

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA  
EL DESEMPEÑO EXITOSO DE  
LA LABOR DOCENTE.  
RETO DE LA FUNCIÓN**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN.  
MENCIÓN ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO**



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO EXITOSO DE LA  
LABOR DOCENTE.  
RETO DE LA FUNCIÓN ORIENTADORA**

Autor:  
Arenas, Oscar  
V-C.I. N°15.456.648

Guanare, Junio 2017



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN.  
MENCIÓN ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO**



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO EXITOSO  
DE LA LABOR DOCENTE. RETO DE LA FUNCIÓN ORIENTADORA  
RETO DE LA FUNCIÓN ORIENTADORA**

Trabajo de Grado presentado para optar al  
Título de Magíster en Educación Mención Orientación y Asesoramiento

**Autor:**

Arenas, Oscar

**Tutor:**

MSc. Rodríguez, Marisol

Guanare, Junio 2017



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN.  
MENCIÓN ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO**



Línea de Investigación: Orientación y asesoramiento familiar y comunitario.

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor(a) del Proyecto de Trabajo de Grado del ciudadano (a) Arenas, Oscar. Para optar al Grado de Magíster en Educación Mención Orientación y Asesoramiento, considero que dicho proyecto reúne los requisitos para ser aceptado por parte de la Comisión que se designe, cuyo título es:

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO EXITOSO DE LA  
LABOR DOCENTE. RETO DE LA FUNCIÓN ORIENTADORA  
RETO DE LA FUNCIÓN ORIENTADORA**

---

Por: MSc. MARISOL RODRÍGUEZ GUEVARA  
C.I. 6.531.549

Guanare, Junio 2017



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN.  
MENCIÓN ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO**



**AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **MARISOL COROMOTO RODRÍGUEZ GUEVARA**, titular de cédula de identidad N° V-6.531.549 en mi carácter de Tutor(a) del Trabajo de Grado de Maestría titulado: **EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO EXITOSO DE LA LABOR DOCENTE. RETO DE LA FUNCIÓN ORIENTADORA**, presentado por el ciudadano Oscar Arenas titular de la cédula de Identidad número, 15.456.648 hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

**En Guanare a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil \_\_\_\_\_.**

---

**MARISOL RODRÍGUEZ GUEVARA**

**C.I: N° V- 6.531.549**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN.  
MENCIÓN ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO**



**AUTORIZACIÓN DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **MARISOL COROMOTO RODRÍGUEZ GUEVARA**, titular de cédula de identidad N° V-6.531.549 en mi carácter de Tutor(a) del Trabajo de Grado de Maestría titulado: **EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO EXITOSO DE LA LABOR DOCENTE. RETO DE LA FUNCIÓN ORIENTADORA**, presentado por el ciudadana **OSCAR ARGENIS ARENAS** titular de la cédula de Identidad número 15.456.648, para optar al título de Magíster en Educación en Orientación y Asesoramiento, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

**En Guanare a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de dos mil \_\_\_\_\_.**

---

**MARISOL RODRÍGUEZ GUEVARA**

**C.I: N° V- 6.531.549**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN.**  
**MENCIÓN ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO**



**DIRECCIÓN DE TRABAJO**

Participante: Lcda. Arenas, Oscar Argenis, Cédula de Identidad: 15.456.648  
Tutor(a): Msc. Marisol Rodríguez Guevara Cédula de Identidad: 6.531.549  
Correo electrónico del participante: osaren20@gmail.com  
Título: **EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO EXITOSO DE LA LABOR DOCENTE. RETO DE LA FUNCIÓN ORIENTADORA.**  
Línea de Investigación: EL (LA) ORIENTADOR(A): SU FORMACIÓN Y SU PRAXIS PROFESIONAL

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIÓN
Planteamiento del problema	15-05-16	2:00pm-6:00pm	Revisión del capítulo I	Redacción
Construcción de los objetivos	17-06-16	2:00pm-6:00pm	Revisión del capítulo I II	Ordenar teorías
Importancia del estudio	07-07-16	2:00pm-6:00pm	Revisión del capítulo I II	Arreglos de redacción
Marco teórico referencial	16-07-16	2:00pm-6:00pm	Revisión del capítulo I II	Arreglos de redacción y normas APA
Desarrollo de la metodología	22-07-16	2:00pm-6:00pm	Revisión del capítulo I II III	Arreglos de forma y redacción
Revisión del proyecto	20-08-16	2:00pm-6:00pm	Revisión del capítulo I II III	Arreglos de normas APA
Elaboración del instrumento	15-09-16	2:00pm-6:00pm	Revisión del instrumento	Arreglos del cuadro
Revisión bibliográfica	20-09-15	2:00pm-6:00pm	Revisión del completa del trabajo	Normas APA
Entrega del Trabajo Especial de grado a la comisión evaluadora	30-09-16	2:00pm-6:00pm	Fecha de aprobación	

Arenas, O. (2016)

Título definitivo del Trabajo: **EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO EXITOSO DE LA LABOR DOCENTE. RETO DE LA FUNCIÓN ORIENTADORA.**

**Comentarios finales acerca de la investigación:** \_\_\_\_\_

**Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de maestría arriba mencionado.**

---

**Tutor(a)**

**Marisol Rodríguez Guevara**

**C.I: 6.531.549**

---

**Participante**

**Oscar Arenas**

**C.I: 15.456.648**





**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 MAESTRÍA EN EDUCACIÓN.  
 MENCIÓN ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO**



**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO EXITOSO DE LA LABOR DOCENTE. RETO DE LA FUNCIÓN ORIENTADORA**, presentado por la ciudadano Oscar Argenis, Arenas titular de la cédula de Identidad número 15.456.648 para optar al título de Magíster en Educación Mención Orientación y Asesoramiento, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_

NOMBRES	APELLIDOS	CÉDULA	FIRMA
---------	-----------	--------	-------


Guanare, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017

## **DEDICATORIA**

*La presente investigación se la quiero dedicar al creador supremo por permitirme progresar, desarrollarme, tener vitalidad, salud, sapiencia y constancia para realizar este trabajo.*

*A mi señora madre que siempre me apoyo y empujó a seguir estudiando y mejorando en todos los aspectos; a superar cada obstáculo y a seguir elevando mis niveles de energía espiritual, intelecto, profesionalismo e integridad espiritual.*

*A mis compañeros de maestría que fueron un grato encuentro en el salón de clases, motivándome aprender y disfrutar de sus ocurrencias en las clases.*

*A todos los profesores que me apoyaron en la Universidad de Carabobo y en La Unidad Educativa la Mitisú  
A todos muchas gracias por su apoyo.*

**Lic. Oscar Arenas**

## **AGRADECIMIENTO**

*Le quiero agradecer por sobre todas las cosas al creador universal del cosmos, dueño de la vida y de la energía absoluta, el único que es capaz de materializar nuestros sueños, anhelos y deseos, a nuestro Dios universal, sin él esta investigación no se podría haber llevado a cabo.*

*A mi señor, bendita y amada madre por ser guía espiritual en mi camino de aprendizaje, éxito y motivación, excelente profesora en el camino de la vida y amiga invaluable en los momentos más necesitados, lo cual permitió que me levantara en cada una de mis caídas a lo largo de mi vida y de esta investigación y por sobre todo darme vida y nacimiento.*

*A todos ustedes les agradezco desde la partícula más ínfima de mi ser, gracias por su apoyo y amor, mis éxitos son los suyos.*

**Lic. Oscar Arenas**

## ÍNDICE GENERAL

<i>DEDICATORIA</i> .....	x
<i>AGRADECIMIENTO</i> .....	xi
LISTA DE TABLAS.....	xiv
LISTA DE GRÁFICOS.....	xv
<i>RESUMEN</i> .....	xvi
<i>ABSTRAT</i> .....	xvii
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA .....	4
Planteamiento del Problema .....	4
Objetivos de la Investigación.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos .....	8
Justificación de la Investigación .....	9
CAPITULO II.....	10
MARCO TEÓRICO .....	10
Antecedentes .....	10
Bases Teóricas .....	14
La Teoría de las Necesidades Humanas (Maslow, 1943).....	14
Teoría del Clima Organizacional. Likert (1997) .....	18
Funciones del cargo .....	21
Capacitación de los miembros de la organización.....	22
Normas Establecidas dentro de una Organización .....	22

Responsabilidad en las Organizaciones.....	23
Cumplimiento del Horario en las Organizaciones.....	23
Planificaciones de las actividades en las Organizaciones.....	23
Establecimiento de metas organizacionales.....	24
Desempeño Laboral Docente.....	25
Roles que cumple el Docente.....	26
La Orientación como asesoría al docente .....	26
La Satisfacción Laboral .....	28
Referencias Conceptuales .....	29
Bases legales .....	37
Cuadro Metodológico.....	40
CAPÍTULO III .....	41
MARCO METODOLÓGICO .....	41
Naturaleza de la Investigación.....	41
Tipo de Investigación.....	41
Diseño de la Investigación.....	42
Población .....	42
Muestra .....	42
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	43
Validez.....	44
Confiabilidad .....	44
CAPITULO IV .....	46
PRESENTACIÓN, ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	46
Resultados.....	46

CAPÍTULO V .....	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	62
ANEXOS.....	69
ANEXO N° 1 .....	70
ANEXO N° 2.....	71

### **LISTA DE TABLAS**

TABLA 1 Distribución porcentual. Resultados obtenidos del instrumento aplicado a los Estudiantes. Ítems N° 1 y 2. ....	47
TABLA 2. Distribución porcentual. Resultados obtenidos del instrumento aplicado a los Estudiantes. Ítem N° 3, 4 y 10. ....	48
TABLA 3. Distribución porcentual. Resultados obtenidos del instrumento aplicado a los Estudiantes. Ítems N° 5. ....	50
TABLA 4. Distribución porcentual. Resultados obtenidos del instrumento aplicado a los Estudiantes. Ítems N° 6, 7 y 9. ....	51
TABLA 5. Distribución porcentual. Resultados obtenidos del instrumento aplicado a los Estudiantes. Ítems N° 11. ....	52
TABLA 6. Distribución porcentual. Resultados obtenidos del instrumento aplicado a los Estudiantes. Ítems N° 8, 12. ....	54
TABLA 7. Distribución porcentual. Resultados obtenidos del instrumento aplicado a los Estudiantes. Ítems N° 13, 14, 15. ....	55
TABLA 8. Distribución porcentual. Resultados obtenidos del instrumento aplicado a los Estudiantes. Ítems N° 16, 17 y 18. ....	56
TABLA 9. Distribución porcentual. Resultados obtenidos del instrumento aplicado a los Estudiantes. Ítems N° 19 y 20. ....	58

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. LIDERAZGO _____	47
GRÁFICO 2. COMUNICACIÓN _____	49
GRÁFICO 3. RELACIONES INTERPERSONALES _____	50
GRÁFICO 4. MOTIVACIÓN _____	51
GRÁFICO 5. TOMA DE DECISIONES _____	53
GRÁFICO 6. PERSONALES _____	54
GRÁFICO 7. PERSONALES _____	55
GRÁFICO 8. PROFESIONALES _____	57
GRÁFICO 9. TECNOLOGÍA _____	<b>Error! Bookmark not defined.</b>



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN.**  
**MENCIÓN ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO**



**Autor: Oscar Argenis Arenas**

**Tutora: Marisol Rodríguez**

**Fecha: Junio 2017**

### **RESUMEN**

La investigación propuesta tuvo como objetivo general analizar los factores del Clima Organizacional en el desempeño laboral exitoso de los docentes de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús” Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida, para formular criterios que permitan fortalecer el ambiente organizacional, desde las competencias del profesional de la orientación. Este estudio se sustentó en la Teoría del Clima Organizacional por Likert (1997) y la La Teoría de las Necesidades Humanas (Maslow, 1943), la naturaleza del estudio se realizó bajo el Paradigma Cuantitativo y el tipo de investigación descriptiva, con un diseño de Campo; la población objeto de estudio estuvo conformada por treinta docentes, siendo la muestra de tipo censal, la técnica que se utilizó fue una encuesta, asimismo, la validez fue determinada por tres expertos, la confiabilidad del estudio se determinó mediante el Alfa de Cronbach, la técnica de análisis de datos se realizó a través análisis de frecuencia. Finalmente, se concluye que existe una alta relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, así como la existencia de un liderazgo participativo y no autoritario, también se determinó un clima favorable, aun cuando existen problemas de infraestructura e impuntualidad en el pago de las remuneraciones, siendo estos dos últimos, los factores más significativos a lo largo de la investigación.

**Descriptor:** Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Orientación.

**Línea de Investigación:** El Orientador, su formación y su praxis profesional.

**Temática:** La praxis del orientador

**Sub-temática:** El rol del orientador y su desempeño.





UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF EDUCATION  
GRADUATE EDUCATION  
MENTION GUIDANCE AND ADVICE COLLEGE  
CAMPUS BÁRBULA



**Author: Oscar Argenis Arenas**  
**Guardian: Marisol Rodríguez Guevara**  
**Year: 2017**

**ABSTRAT**

The proposed research had as general objective to analyze the factors of organizational climate on job performance of teachers in the Education Unit Bolivarian "The Mitisús" Cardenal Quintero Municipality of Merida state, to develop criteria for strengthening the organizational environment, since the powers of professional orientation. This study was based on the theory of organizational climate by Likert (1997) and the Theory of motivation (2004); the nature of the study was conducted under the quantitative paradigm and type of descriptive research, with a field design; The study population consisted of thirty teachers, being the sample census type, the technique used was a standard questionnaire survey also validity was determined by three experts, the reliability of the study was determined by Cronbach's alpha , technical data analysis was performed using frequency analysis. Finally, it is concluded that there is a strong relationship between organizational climate and job satisfaction, as well as the existence of a participatory rather than authoritarian leadership, a climate was also determined, although there are infrastructure problems and tardiness in paying the remuneration, the latter two most significant factors throughout the investigation.

**Descriptors:** Organizational Climate and Job Satisfaction Orientation.

**Research line:** The Guiding, training and professional practice.

**Subject:** The practice of guiding

**Sub-theme:** The role of counselor and performance.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo educativo a nivel nacional, regional y local, así como en el ámbito internacional, ha ido aumentando a pasos acelerados, mediante ella se pueden alcanzar los grandes avances científicos que están llegando en forma tan rápida, como nunca antes se había visto a lo largo de la humanidad.

Un país en las condiciones actuales de desarrollo, como son la globalización y la competitividad entre otras, está claro que no es posible un desarrollo real de la educación si no se produce un desarrollo integral de todo el sistema educativo que involucre, tanto al docente en su quehacer pedagógico, como al gerente de los procesos que le son inherentes a todo sistema, en este caso al quehacer educativo.

Este tipo de sistema, requiere de una estrategia que busque alternativas de soluciones rápidas a las situaciones de cambio que exige el mundo de hoy; además, que sepa crear el clima organizacional propicio para el desarrollo humano y el institucional, desarrollando así una relación armónica entre el talento humano y el universo educativo.

Considerando esto, para dar legitimidad a la educación, se requiere de estudios profundos, de análisis y de gestión operativa, para adecuarla a los fines y objetivos de cada nivel. Para esto, se requerirá que la educación ofrezca sus propuestas a la comunidad, acordes con las necesidades reales. Así, debe acudir a la investigación como herramienta de innovaciones y transformaciones.

En este sentido, no basta ya con construir un modelo educativo orientado a la actualización continua de los contenidos; se requiere construir una institución educativa capaz de desarrollar enfoques metodológicos, que permita a sus miembros, individuos, y la institución como organización, aprender continuamente del proceso de transformación en que está inmerso el mundo y nuestra sociedad en específico.

De acuerdo a este planteamiento, la propuesta sugiere una transformación a nivel de organización y gerencia, así como un cambio a nivel personal de quienes tienen la responsabilidad de formar para la vida, afrontando los nuevos retos de la sociedad, que incluyen procesos acelerados de sustitución de paradigmas o modelos de interpretación de la realidad social y del desarrollo de los individuos.

Por tal razón, el siguiente estudio está estructurado, primeramente, por el Capítulo I, el cual se encuentra conformado por el planteamiento del problema, objetivos de la investigación: el general y el específico, así como la justificación del trabajo de investigación. Luego se describe el Capítulo II, el cual está compuesto por el Marco Teórico a decir, los antecedentes, las bases teóricas, las bases legales, así como el cuadro metodológico.

El Capítulo III, se encuentra conformado por el tipo y diseño de investigación, así como la población, la muestra, la confiabilidad y validez del instrumento y las técnicas de recolección de información. Seguidamente, en el Capítulo IV, se lleva cabo el análisis de los resultados e interpretación obtenidos a través de la aplicación del instrumento y el cierre de este capítulo son las conclusiones y las recomendaciones. En el capítulo IV se muestra la presentación, análisis y discusión de los resultados y por último en el capítulo V se exhiben las conclusiones y recomendaciones.



# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

En las instituciones educativas es significativo que tanto el personal directivo como los docentes actúen conforme a los lineamientos emanados por las autoridades educativas y dentro un ambiente en el que las relaciones interpersonales fluyan en armonía. En este caso, es necesario que el director, desarrolle la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar sus estados de ánimo así como influir en los docentes.

De allí, la importancia de fomentar un clima laboral armónico, lo cual no significa que el gerente se deje llevar por estados emocionales propios o ajenos, sino saberlos dirigir y equilibrar. En este sentido, las instituciones educativas son espacios en los que se producen interacciones entre sus miembros, quienes intentan dar una formación académica de calidad, en sus instalaciones se efectúa el proceso de enseñanza y aprendizaje, el cual generará cambios.

En la actualidad, a nivel mundial se han detectado debilidades en la gestión de las organizaciones educativas que según Casassus (2013), en informe emitido a la UNESCO expresa las limitaciones para llevar a cabo una práctica de gestión alineada con el propósito educativo como fin último de las escuelas, aunado a ambientes operativos que limitan la productividad y equidad que resulta de un clima laboral poco apto para generar relaciones interpersonales que permitan proyectar una gestión exitosa a nivel interno y externo, lo cual genera desmotivación en los docentes, demostrándose en escasa participación, compromiso y desarrollo profesional.

Desde esta perspectiva, se evidencian tensiones emergentes entre la visión autoritaria y la visión democrática las cuales generan profundos cambios en el ámbito político, social, económico, ecológico y cultural, lo que significa que urge asumir desafíos para

democratizar el acceso al conocimiento científico y hacer que la ciencia y la cultura sean constituyentes de la comunidad escolar, ante esta perspectiva el gerente educativo y los docentes, son los protagonistas de los cambios educativos.

Por otra parte, en cada institución, se viven experiencias diferentes, existe un ambiente de trabajo o clima organizacional disímil, aunque con base al mismo currículo, es así como en Venezuela, el clima de las instituciones educativas, es distinto debido a diversos factores, tales como, tipo de liderazgo ejercido por el directivo o gerente, nivel de formación académica del personal, en especial de los docentes, frecuencia de las relaciones interpersonales, y la presencia o ausencia del Orientador entre otros aspectos.

Entendiendo, que el clima organizacional es, para Jovell (2007), “una manifestación del capital afectivo de la organización, también puede ser uno de los factores que genera adversidad en las organizaciones” (p. 185). Lo antes señalado, plantea la existencia de un recurso humano, es decir, un cúmulo de interacciones armónicas o no dentro de las instituciones educativas, lo cual puede ser un factor determinante en su éxito organizacional, pero, también es posible que ocurra, sobre todo si el directivo no genera un ambiente de trabajo idóneo, un caos institucional. Lo anterior confirma que el clima organizacional constituye, de hecho, la personalidad de una institución. Además, determina y condiciona el comportamiento de los docentes en la institución, lo que genera el grado de satisfacción respecto a la actividad educativa desempeñada.

Por otra parte, el desarrollo de las actividades educativas vinculadas al proceso de enseñanza y aprendizaje se lleva a cabo en un ambiente específico, en el que intervienen los integrantes de la institución, representado por el personal directivo, docentes, estudiantes, representantes y demás miembros, de cuya interrelación se originan concepciones, patrones de conducta, valores, que en un momento dado influyen en su desempeño.

Entendiendo por desempeño, de acuerdo con Newstrom (2007), un “proceso permanente en el que se aclara y comunica a los empleados las expectativas de desempeño, y luego se les ofrece asesoría y retroalimentación para asegurar las acciones deseadas” (p. 319). De allí que, aparentemente se observa a un director que participa con tiempo las actividades a realizar por los docentes y les hacen saber qué es lo que se espera de ellos, lo cual muchas veces no conduce a lograr los resultados esperados por la institución, pues esto, crea un ambiente de trabajo inseguro y autoritario que genera un clima hostil en la organización.

Por ello, la escuela como una organización humana implica la posibilidad de realizar cambios en la dirección escolar y en la distribución del poder entre el directivo y los docentes, claro está, entendiendo como distribución del poder a la integración del equipo de trabajo en la toma de decisiones según su ámbito de competencia, ya que hay decisiones exclusivas del director.

Según, se ha visto, las percepciones que el docente tiene de las estructuras y procesos que ocurren en la institución es denominado clima organizacional, estas percepciones dependen de las actividades realizadas, interrelaciones y experiencias de cada uno de sus miembros, lo cual hace que éstos se desempeñen de una manera adecuada. Sin embargo, lo antes expuesto, y partiendo de algunas observaciones diagnosticadas, tras visitas realizadas a la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús” Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida, se evidenció que algunos docentes presentan problemas laborales, no se identifican con la gestión del director, por lo que se crea un ambiente laboral desalentador.

Debido a esto, también se observó una aparente participación del personal docente en la toma de decisiones, cada docente realiza las actividades según su criterio, ya que existen deficiencias y grandes diferencias en cuanto a formación académica de los docentes se refiere. Por otro lado, se encontró que los directivos del plantel carecen de la formación pertinente tanto de los recursos humanos como materiales al no darles un uso adecuado, por ejemplo hay docentes con estudios especializados y éstos no realizan círculos de estudio para de esta forma compartir saberes, actualizar conocimientos, para el logro del desarrollo organizacional.

Por otra parte, el personal directivo ha sido asignado a cumplir funciones gerenciales sólo por el hecho de contar con los años de servicios estipulados por el Ministerio del Poder Popular Para la Educación, sin embargo, éstos profesionales al no contar con el perfil para el puesto en el que se están desempeñando, generan conflictos interpersonales entre los miembros de la unidad educativa creando, debido a su desempeño gerencial ineficiente, un clima de hostilidad, malsano, frío, amenazador, lo que suele ocasionar insatisfacción y una baja motivación en el trabajo.

Por lo tanto, desde una observación no sistemática, se percibe, un desempeño aparentemente deficiente por parte del personal docente, así como también, la improvisación en el desarrollo de las actividades curriculares. En este orden de ideas, se puede plantear que de seguir esta situación pueden desencadenarse otros conflictos escolares, tales como riñas entre el personal, bajo rendimiento de los docentes en el trabajo, comunicación deficiente, entre otras, en la institución objeto de estudio.

En consecuencia, sería oportuno trabajar en función del personal docente, que el director combine los estilos de liderazgo a favor de todos y de esta forma permita la cooperación entre sus miembros, además, propiciando un ambiente de comunicación con el personal docente. De esta forma, al desarrollar las habilidades técnicas y conceptuales del personal, mantenerse actualizados, socializar los valores organizacionales, a fin de trabajar en equipo y todos por el mismo objetivo.

Así pues, se considera pertinente, profundizar el conocimiento científico para determinar qué aspectos pueden favorecer la formación integral, de los directivos y docentes, a fin de lograr un clima organizacional positivo que permite alcanzar los niveles de desempeño esperados. Por la situación antes planteada, surge la siguiente interrogante de investigación:

¿Cómo es el Clima Organizacional para el Desempeño Laboral de los Docentes en la de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús” Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida?



## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar los factores del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús” Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar los factores del clima organizacional para el desempeño Laboral de los Docentes de la Unidad Educativa Bolivariana La Mitisús.
- Identificar los factores del clima organizacional que intervienen en el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa la Mitisús.
- Establecer la relación entre clima organizacional y desempeño Laboral de los docentes de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús” Municipio Cardenal Quintero del estado Bolivariano de Mérida.

## **Justificación de la Investigación**

Esta investigación se justifica porque existen numerosas razones para que el orientador de las instituciones educativas que atiende el nivel de educación básica, propicie un clima organizacional que conlleve al efectivo desempeño laboral de los docentes. Ya que, el equipo de docentes más exitosos son los que comparten elementos comunes en sus pasiones individuales, lograr que el personal se sienta inspirado e involucrado con su trabajo, motivados por un fin común. Además esta investigación es importante en el ámbito social, generando cambios en la forma de dirigir a los centros de educación básica, así como cualquier espacio educativo, con verdadero liderazgo, que impulse a las instituciones educativas a lograr efectivamente las metas deseadas. Creando un clima organizacional favorable a las expectativas de todos sus miembros, considerando que el desempeño docente conlleva a mejorar las relaciones laborales y por consiguiente el proceso educativo.

En razón de este enfoque, la investigación es trascendental desde el punto de vista teórico, porque propondrá, reflexiones y análisis en torno a la concepción del clima organizacional, los tipos de clima y factores que inciden, tales como el enfoque de liderazgo directivo, comunicación y relaciones interpersonales, así como también aspectos inherentes al desempeño laboral de docentes, enfocándose en sus habilidades y estrategias.; destacando algunos de sus roles, al ampliar los conocimientos del equipo directivo, orientadores y docentes de la institución en estudio, sobre todo si se aplican los contenidos expuestos.

Además, desde el punto de vista práctico, es conveniente que los directivos de las instituciones educativas asuman que el clima organizacional hace que los docentes se motiven por su trabajo, en consecuencia, es necesario que propicien un ambiente estimulante, pues se agilizaría la actividad escolar y sería más productiva para todos. Asimismo, metodológicamente, el proceso investigativo dará lugar a un material escrito, que podrá ser utilizado como antecedente para otros trabajos de investigación que aborden el tópico expuesto, así como de material de apoyo para diversos estudios porque contiene, además, un instrumento de recolección de información validado por expertos en el área.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este apartado se mencionan los fundamentos y teorías bajo los cuales se rige la investigación, además, constituir la base para sustentar los datos que se recopilan con las apreciaciones de los autores. Según Arias (2010), define que “La función del marco teórico es precisar y organizar las ideas y conceptos contenidos en la sección introductoria, de manera que los mismos puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas”. (p14).

#### **Antecedentes**

Una vez revisada la literatura existente en torno a la temática objeto de estudio de esta investigación, se seleccionaron algunos estudios para dar validez a los supuestos del trabajo que se presenta a continuación, para la variable Clima organizacional se consideró el estudio desarrollado por: Luengo, Y (2013). Cuyo título fue El clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial. El propósito de esta investigación fue analizar la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de Docentes en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia. La investigación fue de tipo descriptivo–correlacional enmarcada en un diseño no experimental, transversal y de campo.

La población estuvo constituida por 49 sujetos, 5 directores y 44 docentes siendo considerada como muestra su totalidad. Los resultados arrojaron que en los centros educativos predomina un clima autoritario, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula los docentes quienes no se sienten identificados plenamente con la organización, lo que ha influido en su desempeño laboral manifestando monotonía, situación que los sitúa al margen de los avances tecnológicos y pedagógicos, además de presentar debilidades en las habilidades administrativas sobre todo en las técnicas y conceptuales, así como en las estrategias relacionadas con la participación en equipos de trabajo y la socialización de valores.

Esta investigación guarda mucha relación con este estudio ya que se observa la importancia de mejorar el desempeño docente, tomando en cuenta que el director en el cumplimiento de sus roles, debe enfocarse en un liderazgo adecuado a las necesidades de todos.

De igual forma, Campos, J. (2012), desarrolló una investigación sobre la Relación entre Clima Institucional y el desempeño Académico de los Docentes de la III etapa de Educación Básica de la Unidad Educativa Nacional Los Magallanes, tuvo como objetivo general analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente de esta organización escolar. Dicha investigación fue de naturaleza descriptiva con diseño de campo. Considerando una población integrada por 10 docentes del primer año del mencionado Plantel.

De los resultados obtenidos en la investigación, se concluye que el clima que caracteriza a la institución en estudio es controlado, inexistencia de buenas relaciones personales e interpersonales entre los directivos y docentes; sin embargo, a pesar de estas debilidades los docentes realizan sus funciones como producto de un trabajo integrado y cooperativo; manifestándose un bajo índice de atracción entre los integrantes, con el objeto de resolver situaciones concretas de tipo organizacional; de allí que, los factores de satisfacción laboral están determinados por elementos motivacionales, ya que no se incentiva al personal docente en el cumplimiento de las innovaciones del nuevo diseño lo que evidencia bajo nivel de desempeño laboral; falta de actualización en habilidades y destrezas.

Se observa que esta investigación aporta elementos significativos al presente estudio, por cuanto se analiza la motivación como herramienta y punto focal del desarrollo y el éxito organizacional de una institución educativa.

Igualmente, Ávila (2012), en su propuesta titulada Estrategias de Comunicación Efectiva para Fortalecer el Desempeño Laboral del personal Directivo y Docente de la U.E “Modulo Rural Belén”, tuvo como propósito proponer estrategias de comunicación efectiva para fortalecer el desempeño laboral del personal Directivo y Docente de la institución. El estudio fue sustentado en las teorías de las relaciones humanas de Mayo, teorías de la motivación de Maslow y teorías de los dos factores de Herzberg.

Metodológicamente, se ubicó como un proyecto factible, enmarcado en un diseño de campo, cuya muestra fue de tipo estratificada, la cual estuvo constituida por 23 docentes y 7 directivos, siendo esta una muestra representativa y porcentual de la población. Por consiguiente, los resultados obtenidos describieron el proceso comunicacional de los actos educativos de la mencionada institución, determinaron la factibilidad y la necesidad de la aplicación de estrategias de comunicación efectiva como el Coaching organizacional y la escucha activa para fortalecer el desempeño laboral del personal docente y directivo de la institución.

De acuerdo al tema de investigación y los resultados obtenidos, se puede constatar la similitud de este antecedente con el presente trabajo de investigación en cuanto señala la importancia de la comunicación efectiva en el desempeño laboral de las organizaciones educativas, el cual ayuda a fortalecer las relaciones personales entre los Directivos y Docentes de la institución.

En este mismo sentido, Ortega (2012), efectuó un trabajo de investigación denominado La Comunicación como Proceso Gerencial y su Influencia en el Clima Organizacional en la Unidad Educativa YMCA “Don Teodoro Gubaira”, el objetivo de la investigación fue analizar la influencia que tiene la comunicación como proceso gerencial en el clima organizacional en la mencionada institución. Se realizó una investigación de tipo descriptiva con diseño de campo. La población estuvo conformada por toda la comunidad de docentes que integran la unidad educativa, siendo un total de 110 docentes entre directivos y profesores.

Los resultados demostraron que en la institución existen fallas en el proceso comunicacional alterando el clima organizacional que presenta la misma. En conclusión el director debe aplicar diferentes técnicas y medios que permitan reorganizar el proceso comunicativo en la institución, de manera de evitar las barreras al momento de transmitir la información.

De acuerdo al trabajo de investigación presentado y la concordancia que posee con la presente investigación radica en la influencia que tiene la comunicación como proceso

gerencial para lograr un clima organizacional positivo y la importancia de la comunicación y su influencia en el clima organizacional.

En este mismo orden de idea se menciona la investigación realizada por Henríquez, S. (2011) la cual fue desarrollada en Tinaquillo del estado Cojedes. El estudio se tituló Clima Organizacional y la Comunicación entre el Personal Directivo y Docente. Esta investigación se planteó como objetivo general, Analizar el Clima Organizacional y la Comunicación entre el Personal Directivo y Docente del Liceo Nacional Bolivariano “Aguirre”. Sus bases teóricas se sustentaron en las teorías del Clima organizacional y la Comunicación. La investigación fue de naturaleza cuantitativa de tipo descriptiva con diseño de campo, la población estuvo conformada por doce (12) docentes, la muestra fue de tipo censal. En atención a los resultados, se concluye que no existe un tipo de clima organizacional definido, sino que coexisten todos de acuerdo a la situación que se está viviendo en el contexto educativo y a la forma cómo actúa este gerente ante cada situación en particular.

Así mismo, se apunta en las conclusiones que la comunicación también ha sido directamente afectada, puesto que la información que suministra el directivo en muchos casos no es clara y precisa, causando incomodidad y desinformación en el personal. Por lo que se recomienda que los directivos desarrollen y mantengan cuidadosamente un eficaz sistema de comunicación, y garanticen el flujo de la misma, durante el proceso, puesto que la retroalimentación juega un papel fundamental, y el director debe proporcionar a los docentes la información de manera, objetiva y adecuada mediante estrategias comunicativas eficientes.

Cabe destacar que esta investigación aporta datos importantes que se relacionan con el clima organizacional y el desempeño gerencial, siendo éste un factor fundamental que afecta en gran medida el clima organizacional de una institución.

Y finalmente, Torres, H. (2010). Cuyo título fue El Clima Organizacional como factor para el logro de la satisfacción laboral del docente caso: escuela Bolivariana Batalla de Vigirima del Municipio Guácaro del estado Carabobo. La investigación tuvo como objetivo general analizar el

Clima Organizacional como Factor para el logro de la Satisfacción Laboral del personal Docente. De naturaleza descriptiva con diseño de campo. La población estuvo conformada por 26 docentes y 03 directivos siendo considerada la muestra su totalidad.

Los resultados permitieron concluir de acuerdo a la percepción de los docentes, que el clima organizacional ejerce una influencia significativa sobre la satisfacción laboral además se recomendó mejorar el clima organizacional de esta institución mediante la asistencia técnica pedagógica continua y permanente que garantice el mejoramiento de la calidad profesional, la calidad de la Educación y la armonía laboral.

La relevancia de este trabajo para la presente investigación, es el trato que se da a los factores que inciden en el clima organizacional, siendo uno de ellos la comunicación entre el directivo y el personal docente y administrativo, lo que constituye un aspecto importante para los procesos que se efectúan dentro de la organización, y que incide en el desempeño armónico del personal.

### **Bases Teóricas**

La perspectiva teórica que sirve de orientación a este estudio se relaciona con las teorías relativas a la psicología social y al clima organizacional en las instituciones educativas.

#### **La Teoría de las Necesidades Humanas (Maslow, 1943)**

En 1943, Maslow propone su “Teoría de la Motivación Humana” la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica; a su vez, se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional (Reid, 2008).

En este sentido, la “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se compone identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su

importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Colvin y Rutland 2008). Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. El autor referido, también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Koltko 2006).

A continuación se describe la caracterización de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es la siguiente (resumido de Simons, Irwin y Drinnien 1987; Boeree 2006; Feist y Feist 2006):

1.- Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.

2.- Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.

3.- Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan

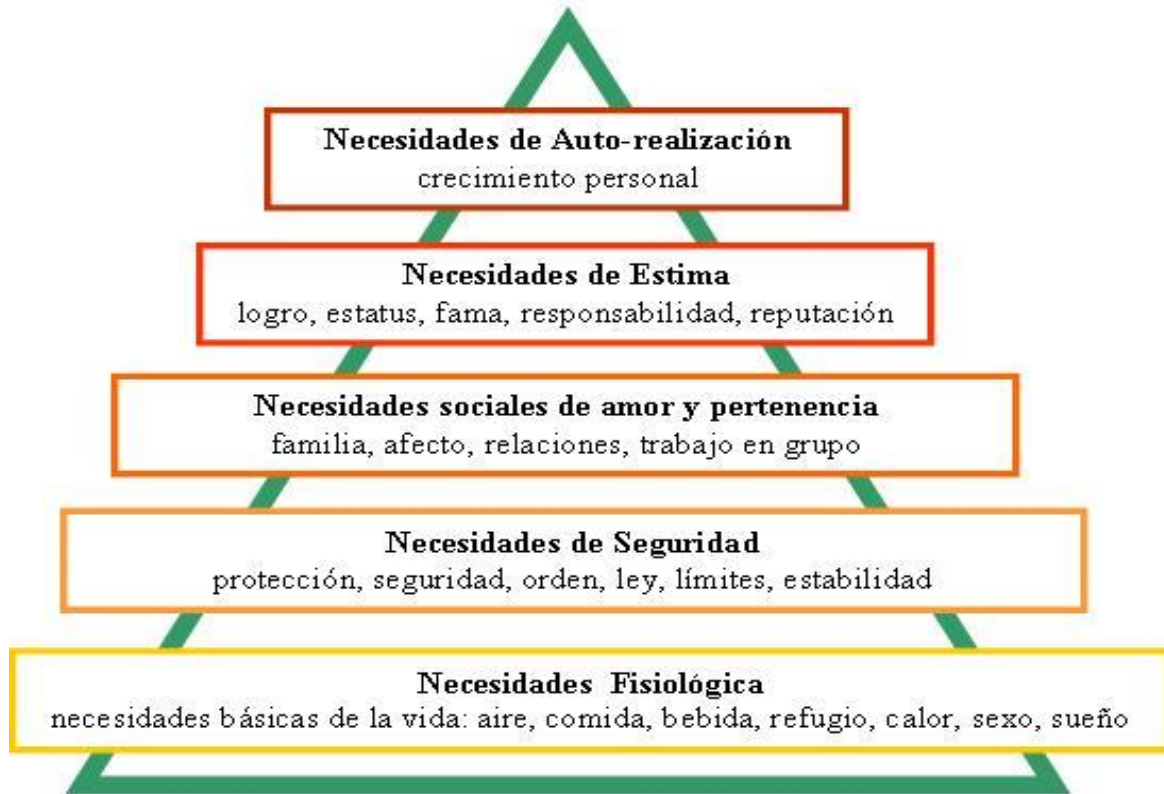


continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.

4.- Necesidades de estima: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

5.- Necesidades de auto-realización: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

La figura, muestra la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow representadas en forma de una pirámide:



Adaptado de Chapman (2007).

Aunque el apoyo a la investigación de la teoría de Maslow está aún en desarrollo, los conceptos formulados por él, han proporcionado un marco para la psicología positiva y se han utilizado para conceptualizar la política, la práctica y teoría en las ciencias sociales durante más de 60 años. Además de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades: las estéticas, las cognitivas y las de autotranscendencia (Feist y Feist 2006), lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades. La caracterización de estas tres nuevas necesidades es:

- Necesidades estéticas: no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes.

- Necesidades cognitivas: están asociadas al deseo de conocer que tiene la gran mayoría de las personas; cosas como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas por Maslow como necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas.
- Necesidades de auto-trascendencia: tienen como objetivo promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede implicar el servicio hacia otras personas o grupos, la devoción a un ideal o a una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino.

Finalmente, es necesario destacar que la “Teoría de la Motivación Humana”, con su jerarquía de necesidades y factores motivacionales así como las siguientes investigaciones de Maslow en el área de las necesidades humanas, es parte del paradigma educativo humanista, para el cual el logro máximo de la auto-realización de los estudiantes en todos los aspectos de la personalidad es parte fundamental, procurando, proporcionar una educación con formación y crecimiento personal.

### **Teoría del Clima Organizacional. Likert (1997)**

Es importante mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de Clima Organizacional o de los Sistemas de Organización que propone Likert (1997) Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto, la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert (ob. cit.), sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables; la primera de ellas son las causales referidas a:

1. Estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras.
2. Variables intermediarias: se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: Motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras.

3. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida. Likert Citado por Kinick y Kreitner (2000).

De igual forma, establece que el comportamiento asumido por los subordinados 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. Likert (ob. cit.), establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

En tal sentido se cita:

- Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

- Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: Motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

- Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de Clima Organizacionales, estos son:

#### **1. Clima de tipo Autoritario:**

- a) Autoritario - Explotador: Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- b) Autoritario- Paternalista: Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la

dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

## **2. Clima de tipo Participativo**

- a) Participativo Consultivo: Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se le es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, así como, la interacción entre ambas partes de la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
- b) Participación en Grupo: Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical - horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización. Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal. Likert (ob. cit.), diseñó su cuestionario considerando aspectos tales como: - Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.

**Características de las fuerzas motivacionales:** estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.

**Características de los procesos de comunicación:** referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.

**Características del proceso de influencia:** referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.

**Características del proceso de toma de decisiones:** pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.

**Características de los procesos de planificación:** estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.

**Características de los procesos de control:** ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.

Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referido a la planificación y formación deseada. El modelo de Likert (ob. cit.), es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar:

- a) El ambiente que existe en cada categoría.
- b) El que debe prevalecer.
- c) Los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

Es pertinente mencionar, que el interés del presente estudio es profundizar en las variables consideradas para el estudio, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapan a la predeterminación del proceso de investigación; con ello, rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto de estudio. En esta línea de ideas, se reconoce que el Clima Organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la Institución.

### **Funciones del cargo**

Los gerentes de las organizaciones son los responsables de delegar las funciones de cada cargo especificando claramente la descripción en cada puesto de trabajo lo que permite que cada individuo que ocupe un puesto tenga conocimiento de lo que debe realizar en el ejercicio de sus funciones. Asimismo, definir las funciones de cada empleado y las acciones que debe seguir para cumplir con su trabajo, es decisivo, como lo indica Sánchez (2007):

Diseñar y dar a conocer la estructura de la organización y la descripción de los cargos, permite determinar qué tareas hay que hacer, quién va a realizarlas, cómo se agrupan, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones, esto para darle viabilidad y rapidez a los procesos productivos, para que de una forma u otra, cada persona cumpla cabalmente con los objetivos planificados. (p.98).

De igual forma, Robbins (2009), expone que una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Reseña como lo indican las experiencias de Bergstram y Hamilton, que las organizaciones tienen diferentes distribuciones que inciden en las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. (p. 12).

### **Capacitación de los miembros de la organización**

Chiavenato (2006), hace referencia que:

Las personas tienen una maravillosa capacidad para aprender y por ende para desarrollarse, por lo que la educación es el centro de esta capacidad. Educar representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar desde adentro hacia el exterior sus potenciales internos. Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo, debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos. (p. 54).

A su vez, el citado autor refiere que el desarrollo profesional de las personas no significa únicamente proporcionarles información para que adquieran nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, lo que les permitirá ser más eficientes en las funciones que realizan.

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje; es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos. En pocas palabras, la capacitación les permite a los miembros de la organización aprender conocimientos, actitudes y competencias en función a los objetivos trazados.

### **Normas Establecidas dentro de una Organización**

Las normas son las reglas y patrones de comportamiento aceptados y esperados por los integrantes de las organizaciones. Ellas ayudan a definir la conducta que los integrantes creen necesaria para alcanzar las metas. Es frecuente que las normas se definan y hagan cumplir de manera estricta, ya que ellas amplían o limitan el logro de las metas de la organización.

## **Responsabilidad en las Organizaciones**

La responsabilidad, que es definida por Alles (2008), como:

Aquel compromiso con que las personas realizan cada una de las tareas que les son encomendadas; la disposición y preocupación por el cumplimiento de lo asignado, está por encima de los intereses propios, en pocas palabras, la tarea asignada es la prioridad. (p. 69).

Esto quiere decir, que el trabajador demuestra su grado de responsabilidad al apearse al cumplimiento de cada una de sus funciones, como por ejemplo, el asistir a las reuniones que le es convocado por su director o jefe inmediato, el estar puntualmente en el lugar de trabajo, entre otros aspectos.

## **Cumplimiento del Horario en las Organizaciones**

Respetar el horario de trabajo es uno de los elementos que determina la ética profesional. El valor de la puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir las obligaciones, es necesario para dotar la personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud el ser humano está en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor el trabajo, ser merecedores de confianza y respeto. En tal sentido, las funciones inherentes a un cargo, incluye el cumplimiento del horario de trabajo, como factor importante ya que de lo contrario, no solo aumenta la recarga de trabajo, sino, el no cumplimiento de los objetivos previstos en las planificaciones como lo expresa Diez (2003).

## **Planificaciones de las actividades en las Organizaciones**

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. En este sentido, (Kotler, 1990), expresa, la planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. Es así como los planes tienen como fin primeramente que la organización obtenga y comprometa los recursos necesarios para alcanzar los objetivos trazados, también para que los miembros de la organización, desarrollen sus actividades de manera congruente con los objetivos y procedimientos seleccionados, y por último a través de los planes pueden ser controlados los avances de los objetivos y medidas, para poder aplicar alguna alternativa correctiva en el caso de ser necesario.



## **Establecimiento de metas organizacionales**

Para Schneider, B., (1955), las metas son consecuencias futuras (resultados) que los individuos y grupos desean y luchan por alcanzar. Por lo tanto, el establecimiento de metas es el proceso de especificar los resultados que se desea conseguir y hacia los cuales los individuos, equipos, departamentos y organizaciones deben dirigir sus esfuerzos, con lo que se pretende incrementar la eficiencia y eficacia organizacionales. Aunque el establecimiento de metas no es una tarea fácil, el proceso no sólo vale la pena, sino que ahora también es esencial en el ambiente global de las organizaciones y empresas, altamente competitivo. Entre las razones más importantes para formular metas están:

- 1.- Señalan y dirigen el comportamiento. Favorecen la claridad al centrar el esfuerzo y la atención en direcciones específicas, con lo que se reduce la incertidumbre en la toma de decisiones cotidianas.
- 2.- Brindan retos y estándares contra los cuales se puede evaluar el desempeño individual, departamental, de equipos o de la organización. Además, justifican diversas actividades y el uso de recursos para realizarlas.
- 3.- Definen la base para el diseño de la organización. Determinan, en parte, los patrones de comunicación, las relaciones de autoridad, las relaciones de poder y la división del trabajo.
- 4.- Obedecen a una función de organización, también reflejan lo que jefes y empleados consideran importante y, de esta forma, proporcionan una estructura para las actividades de planeación y control.

Como en las organizaciones, los individuos se ven motivados a alcanzar ciertas metas el proceso de establecimiento de metas es una de las herramientas motivadoras más importantes para influir en el desempeño de los empleados en las organizaciones. En otras palabras, el establecimiento de metas es el proceso de desarrollar, negociar y fijar metas que representen un reto para el individuo al que se destinan. Los empleados con metas que no estén claras o que carezcan de ellas, están propensos a trabajar con lentitud, tener un desempeño deficiente,

carecer de interés y lograr menos que aquellos cuyas metas sean precisas y planteen retos. Además, quienes tienen objetivos claros y bien definidos parecen ser más activos y productivos; hacen las cosas a tiempo y después se dedican a otras actividades (y a otras metas).

Las metas pueden ser implícitas o explícitas, vagas o claras y bien definidas, ser impuestas por uno mismo o por otros. Cualquiera que sea su forma, las metas sirven para estructurar el tiempo y el esfuerzo de la persona.

### **Desempeño Laboral Docente**

En las organizaciones, las personas constituyen la parte más importante de la misma, ya que estas desarrollan sus talentos, habilidades y cualidades que propician un ambiente de trabajo donde sus miembros manifiestan deseos de trabajar y contribuir de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos.

Referente a lo antes expuesto, Gutiérrez (2006), refiere que "una tarea vital del líder y su equipo es establecer el sistema de medición del desempeño de la organización, que se tenga claro cuáles son los objetivos" (p. 30). El desempeño de un empleado y su nivel de satisfacción será elevado en la medida que sus valores individuales se ajusten con la organización.

Por otra parte, Guerra (2007), define el buen desempeño "como una perspectiva sistemática para mejorar la productividad y competencia, utilizando una serie de métodos y procedimientos para vislumbrar las oportunidades relacionadas con el desempeño de las personas" (p. 206). En este marco de ideas, el desempeño laboral del docente es el conjunto de funciones y papeles (roles) que hacen posible su acción, sumado a las cualidades de su comportamiento y ajustado a las normas educativas y de la comunidad involucrándose e identificándose con su trabajo.

El desempeño es hoy en día un tema muy importante, ya que es necesario que los trabajadores conozcan qué se espera de ellos y cómo afecta el desempeño las expectativas de la organización. Y es que el alto desempeño no se podrá lograr sino existe la plena convicción y un sentido de compromiso, logro individual, reconocimiento y celebración. Finalmente, en el desempeño laboral se tomará en cuenta las variables de satisfacción laboral.

## **Roles que cumple el Docente**

Los roles del docente están relacionados con las funciones que asume en los diferentes ámbitos educativos durante el ejercicio cotidiano de sus actividades impartiendo educación. Las instituciones marchan de manera exitosa cuando las personas ocupan sus puestos de trabajo ejerciendo sus funciones de manera satisfactoria.

Por su parte, Ortega (2005), señala que “...un docente que aprende de su propia acción y reflexión debe tener capacidad suficiente para tomar decisiones...siendo un facilitador de los aprendizajes...y un mediador entre la organización...y el desarrollo de las capacidades de sus estudiantes...” (p.220). Es decir, el docente desarrolla la capacidad como educador, además debe poseer un conocimiento objetivo de los recursos y ambientes institucionales involucra acciones de previsión, manejo de herramientas eficaces, comunicación fluida, aptitudes motivacionales, asesoramiento técnico y control de la misma.

## **La Orientación como asesoría al docente**

El docente es visto desde muchos puntos de vista, entre ellos se pueden mencionar: servidor público, guía, profesional de la docencia, inclusive a veces es visto como figura apostólica ya que tiene actitudes específicas de dedicación, expresando un compromiso por su profesión y por ende una verdadera vocación de servicio.

En consecuencia, la docencia y específicamente el orientador requiere poseer conocimientos y habilidades específicas que lo habiliten a desempeñar o actuar de cierta manera y a realizar diferentes roles en el lugar de trabajo, incidiendo en su desempeño laboral y por ende en la satisfacción que este tenga sobre sí mismo.

De esta manera Muller (2007), expone que:

En el ámbito del aula, los docentes se incorporan más explícitamente a la tarea orientadora mediante tutorías, Para desarrollar la acción tutorial, es indispensable que los docentes actualicen su formación teórico-práctica en dinámica de grupos, en entrevista personal, en técnicas de aplicación pedagógica (lúdicas, expresivas, informativas... sociogramas, observaciones, fichas de seguimiento, etc.). (p.41).

Bajo esta perspectiva, el docente según González (2008), define el orientador como el mejor aliado del docente, trabajando en conjunto, permitiendo el aumento de un mejor desempeño aún de ambos, viéndose como profesionales en búsqueda de un mismo objetivo que es la formación personal, profesional, educativa de un individuo en su hacer, pensar, conocer, ser y sentir, en los centros educativos dispuestos para el cambio y la transformación. De este modo, una de las formas en las cuales podría obtenerse tales beneficios sería a través del asesoramiento. La orientación se concibe como el proceso de ayuda al individuo con el fin de que logre el máximo desarrollo y madurez personal y social posible, expresada en la autonomía personal, la capacidad de relacionarse con los demás y el compromiso por la convivencia en sociedad. En este sentido, referente al Orientador como recurso de apoyo, el papel (rol) que debe desempeñar en la orientación educativa es determinante, ya que tiene una dimensión triple: personal, escolar y profesional.

De esta manera, el orientador es un profesional especializado en dar herramientas a los integrantes de las instituciones educativas, conformadas por los docentes, estudiantes y padres y representantes. Es decir, es el profesional especializado que dirige su acción al desarrollo integral de los seres humanos, direccionada a mejorar las relaciones interpersonales entre los mismos.

Por consiguiente, va más allá de la atención de los estudiantes, sino en prestar al docente una atención para que éste, a su vez, pueda internalizar su función y su papel (rol) en su espacio como docente orientador para fortalecer esa relación docente-estudiante o, viceversa, al igual que el proceso de enseñanza y aprendizaje. En virtud de ello, la orientación representa un elemento importante para el docente desde su rol de constructor de realidades partiendo de las necesidades existentes y propicia acciones encaminadas a la sensibilización de todo el directivo, docentes y otros especialistas, para que internalicen cada uno de los principios que facilitan su desempeño laboral, desde cada uno de sus escenarios.

Su capacitación a nivel pedagógico, psicológico, estratégico y mediador le permite desempeñar su trabajo en la institución con unos y otros miembros de la misma. Es por ello que resulta una figura relevante para hacer realidad el cambio interno en la escuela. Según, Muller (2007), “los orientadores y tutores trabajan con los docentes para mejorar los procesos de

enseñanza aprendizaje, para brindarles espacios de reflexión acerca de la tarea y ofrecerles asesoramiento acerca de la actividad tutorial”. (p. 36)

Por lo tanto, se enfatiza la importancia del papel que realizan los orientadores en lo referente a su relación con el docente, para el aumento de su desempeño y, por ende, para la calidad de la educación. Cabe destacar que en el desempeño docente el especialista en orientación viene a jugar un papel de suma importancia como asesor, ya que sus conocimientos como especialista pueden aportarle a dicho desempeño una guía de excelencia académica para futuras actuaciones, en las cuales propiciara y facilitara un clima para la toma de conciencia de los recursos y habilidades que sirvan para aprender a trabajar en la resolución de problemas de larga data. Así como conseguir la autocomprensión y aceptación de sí mismo.

El orientador como agente de cambio tiene la importante función de promover una orientación que se dirija al cambio y la transformación para la mejora individual, social e institucional en los distintos niveles en los que se manifieste la demanda: personal, familiar, profesional, social y organizativa. De modo que el docente orientador por las funciones que cumple y roles que desempeña, se convierte en parte fundamental de la organización educativa como hace referencia, González (2008) “en estos tiempos, el Orientador dedicado a la Orientación Educativa no debe tratar de aislar su parcela del conocimiento sino que su desempeño profesional debe hacerse en forma holística e integral, en cuya concepción prevalece la idea de Orientación para la Transición”. (p. 6).

## **La Satisfacción Laboral**

Las experiencias que posee un docente durante su desempeño laboral es, también, un elemento motivador personal que hace posible una actitud positiva, como un incentivo personal a través de actitudes afectivas y reconocimientos, necesarias e impartidas por la institución donde se desempeña. En este sentido, Marchesi (citado por Espot, 2006), refiere que:

Las cuatro razones de mayor satisfacción del profesorado son: 1. La posibilidad de usar la propia iniciativa, 2. Período vacacional, 3. Trabajo docente y 4.

Relaciones con sus compañeros y las cuatro de menor satisfacción son: 1. Las expectativas de ascenso, 2. La remuneración, 3. La colaboración de los padres y 4. El desarrollo personal. (p. 137)

Entre tanto la satisfacción laboral y el rendimiento se encuentra influenciada por el clima organizacional. En efecto, el rendimiento en el trabajo es función de las capacidades de un individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales. Sin embargo, el efecto del clima sobre el rendimiento es menos importante que sobre el nivel de satisfacción; el rendimiento en los trabajadores implica varios factores personales que es difícil de aislar y a su vez, el efecto del clima organizacional y el papel de las actitudes, habilidades o motivaciones para la productividad de un individuo.

Varios autores citados por Brunet (2012), como Friedlander y Margulies, Johannesson y Steers. (2012) postulan que:

“Clima es sinónimo de satisfacción en el trabajo, tanto que los instrumentos de medición utilizados para esos dos conceptos se basan en las percepciones que vienen de personas a las que les atañe y que los sentimientos influyen sobre las percepciones” (p. 80)

Cabe destacar que pesar de esto, es posible hacer una distinción muy clara entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. El clima organizacional está ligado a las percepciones directas en el trabajo o a la situación organizacional y la satisfacción implica una evaluación de las condiciones de trabajo o de la organización.

### **Referencias Conceptuales**

En esta sección se desarrollarán conceptos pertinentes al clima organizacional en el desempeño de la función docente tales como:

#### **El liderazgo**

Es el poder o influencia que puede ejercer un directivo en el personal docente. De allí que, Fiedler, citado por Koontz et al (2007), estableció dos estilos principales de liderazgo “uno está orientado en las tareas...el otro está orientado al establecimiento de buenas relaciones con las personas y a conseguir una posición de prominencia personal” (p. 322). En este caso, el

director puede optar por un estilo o por otro, todo va a depender de la situación y de las necesidades de la institución.

El liderazgo directivo, debe estar enfocado en la misión institucional, no en temas personales. Dentro de este marco referencial, el director está orientado en las tareas educativas, su acción está diseñada en función del logro de ciertos objetivos emanados por el ministerio con competencia en educación, pero además, por objetivos y metas institucionales, por ello, es necesario crear buenas relaciones con las docentes, mantener relaciones de trabajo que permitan una convivencia armónica.

Para, De Faria (2006), el liderazgo “maximiza la implicación de todos en la tarea, el problema a resolver, y permite la coparticipación más activa y más responsable” (p. 143). Con este tipo de liderazgo, el gerente transfiere responsabilidades al personal docente, permite el trabajo y la toma de decisiones cooperativas, logrando la participación de todos los miembros del plantel. Se trata de saber manejar aquellas situaciones de cambio mediante la comunicación con el equipo docente, para que cada quien asuma su responsabilidad, supone fijar una orientación, desarrollar o facilitar la visión de la institución y lograr el cumplimiento de ésta mediante la motivación hacia el personal docente. Para, Soria (2007), el estilo de liderazgo tiene:

Un gran impacto en la integración del grupo. El líder formal podrá convertirse también en el líder informal si su estilo de dirección no representa un reto para los miembros, sino un apoyo para la satisfacción de los objetivos grupales. Una comunicación adecuada con los miembros del grupo tiende a reducir la incertidumbre, a clarificar las tareas y a favorecer la coordinación. (p.186)

Por lo tanto, el liderazgo es un fenómeno social, implica el uso del poder y la autoridad por parte del directivo, para lograr los objetivos institucionales, se trata de la influencia que ejercer el en el personal docente para que realicen las actividades. Para ello, es importante que el director establezca efectivos medios de comunicación sepa y diseñe claramente las asignaciones y coordine las actividades del año escolar.

## Comunicación

Es la transmisión de mensajes entre el directivo y los docentes. En este orden de ideas se puede citar a, Lussier y Achua (2005), que expresan que la comunicación es “el proceso que consiste en transmitir información y significado” (p. 174). Por lo tanto, es un proceso en el que el contenido del mensaje emitido por el director es importante que sea entendido por los docentes, por ello es necesario el adecuado feedback. De este modo, uno de los aspectos o factores básicos en cualquier ambiente de trabajo indiscutiblemente es la comunicación que sus miembros sostengan. De allí que, este es un proceso de transmisión de información, que para cada docente significará a lo mejor algo distinto, por ello, el director debe lograr que la información llegue a todos pero, de la misma manera. Al respecto Chiavenato (2006), supone que:

La comunicación es la que: a) garantiza la participación de las personas de los niveles inferiores en la solución de los problemas de la institución, b) incentiva la franqueza y la confianza entre las personas y los grupos en las instituciones, c) proporciona la información y la comprensión necesarias en la actividad de las personas, d) proporciona las actividades necesarias para la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos, e) una mejor comunicación conduce a un mejor desempeño en los cargos. (p. 110).

Por lo expuesto por el autor, es importante la comunicación en las instituciones educativas, que ésta sea efectiva, bajo un ambiente de mutuo entendimiento. Es por eso que tanto los directivos como los docentes deben estrechar sus lazos y fomentar un sistema de comunicación en el que fluya la información en todos los sentidos, empleando las estrategias acordes a lo que se pretende informar y lo que se espera hacer. La comunicación del director hacia los docentes, debe garantizar su participación, es decir, los docentes también están propensos a comunicar, a decidir y a informar al director, no solamente es el director quien comunica, también los docentes pueden hacerlo, ya que este es un proceso bidireccional, por lo que es necesario comunicar y escuchar.

Otro aspecto a considerar por parte del director es el nivel de franqueza y de confianza que debe existir entre los docentes, en este contexto al transmitir una información al personal,



evidentemente podrán comprender cómo realizar las actividades y el porqué de las cosas necesarias en las actividades escolares. Asimismo, la comunicación entre el directivo y los docentes proporciona la estimulación que el personal docente requiere para así lograr la cooperación y satisfacción laboral de todos.

Por su parte, Sanz (2005), explica que el director “es consciente de la importancia de la expresión oral como instrumento de trabajo y de relación social, participa en reuniones, se concentra en el mensaje, escucha a los demás...” (p. 15). Por lo que, el director al comunicarse con los docentes le concede la importancia que merece, no solamente a él como persona sino también a lo que dice y hace dentro del plantel. La comunicación es un proceso social, en el que incluyen sentimientos, situaciones, emociones, las cuales deben ser planamente entendidas por todos. Otro factor importante son las relaciones interpersonales.

### **Relaciones Interpersonales**

Son las interrelaciones que se establecen a fin de complementar información, estrechar vínculos amistosos en el trabajo, entre otros aspectos. Para, Valls (2006), quien recomienda para lograr excelentes relaciones interpersonales: “buscar un trato persona a persona, encontrar lo que se tiene en común, librarse de prejuicios, valorar la integridad de otras personas, ponerse en la piel de los demás, ante una agresión, procurar aclarar las cosas y evitar discusiones”. (p. 70). Por lo antes planteado, el director, debe fomentar adecuadas relaciones interpersonales con el personal docente que dirige, mostrar apoyo en las actividades que realizan, hacer críticas constructivas, fomentar la armonía en las actividades escolares.

Dentro de este marco de ideas, es necesario que el director busque un trato persona a persona, es decir, tratar a los docentes, conversar con ellos, así se pueden encontrar cosas en común, evitando discusiones y malos entendidos que afectan la vida laboral, otro factor necesario es ponerse en el lugar de los docentes, ya que como seres humanos deben ser valorados en su integridad, de allí que la empatía, además, juega un papel preponderante en las relaciones de trabajo, y no pensar únicamente en dar órdenes que los docentes deben cumplir, hay que buscar un equilibrio entre los deberes y los derechos de cada docente.

En efecto, Ocampo y Vázquez (2006), refieren que “la relación interpersonal... tiene sus niveles altos y sus niveles bajos... gracias a esas variaciones vive sus momentos de exaltación, lo que hace que la relación sea más efectiva y más interesante” (p. 95). Por lo tanto, es de esperar como seres humanos, en cualquier momento va a existir algún desacuerdo, todo ello contribuye a que el clima organizacional se perfeccione, cambie, tome nuevos rumbos, en beneficio del colectivo escolar.

De este modo, las relaciones interpersonales entre el director y los docentes evidentemente experimentan cambios o variaciones en el día a día, ya que cada vez se van presentando nuevas situaciones en la institución, por ello, en determinadas ocasiones, se tratarán asuntos con mayor efervescencia y en ocasiones, llegarán a alterarse, pero lo importante es que tanto los directivos como los docentes sean coherentes en sus pensamientos y acciones, lograr la calma y el equilibrio, saber controlar sus emociones y crecer como equipo de trabajo. Precizando de una vez, Itaca (2006), sostiene que “el trato personalizado y que haga en función de apoyo al colaborador fomenta el descubrir sus habilidades y necesidades reales” (p. 58). Según se ha citado, el trato personalizado entre el director y cada docente es necesario, así se conocen debilidades y fortalezas, necesidades e intereses, es estar de cerca con el personal para lograr un beneficio colectivo.

### **Desempeño Laboral del Docente**

Tiene que ver con la forma de trabajar en los espacios educativos. Los docentes logran excelentes niveles de desempeño si han logrado trabajar bajo un ambiente sano, que les permita integrarse con los miembros del plantel. De acuerdo a, Stoner et al (2010), el desempeño laboral es la “medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados” (p.9). En este caso, el docente logra desempeñarse bien, si es capaz de realizar su trabajo a tiempo, si luego de haberse planteado una determinada planificación es capaz de alcanzar los objetivos.

En este sentido, el desempeño laboral del director conlleva a un efectivo desempeño laboral de los docentes y en consecuencia a lograr un clima laboral armónico. En este caso el desempeño, es la medida entre lo que la institución desea y lo que los docentes hacen, ya que es el personal docente quien desarrolla las actividades escolares, claro está con la guía del director. Para, Lazzati (2008), el docente logrará un buen desempeño:

Al asignar la tarea, brindar orientación para ponerla en marcha, brindar apoyo a lo largo de la tarea, controlar la ejecución de la tarea y sus resultados, suministrar feedback al colaborador, evaluar formalmente el desempeño del colaborador en relación con la tarea y administrar el régimen de recompensa. (p. 255).

Como puede observarse, dentro de su labor, el docente, cumple con diversos roles, desde planificar las actividades y asignar responsabilidades o actividades a los estudiantes, hasta verificar su cumplimiento. Por lo tanto, el docente en el desarrollo de las actividades escolares, debe apoyarse en el directivo, en otros docentes, representantes y demás miembros activos del plantel, ya que es tarea de todos fomentar un ambiente de trabajo de colaboración.

De este modo, el director debe asignar la tarea a cada docente, ofreciendo la mayor información acerca de la realización de la misma, asimismo, brindar orientación para ponerla en marcha, lo que significa que, en todo momento debe ayudarlo a desarrollar las actividades, ofreciendo todo su apoyo ya que de los dos depende el éxito organizacional. Otro aspecto a considerar es la retroalimentación acerca de la ejecución de la tarea, y medir sus resultados, de manera que los docentes estén conscientes de lo que hicieron bien y lo que dejaron de hacer o si no lograron los estándares esperados por la institución, dentro de toda esta revisión de la función docente, es imprescindible que el director, luego de suministrar feedback al docente, y evalúe formalmente el desempeño administre un verdadero régimen de recompensas las cuales le permiten al docente hacer correctivos y crecer como profesional, también contribuye con el enriquecimiento de su autoestima.

En este sentido, Chiavenato (2006), refiere que el desempeño individual “es la habilidad del personal que trabaja dentro de las organizaciones” (p. 45). Por lo antes señalado, el docente cuenta con habilidades personales que le permiten hacer bien su trabajo, ya que para

eso ha sido formado en las universidades, lo que le asigna un papel protagónico en la sociedad. De allí que, para lograr un buen desempeño debe desarrollar las actividades con el mayor compromiso. El desempeño laboral, incluye habilidades y estrategias las cuales se explican seguidamente:

### **Habilidades Profesionales**

Son las distintas cualidades y destreza que el docente pone de manifiesto al realizar las tareas. Para, Malagón (2007), algunas de las habilidades del docente son “movilizar innovaciones y cambio, manejo de personas y tareas, comunicación y autogestión” (p. 45). En este sentido, cobra cada vez mayor importancia la actualización por parte de los docentes, ya que siempre surgen cambios, por ello es necesario, estar al tanto de las innovaciones, saber dirigir a los estudiantes, relacionarse con sus colegas y directivos, hacer las tareas asignadas, tales como planificar, evaluar, diseñar propuestas, entre otras labores propias de su cargo.

Al respecto, Vadillo y Klingler (2004), refiere que las habilidades docentes “incluye conocimientos...aptitudes, rasgos, actitudes, motivo y conductas” (p. 101). Por lo tanto, el docente es una persona que requiere de destrezas en muchos ámbitos, para ello debe poseer actitudes necesarias para emprender cualquier plan, saber actuar en el aula, estar apto para el cargo, estar capacitado emocionalmente, ser una persona emprendedora, activa, creativa, que promueva cambios.

A manera de resumen, Mosley y otros (2005), refiere que “aunque se requiere una gran cantidad de habilidades, algunas de las más comunes son: habilidades conceptuales, de relaciones humanas, administrativas y técnicas” (p. 15). Las mismas, deben estar presentes en todo docente, ya que es necesario que sepa identificar los contenidos que debe impartir en su clase, tener la capacidad mental para discernir acerca de la información presentada por el directivo o cualquier miembro de la institución. Establecer efectivas relaciones con el directivo, con otros docentes, y demás miembros del plantel, saber combinar todas sus habilidades y

planificar las actividades, utilizando si es posible, recursos tecnológicos. Entre las habilidades, según Mosley y otros (2005), se destacan las siguientes:

### **Habilidades Técnicas**

Se refiere al uso de materiales, instrumentos, tecnologías, entre otros recursos que le son útiles para impartir la clase. Según, Robbins y DeCenzo (2008), “las habilidades técnicas son las herramientas, procedimientos y técnicas que son únicas para su situación especializada” (p. 253). De allí que, las habilidades técnicas del docente están representadas por los conocimientos básicos acerca de sistemas que utiliza o puede utilizar para impartir su clase, para ello, es necesario que sepa manejar una computadora, la red Internet, además, del tradicional uso de la tiza o marcador y el pizarrón.

Es decir que, el docente puede mezclar los recursos de aprendizaje. Las habilidades técnicas, tiene que ver con el adecuado manejo de sus instrumentos de trabajo, los cuales deben ser revisados periódicamente, ya que en el ámbito educativo existe un continuo dinamismo que conlleva frecuentemente a cambio, y el docente debe adaptarse a ellos. En este sentido, se puede expresar la necesidad de capacitarse continuamente, en cualquier área.

Por el contrario, Vílchez (2005), opina que las competencias técnica “se restringen a los conocimientos básicos y aplicados así como a las habilidades y destrezas que garantizan el ejercicio profesional idóneo” (p. 52). Después de lo anterior expuesto, el autor sostiene que las habilidades técnicas, se limitan al ejercicio docente, pero sin la más mínima necesidad de actualización o perfeccionamiento, ya que plantea que el docente debe limitarse al uso de los recursos pedagógicos mínimos para que el estudiante aprenda.

## **Bases legales**

La presente investigación está sustentada legalmente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009). La Ley Orgánica de Educación (2009), y el Reglamento del ejercicio de la Profesión Docente (2000).

A continuación se presentan los artículos que están estrechamente relacionados con el tema de estudio.

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

#### **Artículo 104:**

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y comprobada idoneidad académica. El estado estimulara su actualización permanente y les garantizara la estabilidad de ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El progreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, será establecido por la ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencias partidista o de otra naturaleza no académica.

Como bien relata el mencionado artículo, la educación debe estar a cargo de personas con características académicas, morales y ejemplares acordes al ejercicio de la profesión docente por el cual ésta puede garantizar a la organización educativa construir y mantener un clima organizacional positivo y ameno que establezca el flujo de comunicación efectiva entre el equipo directivo y los miembros de la organización.

### **Ley Orgánica de Educación (2009)**

La ley orgánica de educación, como el máximo ente rector de las organizaciones educativas, en su artículo 6, declara que: “El estado, a través de los órganos nacionales con competencia en materia educativa, ejercerá la rectoría en el sistema educativo”.

En consecuencia, en su numeral 1, literal g) establece:

Las condiciones para la articulación entre la educación y los medios de comunicación, con la finalidad de desarrollar el pensamiento crítico y reflexivo, la capacidad para construir mediaciones de forma permanente entre la familia, la escuela y la comunidad, en conformidad con lo previsto en la Constitución de la República y demás leyes.

En el mencionado artículo, establecido en la ley orgánica de Educación, se pone en evidencia la importancia que cumple los medios de comunicación en la función de establecer mediaciones entre todos los miembros de la comunidad escolar como lo son la familia, la escuela y la comunidad, de tal manera que la comunicación influye directamente para mantener éstas mediaciones establecidas en la presente ley.

De igual forma en el numeral 1, literal i) plantea:

Condiciones laborales dignas y de convivencia de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, que contribuyan a humanizar el trabajo para alcanzar su desarrollo pleno y un nivel de vida acorde con su elevada misión.

Las condiciones laborales dignas y la convivencia de los trabajadores de la educación, son consecuencia de un clima organizacional positivo dentro de la organización, utilizando eficazmente los canales comunicativos para contribuir a humanizar el trabajo y alcanzar el pleno desarrollo.

De igual manera se refleja en el numeral 4, literal c), refiriendo:

De las familias, la escuela, las organizaciones sociales y comunitarias en la defensa de los derechos y en el cumplimiento de los deberes comunicacionales para la educación integral de los ciudadanos y las ciudadanas, en la interpretación crítica y responsable de los mensajes de los medios de comunicación social públicos y privados, universalizando y democratizando su acceso.

El cumplimiento de los deberes comunicacionales son derecho de las familias, la escuela y las organizaciones sociales, por consiguiente este derecho es una herramienta indispensable en las organizaciones educativas para lograr el flujo eficiente y eficaz de la comunicación para así tener un clima organizacional positivo mediante el cual se concibe una educación integral.

**Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) Artículo 11:**

Las autoridades educativas correspondientes garantizarán al personal docente, el desempeño de su labor considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, tales como: número de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, empleo de medios y recursos pedagógicos modernos, dotación, horarios, condiciones ambientales del plantel y otros factores que directamente influyan en la determinación del volumen e intensidad del trabajo, tanto en el aula como en actividades de coordinación y de dirección. Asimismo, mantendrá una política de edificaciones escolares que haga posible el funcionamiento de los planteles de su dependencia en locales ad-hoc. Igualmente, cuidará de que exista mobiliario, equipos y servicios indispensables para el cumplimiento de los fines básicos de la educación.

El gerente educativo garantizara a los docentes condiciones laborales dignas considerando diferentes elementos para llevar a cabo el proceso de enseñanza, por el cual se señala la importancia de la comunicación para lograr que todos los miembros de la organización estén conformes con los elementos garantizados que impliquen en el proceso de enseñanza aprendizaje, para así, evitar situaciones que atente contra el clima organizacional.



## Cuadro Metodológico

### Operacionalización de las Variables

<b>Objetivo General:</b> Analizar los factores del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús” Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida				
Variables	Definición de las variables	Dimensiones	Indicadores	Items
Clima Organizacional	Calidad del ambiente de la organización que es percibida o experimentada por sus miembros y que influye significativamente en su comportamiento. Arenas, O. (2016)	Liderazgo	Liderazgo Autocrático Liderazgo democrático	1 2
		Comunicación	Comunicación con el jefe Comunicación asertiva.	3 4, 10
		Relaciones Interpersonales	Relación con los directivos de la Unidad educativa	5
		Motivación	Sistema de recompensas Remuneración	6, 7 9
		Toma de Decisiones	Participación en la toma de decisiones	11
Desempeño Docente	Es el conjunto de habilidades personales, profesionales y técnicas que demuestran los docentes en el ejercicio de su labor.(Day, 2005).	Personales	Proactividad Empatía Manejo de emociones	8, 12 13 14, 15
		Profesionales	Conocimientos Actualización profesional	16, 17 18
		Tecnología	Manejo de materiales educativos computarizados.	19, 20

Arenas, O. (2016)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el presente aparte, se mencionará la naturaleza de la investigación, la población, muestra y las técnicas e instrumentos empleados para alcanzar los objetivos planteados.

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

La presente investigación se realizó bajo el paradigma cuantitativo que según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010) ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente otorgando control sobre los fenómenos y un punto de vista de conteo y magnitudes de éstos. Asimismo, brinda la gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además que facilita la comparación entre estudios similares. En otras palabras, se trata de alcanzar los objetivos de la investigación para obtener conclusiones acerca de una realidad estudiada, sobre la base que proporcionan los datos.

#### **Tipo de Investigación**

Según Arias (2010):

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo, o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos que se requiere. (p.24).

El tipo de investigación utilizado para el desarrollo de este trabajo fue de carácter descriptivo, porque se dan detalles minuciosos del clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús” Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida. Este tipo de investigación además de tabular datos, interpreta, describe y mide; con el propósito de realizar una evaluación de la información que se obtiene.

## **Diseño de la Investigación**

Según Arias (1999), define el diseño de la investigación como “la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.30). El diseño a utilizar en esta investigación será de campo, puesto que se basará en hechos reales e implica llevar a cabo una estrategia que permita analizar la situación directamente en el lugar donde acontecen, es decir, en la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús” Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida.

## **Población**

De acuerdo a Arias (2009), se habla de población, cuando se tiene un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio, y la muestra cuando se extrae de esta población un conjunto finito y representativo que generalice los resultados obtenidos. La población objeto de estudio de esta investigación estará integrada por treinta docentes de la Unidad Educativa Bolivariana La Mitisus periodo académico (2015-2016).

## **Muestra**

Con respecto a la muestra, Hernández, Fernández y Baptista (2010) opinan que: “la muestra es en esencia, un sub-grupo de la población” (p.12). Definido el universo de estudio de manera precisa y homogénea, para la selección del sub-grupo del universo de este estudio, se utilizó un muestreo intencional estableciendo previamente como criterio incluir la totalidad de los estudiantes.

Se seleccionó una muestra del cien por ciento de la población, es decir, treinta, lo que representan la población, ya que la misma es pequeña, es de hacer notar que esta muestra funciona como una unidad de análisis, que es un recurso metodológico que se utiliza cuando la población se dificulta en su configuración, sin embargo, es válida para su análisis, por lo tanto se pueden extraer conclusiones pertinentes para el estudio que se requiere realizar.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Según Arias (2010), "...se entiende por técnica como el conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos..." (p. 32), en otras palabras, es la manera y proceso metodológico por medio del cual se van a obtener los datos y los instrumentos son los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación.

De lo antes expuesto, se obtendrán los datos empleando la técnica de la encuesta definiéndola lo cual de acuerdo a Arias:

Es un estudio observacional en el que el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación. (p. 32)

El instrumento que se utilizó en la presente investigación fue un cuestionario tipo encuesta, de respuestas cerradas construido a partir de las preguntas de investigación en un proceso dialéctico. Se seguirá la línea de continuidad y se realizarán las respectivas dimensiones e indicadores de cada pregunta, con la finalidad de darle concreción empírica al proceso. Los indicadores serán útiles ya que de allí surgirá cada pregunta que definirá a su correlación anterior.

Se empleó la escala tipo Likert, por lo cual, los reactivos son construidos como cerrados, es decir, con tres alternativas: De acuerdo-Indeciso- En desacuerdo. Es importante señalar que construido así el instrumento, las respuestas tienen una ocurrencia al azar, sin embargo, la reacción ante la alternativa tiene una alta probabilidad de ser objetiva, ya que ésta es la primera y única condición que se le pide al entrevistado.

## **Validez**

Como verificación de lo expuesto anteriormente se someterá el cuestionario a la revisión del mismo, por medio del llamado juicio de expertos, en este caso serán tres, los cuales tendrán estudio de maestría y se ubicaran en la colectividad docente de Educación Superior. Los mismos emitirán sus juicios de los ítems del cuestionario a partir de su redacción, y pertinencia con los objetivos al asociar las dimensiones e indicadores que los definen.

Dichos expertos revisarán de manera individual y por separado el cuestionario tomando en cuenta su claridad, o confusión y si es tendencioso, así como también su pertinencia con los contenidos y por último sus observaciones a los ítem planteados. Las recomendaciones de los expertos se atenderán a partir del instrumento de evaluación.

Todo estudio de investigación debe poseer un grado de confianza en los resultados obtenidos, que sustenten y den base suficiente a lo que se desea analizar; en este sentido, Arias (2000) expresa que “la fiabilidad no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas de instrumentos de medida y observación, es decir, al grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación” (p. 24). En otras palabras, se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento, al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

## **Confiabilidad**

Todo estudio de investigación debe poseer un grado de confianza en los resultados obtenidos, que sustenten y den base suficiente a lo que se desea analizar; en este sentido, Arias (2000) expresa que “la fiabilidad no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas de instrumentos de medida y observación, es decir, al grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación” (p. 24). En otras palabras, se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento, al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

Para determinar el índice de la confiabilidad del instrumento se utilizó el método Alfa de Cronbach el cual es un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y, por tanto, llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. El Alfa es un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen. A continuación se describe la ecuación:

$$r = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K p_i q_i}{\sigma_X^2} \right]$$

Dónde:

K = N° de ítem

Si = Varianza de los ítems

St = Varianza total

### Operacionalidad

Se tiene que:

$$\Sigma Si = 25,2 / St = 124,02$$

$$\alpha = 1.05 (0.79) = 0.83$$

### Nivel de Decisión

+ 1	Perfecta
0,81 – 0,99	Muy Alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Moderada
0,21 – 0,40	Baja
- 1	Nula

Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80.

## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN, ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### Resultados

Los datos se presentan a través de tablas estadísticas en donde se describen cuáles fueron las cuantificaciones de las frecuencias absolutas y relativas de las respuestas dadas por los entrevistados que participaron de la muestra a través de un instrumento denominado estudio por encuesta, para la variable independiente, esto se realiza para cada uno de los supuestos a partir de los ítem que lo definen. Posteriormente cuando se tabularon los datos se construye un gráfico representativo con un diagrama de barras, esto con la finalidad de visualizar y comparar las opiniones emitidas por los encuestados a los planteamientos realizados en los ítems.

Es de hacer notar que a cada análisis se le realiza su interpretación, destacando en cada uno de ellos las opiniones que mayor porcentaje obtuvo producto de las opiniones, esto es útil porque a partir de este razonamiento de los ítems se pueden realizar las comparaciones del esquema teórico con el esquema empírico y extraer las conclusiones validas que den cuenta del estudio realizado.

**VARIABLE**

**Clima Organizacional**

**DIMENSION: Liderazgo**

**INDICADOR: Liderazgo autocrático, Liderazgo democrático**

**Items N°**

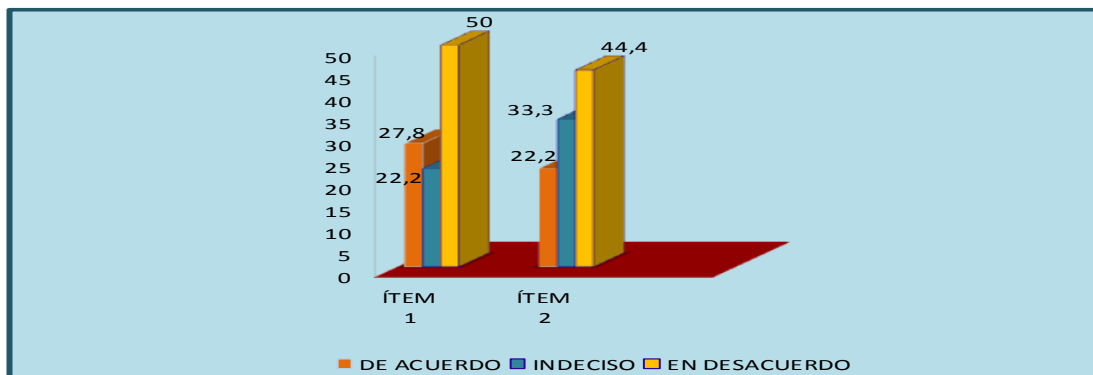
- 1. Se fomenta la participación laboral en la institución educativa.
- 2. Mi superior inmediato me mantiene informado de las actividades pertinentes a mi cargo dentro de la institución educativa.

**TABLA 1** Distribución porcentual. Resultados obtenidos del instrumento aplicado a los Estudiantes. Items N° 1 y 2.

ITE MS	DE ACUERDO		INDECISO		EN DESACUERDO	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	5	27,8	4	22,2	9	50
2	4	22,2	6	33,3	8	44,4

Fuente: Instrumento aplicado a los padres y representantes del cuarto grado de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús”. Arenas, O. (2016).

**GRÁFICO 1. LIDERAZGO**





**INTERPRETACIÓN:** Para el ítem número uno en donde se pregunta al encuestado si se fomenta la participación laboral en la institución educativa el 50% de la distribución se ubicó en la alternativa en desacuerdo, estando 22,2% en indeciso y el 27,8% restante de acuerdo, es decir que la respuesta fue negativa en un alto porcentaje.

Con respecto al indicador liderazgo democrático, de igual manera la respuesta fue negativa en su mayoría con un 44,4%, los docentes entrevistados alegaron en un 33,3% estar indecisos y un 22,2% expuso que está de acuerdo, los docentes al parecer reconocen que no están muy informados sobre las actividades inherentes a sus cargos.

## **VARIABLE**

### **Clima Organizacional**

#### **DIMENSION: Comunicación**

#### **INDICADOR: Comunicación con el jefe, Comunicación asertiva**

#### **Items N°**

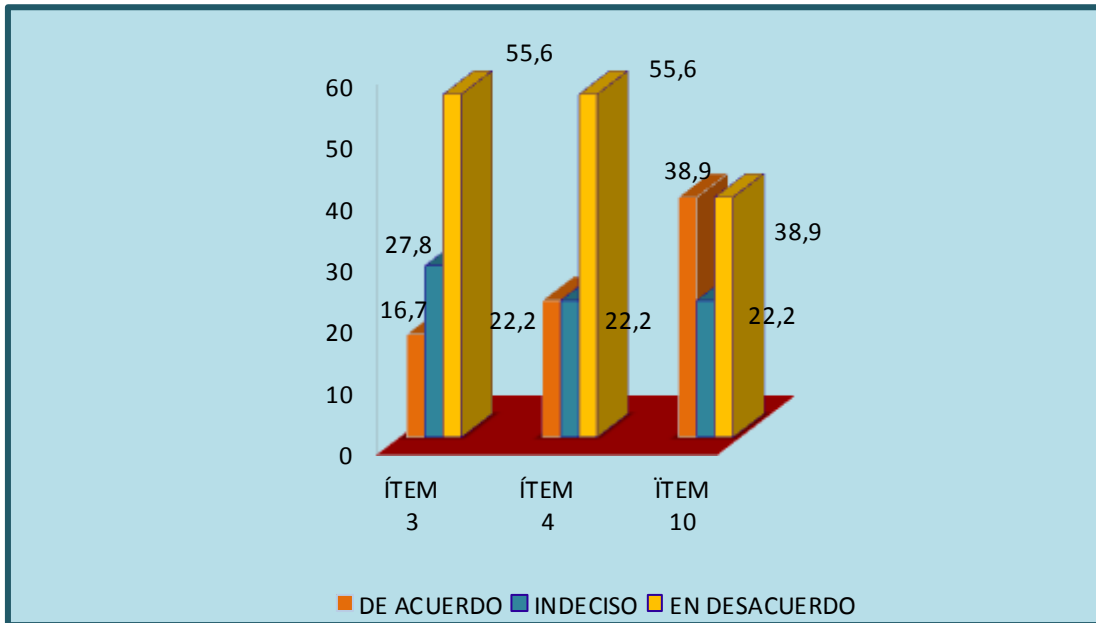
- 3 Mi superior inmediato me mantiene informado de las actividades pertinentes a mi cargo dentro de la institución educativa.
- 4 Mantengo comunicación asertiva con mis compañeros de trabajo.
- 10 Participo en la toma de decisiones dentro de la institución educativa.

**TABLA 2.** Distribución porcentual. Resultados obtenidos del instrumento aplicado a los Estudiantes. Ítem N° 3, 4 y 10.

ITEMS	DE ACUERDO		INDECISO		EN DESACUERDO	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%
3	3	16,7	5	27,8	10	55,6
4	4	22,2	4	22,2	10	55,6
10	7	38,9	4	22,2	7	38,9

Fuente: Instrumento aplicado a los padres y representantes del cuarto grado de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús”. Arenas, O. (2016).

**GRÁFICO 2. COMUNICACIÓN**



**INTERPRETACIÓN:** Para el indicador comunicación con el jefe, el ítem que define la dimensión en el cual se enuncia si mi superior inmediato me mantiene informado de las actividades pertinentes a mi cargo dentro de la institución educativa obtuvo el siguiente comportamiento 55,6% determinó que estaba en desacuerdo, el 16,7 % afirmó estar de acuerdo con el planteamiento y el restante 27,8% % expresó permanecer indeciso.

Para el ítem que indica si los docentes mantienen comunicación asertiva con mis compañeros de trabajo, el 55,6% se ubicó en la alternativa en desacuerdo, las alternativas indeciso y de acuerdo se ubicaron en un 22,2% cada una, lo que muestra que un poco más de la mitad manifestó no tener una comunicación asertiva.

Para el ítem diez se puede evidenciar que los datos señalados en el cuadro el 38,9 % se ubicó en las alternativas de los extremos (de acuerdo y en desacuerdo) lo que manifiesta que el mismo valor porcentual opina lo mismo y el 22,2% está indeciso.

**VARIABLE**

**Clima Organizacional**

**DIMENSION: Relaciones interpersonales**

**INDICADOR: Relación con los directivos de la Unidad Educativa**

**Items N°**

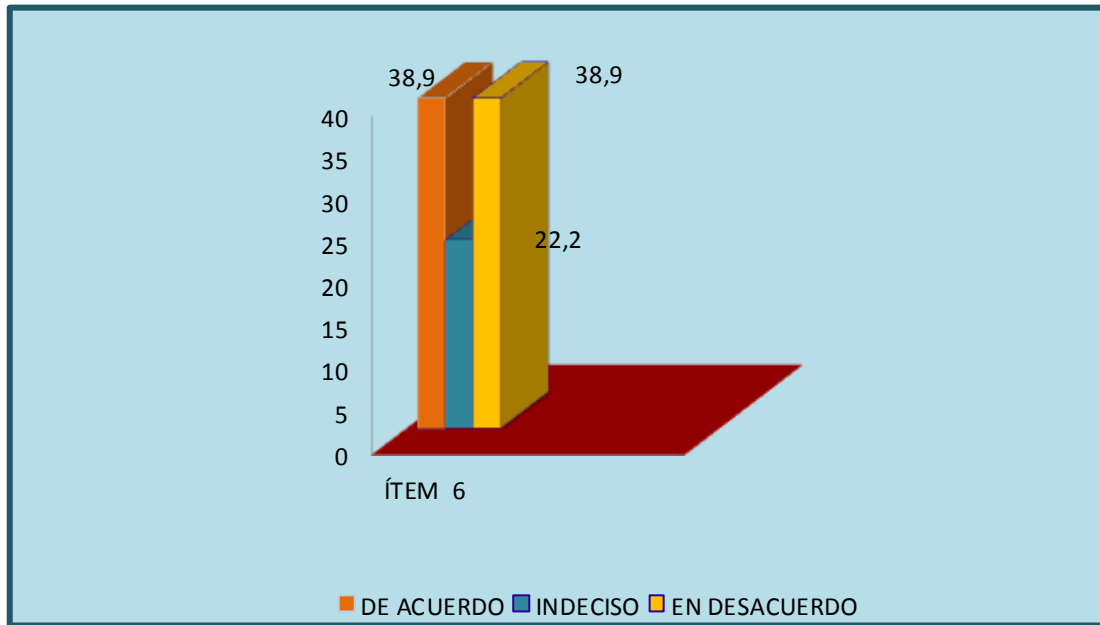
5 Respeto los niveles jerárquicos.

**TABLA 3.** Distribución porcentual. Resultados obtenidos del instrumento aplicado a los Estudiantes. Ítems N° 5.

ITEMS	DE ACUERDO		INDECISO		EN DESACUERDO	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%
5	7	38,9	4	22,2	7	38,9

Fuente: Instrumento aplicado a los padres y representantes del cuarto grado de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús”. Arenas, O. (2016).

**GRÁFICO 3. RELACIONES INTERPERSONALES**



**INTERPRETACIÓN:** Para el ítem número cinco en donde se pregunta si respeto los niveles jerárquicos, los docentes en un 38,9% afirmaron que están en los dos extremos, es decir; en igual cantidad están de acuerdo y en desacuerdo, el 22,2% afirmó que están indecisos con respecto al planteamiento.

## VARIABLE

### Clima Organizacional

#### DIMENSION: Motivación

#### INDICADOR: Sistemas de Recompensas, remuneración.

#### Items N°

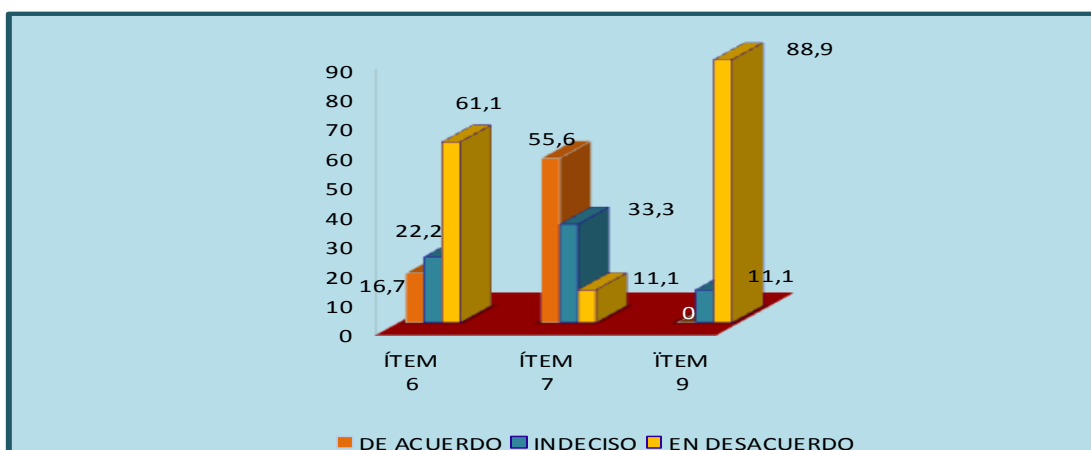
- 6 Mis superiores reconocen mis aciertos laborales.
- 7 Cumpro responsablemente con mis funciones.
- 9 Percibo la remuneración acorde a mis funciones.

**TABLA 4.** Distribución porcentual. Resultados obtenidos del instrumento aplicado a los Estudiantes. Ítems N° 6, 7 y 9.

ITEMS	DE ACUERDO		INDECISO		EN DESACUERDO	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%
6	3	16,7	4	22,2	11	61,1
7	2	55,6	6	33,3	10	11,1
9	0	0	2	11,1	16	88,9

Fuente: Instrumento aplicado a los padres y representantes del cuarto grado de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús”. Arenas, O. (2016).

**GRÁFICO 4. MOTIVACIÓN**



**INTERPRETACIÓN:** Para el indicador sistemas de recompensas, el ítem que define la dimensión en el cual se enuncia si mis superiores reconocen mis aciertos laborales obtuvo el siguiente comportamiento: 61,1% determinó que está en desacuerdo, el 22,2 % afirmó estar indeciso y el restante 16,7% expresó que está de acuerdo con el planteamiento.

Para el ítem que indica si los docentes cumplen responsablemente con sus funciones, el 55,6% se ubicó en la alternativa de acuerdo, el 33,3% indeciso y el 11,1% restante en desacuerdo, esto muestra que en la mayoría de los casos se evidencia que un poco mas de la mitad de la muestra cumple sus funciones.

Para el ítem nueve se puede evidenciar que los datos señalados en el cuadro el 88,9 % se ubicó en la alternativa negativa (desacuerdo) siendo el menor valor, 11,1% en la dubitativa de indeciso. Esta información refleja que los docentes en su mayoría sienten que la remuneración no es acorde a sus funciones.

## VARIABLE

### Clima Organizacional

#### DIMENSION: Toma de decisiones

#### INDICADOR: Participación en la toma de decisiones.

#### Items N°

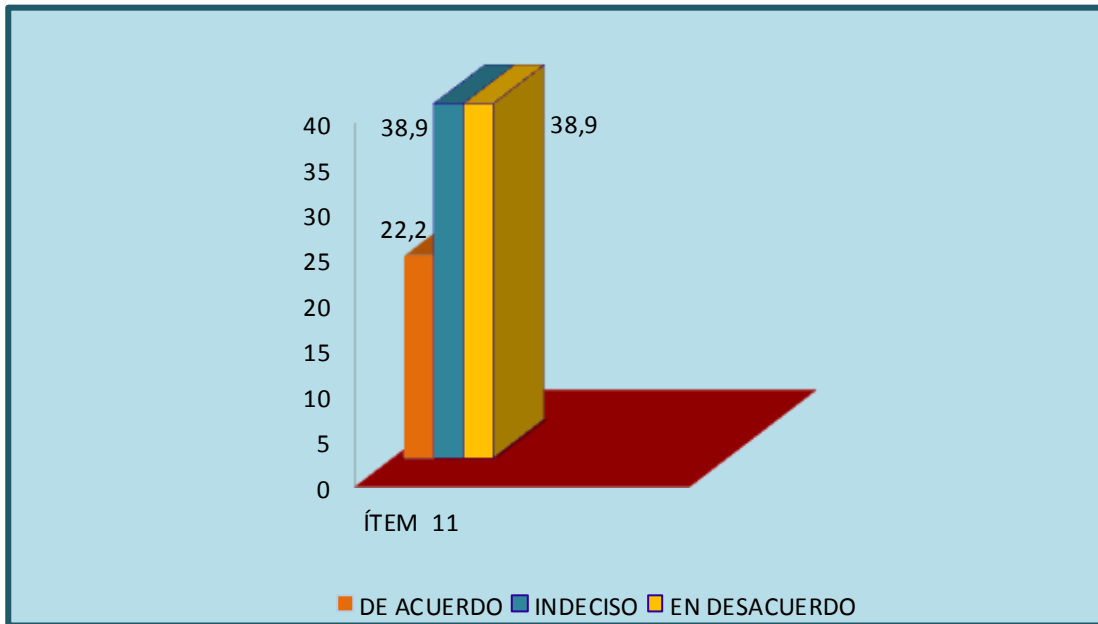
11 Participo en la toma de decisiones dentro de la institución educativa.

**TABLA 5.** Distribución porcentual. Resultados obtenidos del instrumento aplicado a los Estudiantes. Ítems N° 11.

ITEMS	DE ACUERDO		INDECISO		EN DESACUERDO	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%
11	4	22,2	7	38,9	7	38,9

Fuente: Instrumento aplicado a los padres y representantes del cuarto grado de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús”. Arenas, O. (2016)

**GRÁFICO 5. TOMA DE DECISIONES**



**INTERPRETACIÓN:** Sobre la dimensión toma de decisiones a través de su indicador participación en la toma de decisiones, los resultados obtenidos del total de la muestra representativa de la población demuestra lo siguiente: para el ítem once en el cual se hace referencia a la participación del docente en la toma de decisiones de la institución educativa es parejo en las alternativas dubitativa y negativa ( indeciso y en desacuerdo) tal como se evidencia en las respuestas en el 38,9% de los casos, pero el 22,2% afirmó estar de acuerdo con el planteamiento.

## VARIABLE

### Desempeño Docente

#### DIMENSION: Personales

#### INDICADOR: Proactividad; empatía y manejo de emociones.

#### Items N°

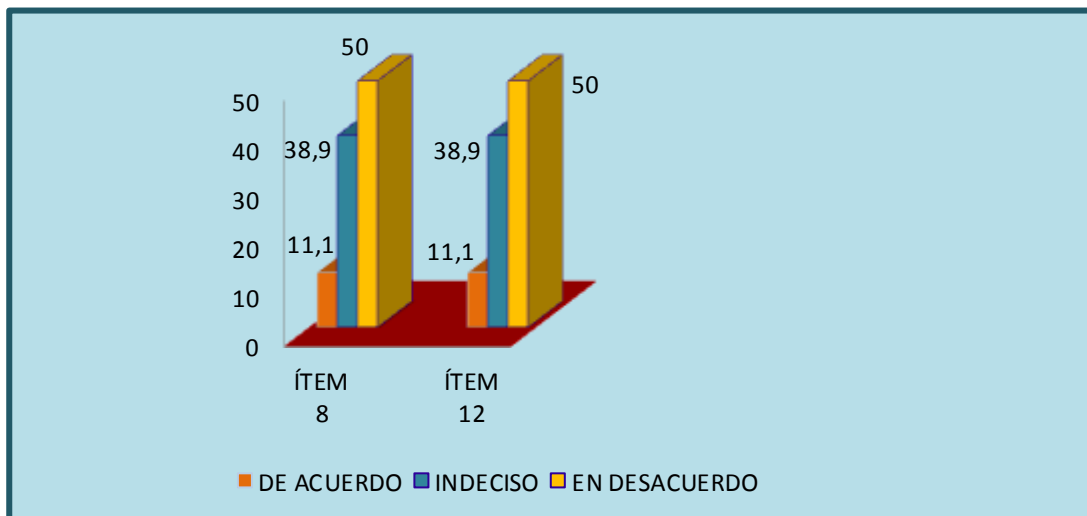
- 8 Cumplimiento con las actividades asignadas por mi superior inmediato
- 12 Me gusta innovar en mis labores cotidianas.

**TABLA 6.** Distribución porcentual. Resultados obtenidos del instrumento aplicado a los Estudiantes. Ítems N° 8, 12.

ITEMS	DE ACUERDO		INDECISO		EN DESACUERDO	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%
8	2	11,1	7	38,9	9	50
12	2	11,1	7	38,9	9	50

Fuente: Instrumento aplicado a los padres y representantes del cuarto grado de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús”. Arenas, O. (2016).

**GRÁFICO 6. PERSONALES**



**INTERPRETACIÓN:** Se aprecia en el gráfico los valores para estos ítem que se comportan de igual manera ubicados en la estructura negativa, en donde el docente está en desacuerdo con innovar en sus labores cotidianas en un porcentaje de 50%, la otra mitad se distribuye en 38,9% en la opción indeciso y 11,1% de acuerdo.

**VARIABLE**

**Desempeño Docente**

**DIMENSION: Personales**

**INDICADOR: Proactividad; empatía y manejo de emociones.**

**Items N°**

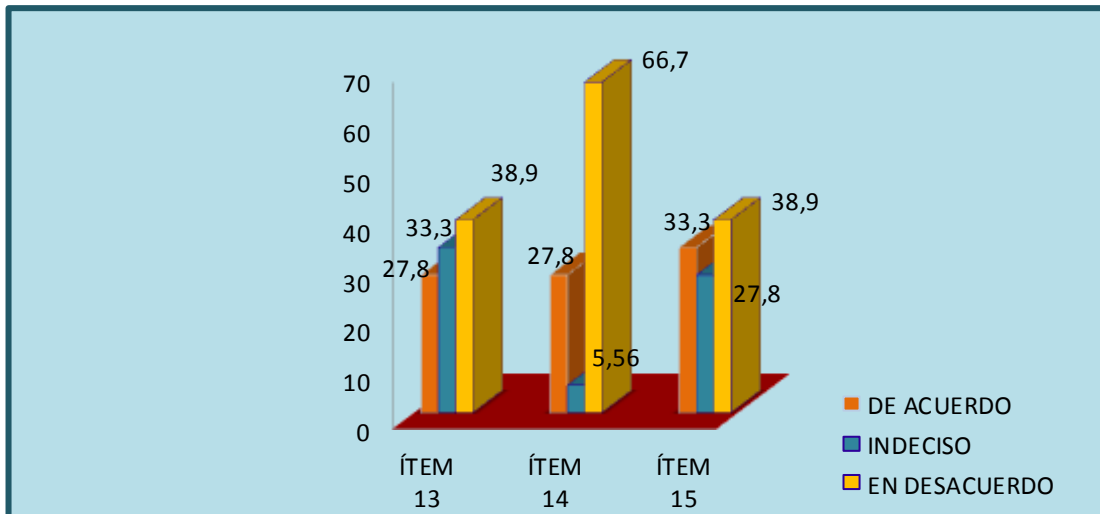
- 13 Soy empático con mis compañeros de trabajo.
- 14 Demuestro ser autentico en mis emociones.
- 15 A pesar de las circunstancias adversas logro mantener la calma.

**TABLA 7.** Distribución porcentual. Resultados obtenidos del instrumento aplicado a los Estudiantes. Ítems N° 13, 14, 15.

ITEMS	DE ACUERDO		INDECISO		EN DESACUERDO	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%
13	5	27,8	6	33,3	7	38,9
14	5	27,8	1	5,56	12	66,7
15	6	33,3	5	27,8	7	38,9

Fuente: Instrumento aplicado a los padres y representantes del cuarto grado de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús”. Arenas, O. (2016).

**GRÁFICO 7. PERSONALES**





**INTERPRETACIÓN:** En el cuadro se puede observar que la distribución para el indicador empatía, que los datos se concentran mayoritariamente en la alternativa negativa del ítem que define el indicador con un 38,9% lo que indica que los docentes no están de acuerdo en cuanto a ser empático con sus compañeros de trabajo, también se observa que afirman con un 27,8% estar de acuerdo y lo hacen y 33,3% respondió permanecer indeciso. En el indicador empatía representado en el ítem 14 se evidencia que los docentes no están de acuerdo en cuanto a demostrar ser auténtico en sus emociones en un 66,7%, también se observa que afirman con un 27,8% estar de acuerdo y 5,56% respondió permanecer indeciso. Para el ítem que indica si los docentes a pesar de las circunstancias adversas logran mantener la calma, el 27,8% se considera indeciso y el 33,3% se ubicó en de acuerdo y en desacuerdo en un 27,8%, esto muestra que en la mayoría de los casos se evidencia que para los docentes es difícil mantener la calma.

**VARIABLE**

**Desempeño Docente**

**DIMENSION: Profesionales**

**INDICADOR: Conocimientos, actualización profesional.**

**Items N°**

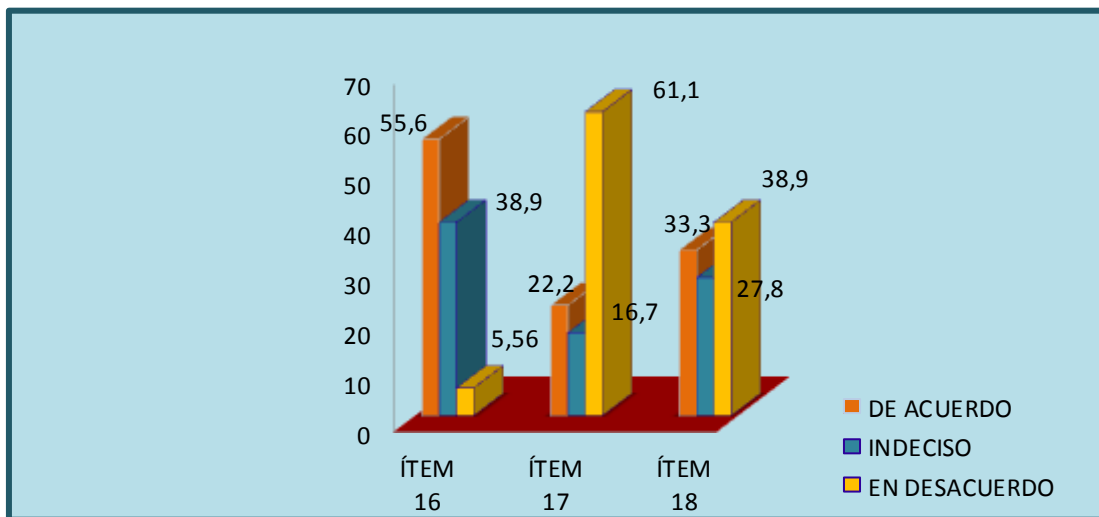
- 16 Demuestro destrezas para realizar mis funciones docentes.
- 17 Participo en congresos educativos para actualizar mis conocimientos.
- 18 Realizo estudios permanentemente para estar informado sobre temas novedosos que apoyen mi labor educativa.

**TABLA 8.** Distribución porcentual. Resultados obtenidos del instrumento aplicado a los Estudiantes. Ítems N° 16, 17 y 18.

ITEMS	DE ACUERDO		INDECISO		EN DESACUERDO	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%
16	10	55,6	7	38,9	1	5,56
17	4	22,2	3	16,7	11	61,1
18	6	33,3	5	27,8	7	38,9

Fuente: Instrumento aplicado a los padres y representantes del cuarto grado de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús”. Arenas, O. (2016).

**GRÁFICO 8. PROFESIONALES**



**INTERPRETACIÓN:** Referente al ítem donde se pregunta si los docentes demuestran destrezas para realizar sus funciones docentes el 55,6% de los casos expresa que está de acuerdo, 38,9% manifiesta estar indeciso y un 5,56% en desacuerdo con el planteamiento.

De igual manera en el ítem referente a la participación en congresos educativos para actualizar sus conocimientos se observó que la opción en desacuerdo se ubicó en 61,1% de los casos, en acuerdo en una proporción de 22,2% e indeciso en un 16,7%. Lo que evidencia que poco participan en congresos educativos.

En cuanto a la realización de estudios permanentemente por parte de los docentes para estar informado sobre temas novedosos que apoyen su labor educativa las tres alternativas se mantuvieron casi parejas, ubicándose en los porcentajes 33,3%, 27,8% y 38,9% de acuerdo, indeciso y en desacuerdo respectivamente.

**VARIABLE**

**Desempeño Docente**

**DIMENSION: Tecnología**

**INDICADOR: Manejo de materiales educativos computarizados.**

**Items N°**

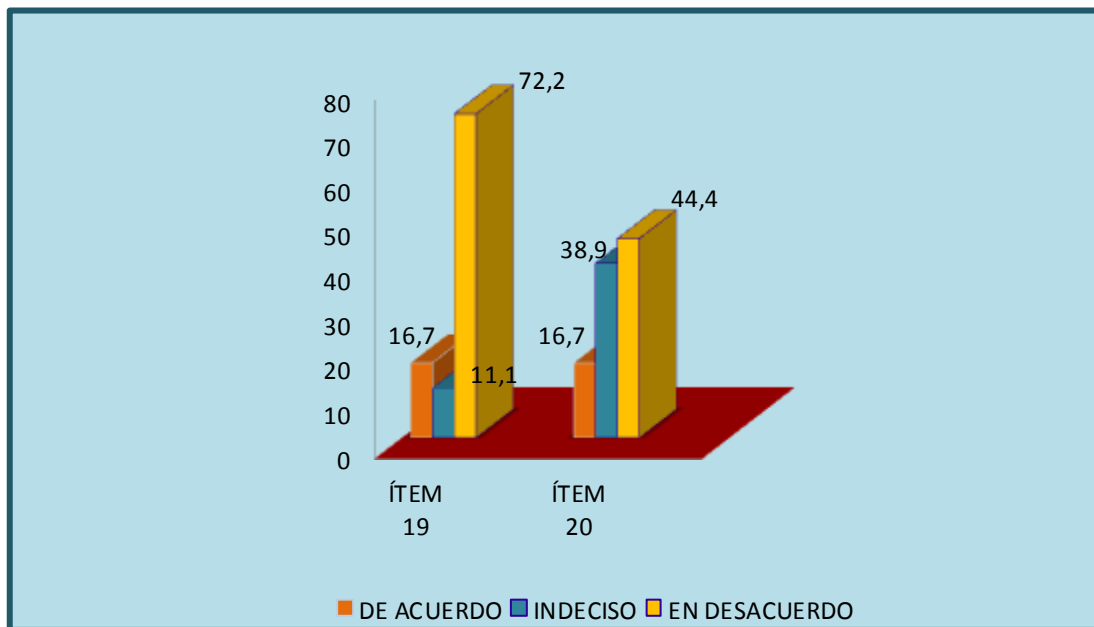
- 19 Trabajo con materiales educativos computarizados como blogs.
- 20 Utilizo en mi labor docente la computadora.

**TABLA 9.** Distribución porcentual. Resultados obtenidos del instrumento aplicado a los Estudiantes. Ítems N° 19 y 20.

ITEMS	DE ACUERDO		INDECISO		EN DESACUERDO	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%
19	3	16,7	2	11,1	13	72,2
20	3	16,7	7	38,9	8	44,4

Fuente: Instrumento aplicado a los padres y representantes del cuarto grado de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús”. Arenas, O. (2016).

**GRÁFICO 9 TECNOLOGIA**



**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a la distribución de los datos presentados, en el cuadro se puede observar que el valor mayor se ubica en la alternativa que manifiesta que los docentes están en desacuerdo con respecto al trabajo con materiales educativos computarizados como blogs, la respuesta con un 72,2%, un 11,1% en la alternativa de indeciso y 16,7% de acuerdo.

Con respecto al ítem número 20 que pregunta si los docentes utilizan en su labor la computadora, el 44,4% de la muestra manifestó que estar en desacuerdo, el 38,9% expresó estar indeciso y 16,7% de acuerdo.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Por medio de los docentes que participaron en la encuesta y que dieron su opinión acerca de los factores del Clima Organizacional en el desempeño laboral, se realizó el diagnóstico que permitió extraer las siguientes conclusiones:

1.- Con respecto al análisis de los factores del clima organizacional en el desempeño laboral, que sirvió de base para la primera dimensión Liderazgo, se reveló a través de los indicadores que la miden (Liderazgo autocrático y Liderazgo democrático) que existe un alto porcentaje de alta necesidad en estos indicadores, por lo cual es un factor determinante en el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño laboral.

2.- En este mismo orden de ideas, la segunda dimensión Comunicación, reveló a través de los indicadores que la miden (Comunicación con el jefe, Comunicación asertiva) que existe un alto porcentaje de considerable necesidad en estos indicadores, por lo que esta dimensión es un elemento determinante en el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño laboral.

3.- De igual manera las Relaciones Interpersonales, tuvo su valor menor en la estructura indeciso de la distribución muestral, lo que vale decir el indicador fue dubitativo, partiendo de la relación con los directivos de la unidad educativa, elemento que incide para mejorar el clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes.

4.- En cuanto a la dimensión Motivación con sus indicadores Sistema de recompensas y Remuneración, se observa que los resultados negativos evidencian su influencia en el mejoramiento del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los docentes.

5.- La Toma de Decisiones y Participación en las mismas también es de suma importancia ya que se ubicó la mayoría de respuestas en las opciones dubitativa y negativa, implica esto que para

que exista un mejor ambiente comunicacional esta dimensión se convierte en un componente clave para lograr el mismo.

6.- La dimensión Personal a través de sus indicadores Proactividad, Empatía y Manejo de emociones se ubicó la distribución la alternativa positiva en el menor valor lo que implica que el perfeccionamiento de esa dimensión generaría indudablemente un ambiente idóneo para desarrollar un óptimo clima organizacional.

7.- En este mismo orden de ideas, la dimensión Profesionales, reveló a través de los indicadores que la miden (Conocimiento y actualización profesional) que existe un alto porcentaje de considerable necesidad en estos indicadores, por lo que esta dimensión es un elemento determinante en el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño laboral.

8.- Finalmente, en cuanto a la dimensión Tecnología con sus indicadores Manejo de materiales educativos computarizados, se observa que los resultados negativos evidencian su influencia en el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes.

9.- La totalidad de la muestra, expresó la cantidad de diversos factores que intervienen en el desarrollo de un óptimo clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, M. (2005) *El conocimiento en las organizaciones (Parte I)*. Extraído el 05 de Julio de 2015 desde <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/conorgauno.htm>
- Alanís, A, (2000). *Conocer, saber y hacer. Contexto Educativo*. Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías. N°6 – Abril. Extraído el 05 de Julio de 2014 desde <http://contexto-educativo.com.ar/2000/4/nota-5.htm>
- Alles, M. (2008) *Gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires. Ediciones Granica, S.A. 1ra. Ed.
- Anca, M. (2002) *Visión, misión, valores y compromiso con la organización*. Extraído el 25 de Junio de 2016 desde <http://www.monografias.com/trabajos25/mision-vision-valores/mision-vision-valores.shtml>
- Ardovin, A. (2000) *Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*. España.
- Arias, F. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas. México.
- (2000). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Editorial Epísteme (5ta. Ed.). Caracas.
- (2009). *El Proyecto de Investigación*. (5ª ed.) Venezuela: Editorial Epísteme.
- (2009). *El Proyecto de Investigación*. (5ª ed.) Venezuela: Editorial Epísteme.
- Ávila (2012). *Estrategias de Comunicación Efectiva para Fortalecer el Desempeño Laboral del personal Directivo y Docente de la U.E “Modulo Rural Belén*. Trabajo de grado de Maestría no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela
- Bastons, M. (2000). *La toma de decisiones en la organización*. España. Editorial Ariel. 1ra. Edición.
- Boeree, G. (2006). *Personality Theories Psychology Department Shippensburg University*. Documento en línea recuperado 12 abril de 2017 de <http://www.ship.edu/%7Ecgboree/perscontents.html>

- Brunet, L. (2012). *Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definiciones, Diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas. México.
- Cabanes, L., Guerra, M. y Gómez, K. (2005). *El profesor. Consideraciones sobre su labor en el contexto docente*. Extraído el 02 de Julio de 2014 desde <http://www.monografias.com/trabajos55/labor-del-profesor/labor-delprofesor>
- Campos, J. (2012). *Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal Docente de la III etapa de educación básica de la unidad educativa nacional "los Magallanes" en el marco de la nueva reforma curricular*. Trabajo de grado de Maestría no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela
- Casassus, J. (2013). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la Tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B*. UNESCO. Extraído el 05 de Enero de 2015 desde <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Chapman A. (2007). *Maslow's Hierarchy of Needs*. Documento en línea recuperado el 15 abril de 2017: [www.businessballs.com/maslow.htm](http://www.businessballs.com/maslow.htm)
- Chiavenato, I. (2006). *Administración, Teoría Procesos y Práctica*. 3ª Ed. México. , Editorial Mc Graw Hill.
- Claret, A. (2007). *Cómo hacer y defender una tesis. 2da. Ed. Editorial Venezuela Código de Ética del Profesional de la Docencia*. (2004). Federación Nacional de Profesores de la Docencia. Colegio de Profesores de Venezuela. Extraído el 26 de Abril de 2014 desde <http://cpvaragua.com/pdfcontratos/codigo.pdf>
- Colvin, M. & Rutland, F. (2008). *Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation*. Louisiana Tech University. Documento en línea recuperado 15 abril de 2011 de <http://www.business.latech.edu/>
- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36860, Diciembre 30, 1999.
- Davis y Newstrom. (1999). *Comportamiento Humanos en el Trabajo*. Octava Edición. Editorial Mac Graw Hill Internacional de México.



- Definición de Conceptos. [Consulta en línea 30 -01-2015] Disponible en:  
[http://infoplanificacion.blogspot.com/2006/09/definicion-de-conceptos\\_13.html](http://infoplanificacion.blogspot.com/2006/09/definicion-de-conceptos_13.html)
- De Faría, F. (2006). *Desarrollo Organizacional: Un enfoque integral*. México. Limusa.
- De Santos, D. (2005). *Gestión y Motivación del Personal*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A. 2da. Ed.
- De Zuani, E. (2005). *Introducción a la administración de las organizaciones*. Buenos Aires. Valletta Ediciones. 1ra. Ed.
- Diez, E. (2003). *La Cultura Corporativa*. México. McGraw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Dubrín, J. (2004). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México. Cengage Learning Editores. 2da. Ed.
- Espot, M. R. (2006). *La autoridad del profesor: Qué es la autoridad y cómo se adquiere*. [Libro en línea]. España: Editorial Wolter Kluwer. Recuperado de [http://books.google.co.ve/booid=XmO1L0QMucMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summaryr&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.ve/booid=XmO1L0QMucMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summaryr&cad=0#v=onepage&q&f=false) [Consulta: 2016, Febrero 6]
- Feist, J. & Feist, G. (2006) *Theories of Personality* (sexta edición). New York: McGraw Hill.
- Flores, M. (2002). *Asertividad: Una alternativa para el óptimo manejo de las Relaciones interpersonales*. México. Universidad Autónoma de Yucatán.
- Fredlander y otros. (2012). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- García, N, y cols. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. Costa Rica. Editorial Universidad de Costa Rica.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Colombia. Centro Editorial Universidad del Rosario. 1ra. Ed.
- Goncálvez, A. (2012). *Dimensión del clima organizacional*. [Consulta en línea 30 -01-2015] disponible: <http://educadomarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional>.

- González, J. (2008). Reconceptualización de la Orientación Educativa en los tiempos actuales. *Revista Brasileira de Orientação Profissional* [Revista en línea], 9(2),1-8. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=203014920002> [Consulta: 2016, Noviembre 23].
- Guerra, L. I. (2007). *Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora continua del desempeño*. [Libro en línea] USA: Author House. Recuperado de [http://books.google.co.ve/booksid=tQiAIcui5dsC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.ve/booksid=tQiAIcui5dsC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)[Consulta: 2015, Octubre 12].
- Gutiérrez, P. H. (2006). *Calidad Total y Productividad*. (2a.ed.). México: McGraw Hill.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. Thompson. Ciudad de México.
- Henríquez, S. (2011). *Clima Organizacional y la Comunicación entre el Personal Directivo y Docente del Liceo Nacional Bolivariano Aguirre del Estado Cojedes*. Trabajo de grado de Maestría no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2004) *Metodología de la investigación*. México. McGraw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). México : McGraw Hill.
- Hughes, R., Ginnet, R. y Curphy, G. (2007). *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 5ta. Ed.
- Itaca (2006). *Prevención de riesgos derivados de la organización y la carga de trabajo*. España. CEAC
- Jiménez, A. y Bueno, J. (2003). *¿Qué motiva a sus colaboradores?* Madrid. FCE Editorial. 1ra. Ed.
- Jovell, A. (2007). *Liderazgo afectivo*. España. Alienta Editorial.
- Kerlinger, F. (1999). *Investigación de Comportamiento*. México: Nueva Editorial.

- Kinick y Kreitner (2000). *Comportamiento Organizacional*. Mc. Graw Hill, Caracas–Venezuela.
- Koltko M. (2006). *Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification*. Review of General Psychology by the American Psychological Association Vol. 10, No. 4, 302–317.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administración, Un enfoque Internacional*. 7ª Ed. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Lee, B. y Kerlinger, F. (2002) *Investigación de Comportamiento*. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Ley Orgánica de Educación*. (2009). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 2635 (Extraordinario), Julio 28, 1980.
- Likert, (1997). *Clima Organizacional*. Editorial Trillas. México.
- Luengo, Y. (2013). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial*. Trabajo de Maestría no publicado. Universidad del Zulia. Maracaibo Venezuela.
- Lussier, R., y Achua, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, Aplicación, Desarrollo de habilidades*. México. Thomson Editores
- Malagón, G. (2007). *Las Competencias y los métodos didácticos en el jardín de niños*. México. Trillas, S.A.
- Márquez Pérez. (2001). *Satisfacción Laboral*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>  
Consulta: 12/06/2016
- Molinar, M. y Velásquez, L. (2005) *Liderazgo en la labor docente*. México. Editorial Trillas. 1ra. Ed.

- Mosley, P y Megginson. (2005). *Supervisión: La Practica del Empowerment. Desarrollo de Equipos de Trabajo y su Motivación*. 6<sup>ta</sup> Edición. México. Editorial Thomson.
- Muller, M. (2007). *Docentes tutores: Orientación educativa y tutoría*. (6ta. ed). Buenos Aires, Argentina: Bonum
- Newstrom, J. (2007). *Dirección: Gestión para lograr Resultados*. 9<sup>na</sup> Edicion. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.
- Ocampo, N., y Vázquez, S. (2006). *Método de Comunicación Asertiva*. El método que acerca a las personas. México. Trillas.
- Ortega, D. (2012). *La comunicación como proceso gerencial y su influencia en el clima organizacional en la unidad educativa YMCA "Don Teodoro Gubaira."* Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Ortega, R. (2005). *Psicología de la Enseñanza y Desarrollo de personas y comunidades* [Libro en línea]. México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de <http://books.google.co.ve/books?isbn=9681675428> [Consulta: 2015, Septiembre 20]
- Ramírez, T. (2004). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. 2da. Ed. Editorial Panapo. Venezuela. 72.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente*. (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 4338, Decreto N° 1942. Caracas. Venezuela.
- Robbins, S., y DeCenzo, D. (2008). *Supervisión*. México. Perason PretinceHall.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Prentice Hall. 10ma. Ed.
- Rodríguez, A. y cols. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona. Ediciones UOC, S.L. 1ra. Ed.
- Sabino, C. (2002). *El proceso de la investigación*. Editorial Panapo. Caracas. 118.
- Sánchez, N. (2007). *Propuesta de Estrategias Gerenciales para el Cambio de la Cultura Organizacional en la Unidad Educativa Cabriales*. Trabajo de Grado de Maestría.

Dirección de Estudios de Postgrado. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Santrock, J. (2006). *Psicología de la Educación*. México. McGraw Hill Interamericana de México. 2da. Ed.

Sanz, G. (2005). *Comunicación efectiva en el aula: Técnicas de expresión oral para docentes*. España. Editorial GRAO.

Schneider, B. (1955). *Resiliencia. Cómo construir empresas exitosas en contenidos de Inestabilidad*. Bogotá. Editorial Norma. 21va. Edición.

Sierra, C. (2004). *Estrategias para la Elaboración de un Proyecto de Investigación*. Venezuela. Impreso por Insertos Médicos de Venezuela.

Simons, J., Irwin, D. & Drinnien, B. (1987). *Maslow's Hierarchy of Needs from Psychology - The Search for Understanding*. New York: West Publishing Company.

Soria, V. (2007). *Relaciones Humanas*. México: Limusa Noriega Editores.

Stern y Steinhoff. (2000). *Diagnóstico sobre las características de un ambiente laboral agradable en las instituciones educativas de Syracuse*, New York. Ediciones de la Universidad Federal.

Stoner, J.; Freeman, E., y Gilbert, D. (2010). *Administración*. 6ª Ed. México. Prentice Hall.

Torres, H. (2010). *Clima Organizacional como Factor para el logro de la satisfacción laboral del docente caso: escuela Bolivariana Batalla de Vigarima del Municipio Guácara del estado Carabobo*. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela

Vadillo, G., y Klingler (2004). *Didáctica: Teoría y Práctica de éxito en Latinoamérica y España*. México. Mc Graw Hill.

Valls, A. (2006). *Las 12 Habilidades Directivas Clave*. España. Gestión 2000.

Vílchez, N. (2005). *Fundamentos del currículo*. Fondo Editorial URBE. Maracaibo.

# ANEXOS

## ANEXO N° 1



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN.  
MENCIÓN ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO**



### INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Mérida, Abril de 2016

Estimado(a) Padres y/o Representante:

Me dirijo a usted en la oportunidad de solicitar su colaboración para dar respuesta a un conjunto de planteamientos contenidos en el documento que a continuación se presenta.

Su información será la base de un estudio que servirá para analizar el Clima Organizacional en el desempeño laboral de los docentes de los docentes de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús” Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida. Se trata de marcar “X” en la alternativa que considere conveniente. Para garantizar la confidencialidad y anonimato a su participación no tendrá que incorporar su nombre en el instrumento.

Mil gracias por su colaboración.

Atentamente

---

Licdo. Oscar Argenis Arenas  
C. I. 15.456.64



**ANEXO N° 2**  
**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN.**  
**MENCIÓN ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO**  
**INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**



Encuesta dirigida a padres y representantes de los estudiantes del cuarto grado de la Unidad Educativa Bolivariana “la Mitisús” Municipio Cardenal Quintero Parroquia las Piedras del Estado Mérida.

**Instrucciones**

Responda los siguientes planteamientos.

ITEM	Planteamiento Usted como docente considera que:	Modo de Respuesta		
		De acuerdo	En desacuerdo	Indeciso
1	El liderazgo ejercido dentro de la institución educativa es autocrático.			
2	Se fomenta la participación laboral en la institución educativa.			
3	Mi superior inmediato me mantiene informado de las actividades pertinentes a mi cargo dentro de la institución educativa.			
4	Mantengo comunicación asertiva con mis compañeros de trabajo.			
5	Respeto los niveles jerárquicos.			
6	Mis superiores reconocen mis aciertos laborales.			
7	Cumplo responsablemente con mis funciones.			
8	Cumplo con las actividades asignadas por mi superior inmediato			
9	Percibo la remuneración acorde a mis funciones.			
10	Mi directivo desarrolla habilidades que fomenten la comunicación dentro del equipo de trabajo.			
11	Participo en la toma de decisiones dentro de la institución educativa.			
12	Me gusta innovar en mis labores cotidianas.			
13	Soy empático con mis compañeros de trabajo.			
14	Demuestro ser autentico en mis emociones.			
15	A pesar de las circunstancias adversas logro mantener la calma.			
16	Demuestro destrezas para realizar mis funciones docentes.			
17	Participo en congresos educativos para actualizar mis conocimientos.			
18	Realizo estudios permanentemente para estar informado sobre temas novedosos que apoyen mi labor educativa.			
19	Trabajo con materiales educativos computarizados como blogs.			
20	Utilizo en mi labor docente la computadora.			