONAL DOCENTE**

ITEMS	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	$r_i$	$PR_i$	$PpR_i$
1	3	3	3	9	3,00	0,75
2	3	3	3	9	3,00	0,75
3	3	3	3	9	3,00	0,75
4	3	3	3	9	3,00	0,75
5	4	3	3	10	3,33	0,83
6	3	4	4	11	3,66	0,91
7	3	3	3	9	3,00	0,75
8	3	3	3	9	3,00	0,75
9	3	3	3	9	3,00	0,75
10	3	3	3	9	3,00	0,75
11	3	3	4	10	3,33	0,83
12	3	4	3	10	3,33	0,83
13	4	3	3	10	3,33	0,83
14	3	4	4	11	3,66	0,91
15	4	3	3	10	3,33	0,83
16	2	3	3	8	2,66	0,66
17	3	3	3	9	3,00	0,75
18	4	4	3	11	3,66	0,91
19	3	3	3	9	3,00	0,75
20	4	3	3	10	3,33	0,83
21	4	3	4	11	3,66	0,91
22	3	2	3	8	2,66	0,66
23	3	3	3	9	3,00	0,75
24	3	3	3	8	3,00	0,75
25	3	4	3	10	3,33	0,83
26	3	3	4	10	3,33	0,83
27	3	4	3	10	3,33	0,83
28	4	3	3	10	3,33	0,83
29	3	4	4	11	3,66	0,91
30	3	3	3	9	3,00	0,75
31	3	2	3	8	2,66	0,66
32	3	2	3	8	2,66	0,66

Proporción de Rango por suma de los ítems $PpR_i$	25,24
Validez Coeficiente Proporción de Rango CPR	0.78

# **ANEXOS C**

## **Confiabilidad del Cuestionario a través del Método Test-Retest**



## CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DIRECTIVOS

### MÉTODO TEST-RETEST

SUJETOS	1era	Aplicación	2da	Aplicación	XY
	X	X <sup>2</sup>	Y	Y <sup>2</sup>	
1	50	2.500	55	3.025	2.750
2	55	3.025	60	3.600	3.300
3	70	4.900	75	5.625	5.250
4	55	3.025	57	3.249	3.135
5	65	4.225	64	4.096	4.160
6	85	7.225	83	6.889	7.055
7	78	6.084	74	5.476	5.772
8	84	7.056	78	6.084	6.552
9	60	3.600	65	4.225	3.900
10	80	6.400	78	6.084	6.240
<b>TOTAL</b>	<b>682</b>	<b>48.040</b>	<b>689</b>	<b>48.353</b>	<b>48.114</b>

## CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DOCENTE

### MÉTODO TEST-RETEST

SUJETOS	1era	Aplicación	2da	Aplicación	XY
	X	X <sup>2</sup>	Y	Y <sup>2</sup>	
1	60	3.600	72	5.184	4.320
2	65	4.225	65	4.225	4.225
3	80	6.400	70	4.900	5.600
4	55	3.025	63	3.969	3.465
5	75	5.625	75	5.625	5.625
6	82	6.724	80	6.400	6.560
7	73	5.329	65	4.225	4.745
8	79	6.241	80	6.400	6.320
9	68	4.624	62	3.844	4.216
10	77	5.929	69	4.761	5.313
<b>TOTAL</b>	<b>714</b>	<b>51.722</b>	<b>701</b>	<b>49.533</b>	<b>50.389</b>