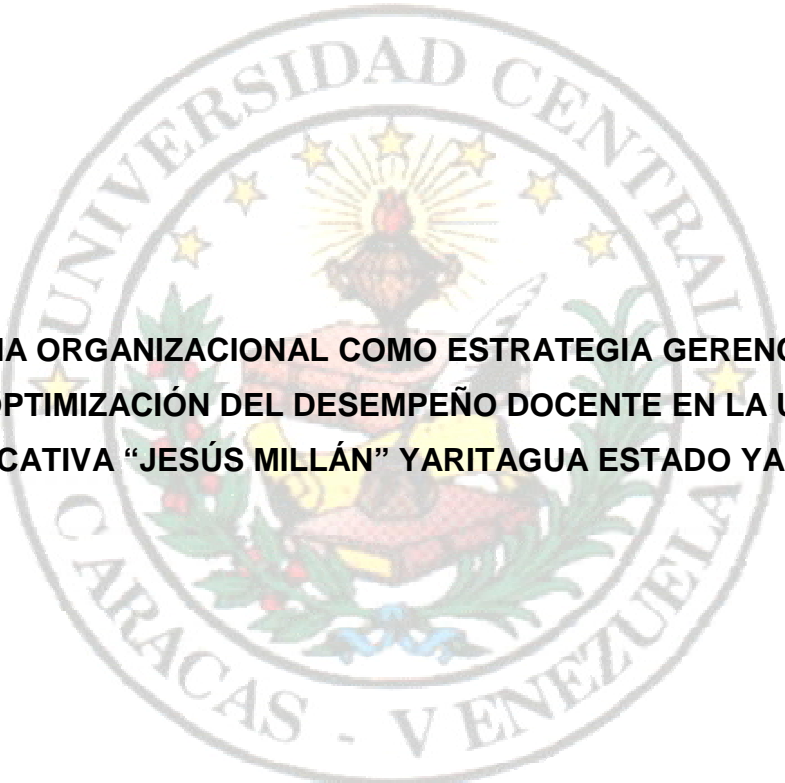




UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA  
LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA UNIDAD  
EDUCATIVA “JESÚS MILLÁN” YARITAGUA ESTADO YARACUAY**

Tutor: José Marín

Autor: Lara, Suleima. C.I. 11.401.827

Barquisimeto, Julio 2012



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS  
NÚCLEO REGIÓN CENTRO OCCIDENTAL



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA  
LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA UNIDAD  
EDUCATIVA “JESÚS MILLÁN” YARITAGUA ESTADO YARACUY**

Trabajo de grado presentado ante la Universidad  
Central de Venezuela para optar al título de Licenciado  
en Educación

Barquisimeto, Julio 2012



**VEREDICTO**

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1474 de fecha 04/07/2012 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por: **SULEIMA LARA MONTERO**, C.I. 11.401.827, bajo el Título: **EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE. (EUS-BARQUISIMETO)**, Para optar al Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN.

- 1.- Hoy 20/07/2012 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
- 2.- Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las Escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación": adoptando como **criterios para otorgar la calificación**: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, **acordamos calificarlo como:**

APLAZADO  APROBADO  otorgándole la mención:

SUFICIENTE  DISTINGUIDO  SOBRESALIENTE

3.- Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: *El trabajo representa un aporte significativo para mejorar el clima organizacional escolar y el desempeño docente de la institución en objeto de estudio, relacionándose lo teórico, metodológico y conclusivo.*

Prof. (a) **SANTIAGO RIVERO**

Prof. (a) **JOSE CAMPOS**

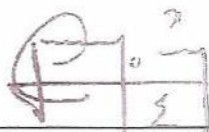
Tutor  
 Prof. **JOSÉ MARÍN**



## APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Prof. José Marín, de la Universidad Central de Venezuela, adscrito a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado El clima organizacional como estrategia gerencial para la optimización del desempeño docente en la Unidad Educativa "Jesús Millán" Yaritagua Estado Yaracuy realizado por la, ciudadana Suleima, Lara C.I. 11.401.827, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la defensa del mismo.

En Barquisimeto a los 09 días del mes de Septiembre de 2012.



---

Prof. José Marín.  
C.I. 4.587.522

## DEDICATORIA

- A Dios por iluminarme.
- A mis Padres por apoyarme siempre.
- A mis Hermanos(as) en especial a mi hermana Josefina Lara.
- A mis Sobrinos.
- A Daniel mi amigo inseparable.
- A Saúl, por sus sabios consejos.
- A mi cuñado Oswaldo por sus orientaciones y ánimo a continuar mis metas.
- A mi Hija Emily por entender mi ausencia.
- A la Profesora Nancy Machado por su ayuda y orientaciones pedagógicas

## **AGRADECIMIENTO**

A la Unidad Educativa “Jesús Millán” por su contribución y apoyo para el desarrollo de esta investigación.

Al Licenciado Oswaldo Díaz Zapata, profesor titular de la UCLA por ser mi permanente consultor para el presente trabajo

Al Profesor Saúl Fonseca, por sus orientaciones.

A la Licenciada Josefina Lara, por su constante apoyo y orientación.

A la Profesora Nancy Machado, por sus orientaciones en el desarrollo de la investigación.

Al Profesor José Marín Tutor y orientador de nuestra formación.

Al Licenciado José Orozco por sus orientaciones y amistad.

Al Licenciado Ángel Mujica, por sus orientaciones y amistad.

A todas las personas, que nos brindaron su apoyo, su amor y comprensión durante el desarrollo del trabajo de grado.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS  
REGIÓN CENTROOCCIDENTAL



## **EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA UNIDAD EDUCATIVA “JESÚS MILLÁN” YARITAGUA ESTADO YARACUY**

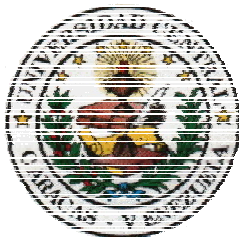
**Tutor:** José Marín

**Autora:** Lara, Suleima

### **RESUMEN**

La institución educativa representa una de las organizaciones públicas con mayor penetración y expansión en los sectores populares, el funcionamiento de estas fluye en una dinámica de relaciones muy activas, interna y externamente, es parte de las funciones de la gerencia institucional buscar el equilibrio en esa interacción humana, para garantizar que el clima organizacional propicie la productividad en el desempeño docente. Desde esta premisa se realizó la investigación con el objetivo de analizar el clima organizacional como estrategia gerencial para optimizar el desempeño docente en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy, se trata de un estudio enmarcado en la modalidad de investigación de campo de tipo descriptiva, dirigido a una población de Directivos y Docentes, a quienes se les aplicó un cuestionario elaborado con preguntas cerradas, con cinco alternativas de respuestas en escala. Estos instrumentos fueron validados a través de la técnica juicio de expertos, los coeficientes de confiabilidad fueron 0.88 para el instrumento “A” y 0.87 para el instrumento “B”. Una vez recogida la información, se procedió a organizarla y clasificarla de acuerdo con las dimensiones e indicadores de las variables estudiadas, se calcularon frecuencias y porcentajes para cada pregunta y se expusieron estos resultados en cuadros y gráficos, luego se procedió a la interpretación y análisis de los datos recabados. Se concluyó que un clima organizacional desequilibrado, altera el desempeño docente, su inestabilidad revela desarticulación con la misión, visión y objetivos institucionales, aspecto que determina una práctica pedagógica descentrada de los fines organizacionales y de la unidad gerencial como una estrategia de direccionamiento del proceso educativo institucional.

**Descriptor:** Clima organizacional, Estrategia Gerencial, Desempeño Docente



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS  
REGIÓN CENTROOCCIDENTAL



## **EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA UNIDAD EDUCATIVA “JESÚS MILLÁN” YARITAGUA ESTADO YARACUY**

**Tutor:** José Marín

**Autora:** Lara, Suleima

### **ABSTRACT**

The school is one of public organizations with greater penetration and expansion in the popular sectors, the operation of these flows in a very active dynamic relationships, internally and externally, is part of the institutional management functions to find a balance in that human interaction to ensure that the organizational climate conducive to productivity in teacher performance. From this premise did the research with the aim of analyzing the organizational climate management strategy to optimize the performance of teachers in the Education Unit of Yaritagua Jesus Millán Peña Yaracuy municipality, a study is framed in the form of field research descriptive, led to a population of principals and teachers, who have developed a questionnaire with closed questions with five answer choices in scale. These instruments were validated by the technical expert judgment of reliability coefficients were 0.88 for the instrument "A" and 0.87 for the instrument "B". Having collected the information, we proceeded to organize and classify it according to the dimensions and indicators of the variables, frequencies and percentages were calculated for each question and these results were presented in tables and graphs, then proceeded to the interpretation and analysis of data collected. It was concluded that an organizational climate balance, alters the performance of teachers, their instability reveals disruption to the mission, vision and corporate goals, an aspect that determines an offset of teaching practice for organizational and management unit as a strategy for addressing the educational process institutions.

**Keywords:** Organizational climate, Strategy Management, Teaching Performance



## INDICE GENERAL

	<b>p.p.</b>
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Índice.....	ix
Índice de cuadros.....	xi
Índice de gráficos.....	xii
 INTRODUCCIÓN.....	 01
 CAPITULO I	
EL PROBLEMA.....	03
Planteamiento del Problema.....	03
Justificación.....	09
Objetivos de la Investigación.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Especificos.....	11
 CAPITULO II	
MARCO REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
Antecedentes.....	13
Referentes Contextuales.....	19
Bases Legales.....	40
 CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	44
Tipo de Investigación.....	44
Diseño de la Investigación.....	47
Operacionalización de las Variables.....	47
Población de Estudio.....	48
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	49
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	50
Procedimientos para Obtener las Conclusiones.....	53

CAPITULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	55
Procedimiento para el Análisis e Interpretación.....	56
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105
Conclusiones.....	105
Recomendaciones.....	111
REFERENCIAS.....	114
AUDITORIAS DE CITAS.....	119
ANEXOS.....	127
A. Cuestionario Dirigido al Personal Docente de la U.E. Jesús Millán	
Primera Versión.....	128
B. Cuestionario Dirigido al Personal Directivo de la U.E. Jesús Millán.	133
C. Cuestionario Dirigido al Personal Docente de la U.E. Jesús Millán	
Segunda Versión.....	139
D. Juicio de Expertos.....	144
E. Observaciones de los Expertos.....	163

## INDICE DE CUADROS

	<b>p.p.</b>
1. Operacionalización de las Variables.....	48
2. Población de Estudio.....	49
3. Hoja de Validación. Observaciones y Recomendaciones.....	51
4. Frecuencia y Porcentaje del ítem 1.....	58
5. Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en el ítem 2.....	60
6. Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en el Ítem 3.....	62
7. Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en el ítem 4.....	64
8. Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en el ítem 5.....	66
9. Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en el ítem 6.....	68
10.Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en el ítem 7.....	70
11.Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en el ítem 8.....	72
12.Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en el ítem 9.....	74
13.Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en el ítem 10.....	76
14.Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en el ítem 11.....	78
15.Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en el ítem 12.....	80
16.Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en el ítem 13.....	82
17.Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en el ítem 14.....	84
18.Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en el ítem 15.....	86
19.Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en el ítem 16.....	87
20.Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en el ítem 17.....	89
21.Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en el ítem 18.....	91
22.Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en el ítem 19.....	93
23.Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en el ítem 20.....	94
24.Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en el ítem 21.....	95
25.Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en el ítem 22.....	96
26.Frecuencias y Porcentajes Obtenidos en el ítem 23.....	97
27.Cuadro de Resumen de Análisis General.....	98

## INDICE DE GRÁFICOS

	<b>p.p.</b>
1. Porcentajes obtenidos en el indicador armonía.....	58
2. Porcentajes obtenidos en el indicador respeto.....	61
3. Porcentajes obtenidos en el indicador valoración.....	63
4. Porcentajes obtenidos en el indicador armonía comunicacional...	65
5. Porcentajes obtenidos en el indicador sinergia.....	66
6. Porcentajes obtenidos en el indicador articulación.....	67
7. Porcentajes obtenidos en el indicador consenso.....	71
8. Porcentajes obtenidos en el indicador sentido.....	73
9. Porcentajes obtenidos en el indicador direccionalidad.....	75
10. Porcentajes obtenidos en el indicador Incertidumbre.....	77
11. Porcentajes obtenidos en el indicador pertenencia.....	79
12. Porcentajes obtenidos en el indicador participación.....	81
13. Porcentajes obtenidos en el indicador identidad.....	83
14. Porcentajes obtenidos en el indicador director docente.....	85
15. Porcentajes obtenidos en el indicador director estudiantes.....	86
16. Porcentajes obtenidos en el indicador docente estudiantes.....	88
17. Porcentajes obtenidos en el indicador docente- docente.....	90
18. Porcentajes obtenidos en el indicador docente comunidad.....	92
19. Porcentajes obtenidos en el indicador visión.....	93
20. Porcentajes obtenidos en el indicador misión.....	94
21. Porcentajes obtenidos en el indicador objetivos.....	95
22. Porcentajes obtenidos en el indicador valores.....	96
23. Porcentajes obtenidos en el indicador políticas.....	97

## INTRODUCCIÓN

A partir de la consolidación de las organizaciones como estrategia para el desarrollo de la humanidad, se han venido incorporando conceptos que surgen de investigaciones dirigidas al comportamiento de los miembros de las mismas, teniendo en cuenta que tratándose de personas hay dimensiones subjetivas que marcan las actitudes, comportamientos y percepciones sobre la dinámica organizacional. Desde esa perspectiva, son numerosas las obras que tratan sobre el clima organizacional, deteniéndose en factores diversos que de diferentes maneras determinan las condiciones psicológicas internas de una empresa.

El clima organizacional, se considera como la atmósfera interior de una organización, la cual puede ser pura y contener aire fresco y abundante oxígeno, pero también puede estar contaminada, generando reacciones diversas en los equipos humanos, tales como la resistencia a transformar esa realidad, o lo que Wendel y Bell (2007) denominan “resistencia al cambio” (p.260). En esa línea de análisis, el clima organizacional, se asume como un componente fundamental en toda organización; especialmente, cuando ésta se dedica a la formación de estudiantes en la edad infantil y adolescente, como es el caso de las instituciones educativas, donde se requiere armonía laboral, seguridad psicológica y estabilidad normativa, para que haya la suficiente seguridad en los equipos docentes, estudiantes. Y comunidad en general.

En ese orden de ideas, el clima organizacional afecta de diferentes maneras el desempeño docente, situación que trasciende hasta el proceso pedagógico en el aula. Los elementos mencionados, han sido considerados en el presente trabajo el cual se realizó en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy, con el objetivo de Analizar el clima organizacional como estrategia gerencial para optimizar el desempeño docente. En esta institución educativa, se han revelado datos que sugiere la

necesidad de controlar factores vinculados con el clima organizacional institucional, aspirándose que de esa manera, el desempeño docente tenga un ambiente laboral que transmite un clima de armonía y paz, equilibrio psicológico que anime la creatividad, la iniciativa y despierte la disposición individual.

La investigación se presenta en un informe que comprende la estructura siguiente:

Capítulo I.-El Problema. Comprende el planteamiento del problema, detallándolo en sus manifestaciones, enmarcándolo en un contexto macro, meso y micro, para apreciar sus relaciones inmediatas y mediatas. Además se presentan los objetivos y la justificación del estudio.

Capítulo II.-Marco Referencial. Abarca estudios que fueron tomados en cuenta como referentes, porque presentan aportes y/o sus resultados sirven de punto de apoyo a la investigación realizada en la Escuela Básica Jesús Millán. Además incluye los conceptos teóricos que sirven de soporte al estudio y las bases legales.

Capítulo III. Marco Metodológico. Explica este capítulo, el recorrido metodológico del estudio, que a su vez comprende: Tipo de investigación, diseño de la investigación, variables de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los instrumentos y las técnicas de análisis e interpretación de la información.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados. En esta parte del informe, se exponen los resultados obtenidos en la aplicación de los dos cuestionarios: A y B. Estos resultados se expresaron en frecuencias, porcentajes y gráficos, luego se procedió a su interpretación, proyectándolos hasta lograr responder las interrogantes planteadas y alcanzar objetivos preestablecidos.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.- Después de haber culminado el proceso de investigación y conocidos los resultados, se emiten en esta parte del trabajo las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La historia de la humanidad, presenta trascendentales experiencias de vida en su evolución, lo cual ha sido posible, gracias a múltiples aportes, contándose, aquellos que fueron conformando la idea y concepto de la organización, entendida como estructura concebida, para abordar las dimensiones de la sociedad, en cuanto a lo social, educativo, económico, cultural, científicas, tecnológicas y recreativas, lo cual permitió descubrir las ventajas e importancia de trabajar en equipo y articular con otras personas en función de objetivos comunes. A partir de la segunda guerra mundial, señala Rodríguez (2009)

Se extendieron los efectos de las organizaciones. En lo político y económico debieron enfrentar un desafío importante. La conversión de las economías de guerra en economías de paz, la capacitación de la mano de obra, que volvía de sus frentes de lucha para reintegrarse a sus hogares, así como la vigorosa expansión económica que se opera en la década inmediata al término de la guerra. (p.1)

En concordancia con lo anterior, se puede afirmar que las organizaciones llegaron a la sociedad para quedarse, para que los grupos humanos enfrenten los retos de la vida, en todos los órdenes; por lo que a nivel mundial, ellas han desempeñado y continúan desempeñando un rol protagónico en el desarrollo colectivo, desde escenarios que le aportan

carácter público o privado, dependiendo de su adhesión a la estructura del Estado o a sectores particulares, de acuerdo con los fines y objetivos que persiguen.

Una de las organizaciones públicas, de mayor presencia en los sectores y comunidades, es la escuela, cuyo funcionamiento y operatividad se inserta directamente con el desarrollo de éstos, por cuanto es la instancia del Estado responsable de proveer el servicio educativo a la población escolar. De allí, el interés de que los equipos directivos de las instituciones escolares, tengan las mejores competencias en materia de gerencia y liderazgo para direccionar el hacer escolar, concatenado con los lineamientos del órgano rector de la educación nacional.

Ahora bien, la gerencia institucional enfoca la dinámica administrativa, pedagógica y comunitaria, nutriéndose de elementos que aporta el campo de la gerencia, entendida en su acepción empresarial-organizacional. En este sentido, se puede afirmar que junto a los cambios inherentes a la evolución de la sociedad, incluyendo las perspectivas de globalización y unipolaridad; en el siglo anterior, se introdujeron paradigmas que aún siguen vigentes en América Latina, con relación a la gerencia organizacional. Al respecto, Fernández Aguerrevere (2004), señala

Las ideas que dominaron la gerencia durante casi todo el siglo XX siguen ejerciendo una influencia determinante en América Latina, asociadas con la gerencia de calidad, con aspectos como organigramas precisos, división de funciones, manuales de cargos, descripción de tareas detalladas, procedimientos, formularios. (p.41).

La visión de la gerencia educativa de acuerdo con el citado autor, planteaba, que ordenando formalmente la organización, y poniendo bajo control de las normas y procesos la mayor parte de su funcionamiento, se obtendrían resultados exitosos. Sin embargo, el análisis de algunas de las organizaciones educativas con mejores resultados en la gestión gerencial, reflejada en el desempeño docente, indica que los estilos gerenciales que se



han adoptado en ellas, se hallan totalmente distantes del paradigma tradicional, basado en la verticalidad, esto lógicamente, por los efectos de la influencia de la dinámica de la realidad interna y externa.

En este orden de ideas, de acuerdo con Fernández Aguerrevere (ob.cit), existen estudios que identifican el éxito alcanzado por las organizaciones con la capacidad gerencial para responder a las exigencias del entorno. Sobre este punto señala:

Kotter (1989) y Mintzberg (1996) coinciden en identificar que el éxito gerencial se asocia con factores como capacidades para el análisis sistemático del contexto y sus tendencias, detección de los problemas estratégicos, comunicaciones activas, horizontalidad, participación, potenciación de las capacidades de la organización, construcción de redes de contactos, y otros semejantes. (p.40)

Obviamente, los factores que señalan los autores citados por Fernández Aguerrevere, son componentes del ambiente empresarial, que el gerente debe considerar, por cuanto impactan de distintas formas, el clima organizacional, aspecto clave en el funcionamiento laboral y de impacto en el desempeño de cada trabajador u empleado, y que en el caso particular de las escuelas, tiene un peso considerable en la dinámica de funcionamiento y de motivación de los miembros de la organización, de manera particular del docente, sobre quien recae la responsabilidad de formar de manera integral a los estudiantes. Sobre el clima organizacional, Chirinos (1998) sostiene:

Permite describir el conjunto de percepciones y expectativas de los individuos respecto a la organización y sus relaciones de trabajo, facilitando el análisis de los determinantes del comportamiento organizacional, además que los problemas referentes al diagnóstico de una situación dada y hacen posible la comparación de los diferentes ambientes externos de una organización, dirigiendo su atención a la satisfacción laboral del personal. (p.35)

En consecuencia, el clima organizacional en las escuelas, puede ser un elemento motivador, inductor de la participación, integración, favorece la iniciativa, la toma de decisiones, la creatividad, estimula la libertad de

expresión, la proactividad y en general el desempeño docente, que se traduce en el conjunto de acciones que genera cada educador con sus estudiantes y en la institución, para favorecer la enseñanza y el aprendizaje en los estudiantes.

De acuerdo con Hernández (2001), el desempeño docente, se refiere a la “gestión administrativa y pedagógica que desarrolla el maestro en una organización educativa, a través de múltiples funciones y estrategias destinadas a la activación de procesos de comunicación, enseñanza, aprendizaje direccionados hacia la visión educativa de los estudiantes” (p.3). Se puede asegurar entonces, que el desempeño docente se relaciona con la actitud de cada maestro con respecto a la labor que realiza en la escuela, pero además, se vincula con el ambiente interno de la misma.

Por ello, en las organizaciones escolares, el énfasis se debe colocar en la creación de condiciones psicológicas (apoyo, estímulos, reconocimientos, valoración, creatividad, aceptación de la diversidad, entre otros) para que el personal sienta que actúa sobre un piso firme que le permite desenvolverse con seguridad en su rol de educador y crecer como profesional.

Desde esa perspectiva, Castillo (2003), citando a Bracho (1997), señala que el ambiente organizacional de los planteles educativos, “está afectado por varios elementos; uno de carácter sociológico que se refiere a la motivación y satisfacción laboral, otro permanente, que comprende la estructura organizacional, las cuales tiene repercusiones en el clima”. (p. 42)

En este orden de ideas, las escuelas que tienen ambientes internos conflictivos, presentan disminución en la productividad del desempeño de los docentes, como lo expresa un estudio realizado por Gómez (2000), citado por Castillo (ob.cit), quien recomienda “realizar cambios positivos en el ambiente laboral para optimizar el trabajo de los miembros de la institución” (p.19). Ello debe realizarse desde el análisis de los resultados de

permanentes evaluaciones que se apliquen, a los ambientes internos escolares, por cuanto como lo sostiene Correa de Molina (2005)

Las organizaciones por su naturaleza dinámica e histórica, tienden a degradarse y llegar paulatinamente a la decadencia y desintegración. No existe un equilibrio perfecto y la única manera de que los estamentos de una organización luchen contra la degeneración, es mediante la autoevaluación y la autodeterminación de efectuar permanentes regeneraciones. (p.30).

Ahora bien, considerando que el clima organizacional comprende el conjunto de percepciones subjetivas y se presenta en el contexto interno de la organización educativa, que genera sensación de paz, armonía comunicacional, respeto y valoración de las personas, lo cual activa la motivación, el compromiso, el interés por la participación facilitando la direccionalidad de los procesos que ponen en funcionamiento a la institución, se afirma, el valor que tiene en la organización escolar, aspecto que debe ser tomado en cuenta por la gerencia educativa, para fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje destinados a la formación integral de niños, niñas y adolescentes.

Sobre la base de lo antes expuesto, conviene indagar sobre el clima organizacional de las instituciones escolares, en tal sentido, se ha seleccionado la Unidad Educativa Jesús Millán ubicada en la Urbanización Daniel Carías de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy, institución con una larga trayectoria en educación primaria y secundaria, compromiso que exige una adecuada articulación interna, a fin de proveer a los estudiantes de las herramientas de conocimientos y valores fundamentales para el buen desempeño ciudadano.

Ahora bien, en el plantel en referencia, el desempeño docente pudiera estar presentando la afectación de un clima laboral incongruente con lo deseable dentro de una empresa educativa exitosa. Allí hay docentes, que manifiestan “tener problemas comunicacionales con algunos miembros de la

institución, generándose de esa manera fricciones que se reflejan en desarticulaciones durante el desarrollo de las actividades de la dinámica escolar”,(entrevista personal 2-10-2011), verbigracia la planificación y ejecución de proyectos de la escuela, como lo ha expresado otra educadora, en un informe de proyecto especial, donde señala que trabajó sola porque el equipo de tres docentes designados, no logró ponerse de acuerdo para la tarea, señaló además, que no es la primera vez que ocurre, porque en otras oportunidades las fricciones en la comunicación han bloqueado el trabajo de equipo, afectando la planificación y ejecución de proyectos.

Sobre lo antes expuesto, cabe resaltar, que un clima organizacional armonioso constituye entonces un elemento que propicia la eficacia y efectividad de la actividad docente, entendiendo que ambas, se reflejan en los resultados, que en materia de enseñanza y aprendizaje es posible alcanzar en la dinámica educativa institucional.

Otro aspecto característico del clima organizacional, se refiere a la actitud que evidencia el sentido de pertenencia de los educadores con respecto a la institución, en este sentido, en la Unidad Educativa Jesús Millán, trabajan docentes que han expresado su deseo de trasladarse de plantel, manifestando no sentirse bien en esta organización educativa y que necesitan cambiar a otro ambiente laboral.

Todo lo antes expuesto, lleva a demostrar la existencia de un clima organizacional que afecta la dinámica laboral institucional, situación que genera una serie de interrogantes que sirven de punto de partida para una investigación en la institución en referencia: ¿Cuáles son las características del clima organizacional en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy?; ¿Cuáles son los indicadores de un desempeño laboral escolar óptimo en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy? y ¿Qué efectos produce el clima organizacional como estrategia gerencial para la optimización del desempeño laboral escolar en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio

Peña estado Yaracuy? ¿Cuáles sugerencias técnicas contribuye al mejoramiento del clima organizacional como estrategias gerencial del desempeño docente en la institución escolar?

### **Justificación**

En una investigación científica, se debe destacar la importancia que ésta tiene, o como lo señala Ramírez (2010), los beneficios para “la sociedad y/o para determinada institución (en caso de ser investigación aplicada o tecnológica) o los beneficios que redunden en el avance de los conocimientos sobre un área en particular y por ende de la ciencia en general. (p.49).

Sobre la base anterior, el estudio realizado en la Unidad Educativa Jesús Millán, tiene justificación en distintas dimensiones: social, educativa, gerencial y científica, por cuanto, sus resultados permiten conocer con mayor precisión las características del clima organizacional, que impera actualmente en esta institución, y sobre la base de este conocimiento, y otros estudios que pudieran realizarse, diseñar estrategias gerenciales, que eleven la calidad del desempeño de los docentes tanto en el aspecto administrativo como en el pedagógico. Se debe destacar que tanto los docentes como los estudiantes, son beneficiados de este estudio, ambos grupos, pueden elevar la calidad de vida institucional. Pero además, la comunidad, siente la confianza y seguridad de que sus hijos están siendo atendidos en un contexto que les estimula su desarrollo psicológico, moral y espiritual, condicionantes claves para el aprendizaje.

De igual manera, la investigación tiene impacto gerencial-administrativo, por cuanto, facilita conocimientos necesarios interpretar factores que perturban la salud del clima organizacional, reconociéndolo además como estrategia gerencial orientada a la eficacia, eficiencia, en la organización

educativa, y en consecuencia a que los docentes sean más productivos y efectivos en su hacer pedagógico.

Por todo lo antes expuesto, se ratifica el valor y utilidad que la investigación tiene para los colectivos de directivos, docentes, estudiantes, padres y representantes de la Unidad Educativa Jesús Millán, cuyos resultados se aspira, generen una nueva postura gerencial ante el clima organizacional, que predomina en esta institución, a la luz del papel que cumple en la formación integral de los niños, niñas y adolescentes que provienen de la comunidad donde ella se ubica y las zonas adyacentes, como lo son Terepaima, Cristal, 2 de Septiembre, La Montañita, Motocross, y la Rondonera, entre otros.

En igual sentido, la investigación tiene aportes sociales, los cuales se relacionan con la posibilidad de mejorar la comunicación entre directivos-docentes, estudiantes, padres, representantes, otros miembros de la comunidad, facilitando de esa manera, la activación de procesos de crecimiento grupal y articulación de los equipos de trabajo institucional. Ello redundará en un mejor servicio educativo de la escuela, para beneficio de la comunidad y sociedad en general.

Desde esa perspectiva, el estudio tiene fuerte pertinencia social, especialmente en los momentos actuales, cuando se requiere dar respuestas contundentes, a graves problemas como la delincuencia, la drogadicción, la prostitución infantil y juvenil, la pobreza extrema, la carencia de proyectos de vida en grupos socialmente vulnerables, lo cual, es posible, desde la acción de una gerencia educativa, que entienda y valore el clima organizacional, como punto de partida para la realización de proyectos de efectividad educativa y social.

En concordancia con lo antes expuesto, se revela también la pertinencia institucional de la investigación, cuando se subraya, que la Unidad Educativa Jesús Millán, resulta fortalecida con este estudio, por cuanto, coloca a disposición de su equipo gerencial, elementos científicos

para que sean utilizados en el mejoramiento de la calidad educativa a partir de la intervención del clima organizacional. En función de ello, surge la motivación de la investigadora, quien participa en la dinámica interna del contexto que investiga, y comparte la necesidad expresada por distintos actores institucionales, de mejorar el clima organizacional, para que se logren las metas de productividad educativa que se han establecido.

Como se desprende de los párrafos anteriores, el estudio desarrollado en la Unidad Educativa Jesús Millán, se justifica ampliamente en distintas dimensiones, por lo tanto, su ejecución es importante para impulsar procesos de cambio y elevación de la calidad gerencial educacional, y con ella, el desempeño de los docentes que se desenvuelven en la institución, a la que acuden diariamente cientos de niños, niñas y adolescentes a participar en el proceso de educación sistemática.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el clima organizacional como estrategia gerencial para optimizar el desempeño docente en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar las características del clima organizacional en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy.

2. Determinar los indicadores del desempeño docente en el marco del clima organizacional imperante en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy.

3. Interpretar los efectos que producen el clima organizacional como estrategia gerencial para la optimización del desempeño laboral - escolar

4. Sugerir técnicas para el mejoramiento del clima organizacional como estrategia gerencial del desempeño docente en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL TEÓRICO**

Para la descripción del marco referencial del presente trabajo, se siguieron las indicaciones que se sugieren en el manual de trabajo de grado, de especialización, maestría y tesis doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL 1998), el cual señala que:

Comprende una revisión de los trabajos previos realizados sobre el problema en estudio y/o de la realidad contextual en la que se ubica. Dependiendo de la naturaleza del trabajo o la tesis el marco referencial puede comprender aspectos teóricos, conceptuales, legales, situacionales de la realidad, objeto de la investigación u otro según convenga al caso, en este marco usualmente se explican los conceptos o términos relacionados con el problema en estudio. (p.16)

Igualmente es oportuno señalar lo que expresa Hernández Sampieri y otros (1997).

Siempre es conveniente efectuar la revisión de la literatura y presentarla de una manera organizada (llámese marco teórico o marco de referencia). Hay quienes, cuando no hay una teoría o un modelo teórico en la literatura precedente, prefieren llamar al marco teórico, marco conceptual o de referencia (p.51)

### **Antecedentes**

Los antecedentes de una investigación constituyen elementos referenciales para la iluminación cognoscitiva del fenómeno de estudio. En

este orden de ideas, se han consultado algunos trabajos cuyos aportes permiten la ampliación del conocimiento de las variables relacionadas con el fenómeno investigado en la Unidad Educativa Jesús Millán.

### **Antecedentes Internacionales**

En el ámbito internacional se consultó el estudio realizado por Pin y Delgado (2005) titulado “El clima organizacional en el marco del desempeño de los empleados de una institución en Madrid España”. Se trata de un estudio descriptivo, desarrollado con el objetivo de identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano de una empresa tiene de sus peculiaridades como organización. La metodología utilizada abordó una muestra de cien empleados, se les aplicó un cuestionario de medición y se llegó a la conclusión, que el desempeño de los miembros organizacionales, deben regirse por la satisfacción personal, la productividad y la calidad en la labor desempeñada. Estos aspectos, constituyen elementos de un clima organizacional positivo. Entre las conclusiones destacan, que es necesario promover y dar a conocer las herramientas gerenciales estratégicas apoyadas en sistema de información que hacen posible comprender la esencia de una empresa en constante expansión.

El estudio referido, tiene aporte significativo para la investigación que se desarrolla en la Unidad Educativa Jesús Millán, por cuanto, ratifica lo que se viene exponiendo en este trabajo, con relación a la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño docente, por lo tanto, es de gran importancia para el gerente cuidar la salud del clima donde se desenvuelven los miembros de la institución, especialmente el docente, funcionario que garantiza el servicio educativo que presta la escuela.

Otro estudio internacional relacionado con la temática investigada, la presenta Castillo (2006), su título es “El desarrollo del clima organizacional como herramienta de una labor gerencial exitosa en el ámbito empresarial e

institucional”. La misma se ejecutó en las corporaciones de Madrid, España, siendo su naturaleza descriptiva, con modalidad, de campo. Su finalidad, fue la de proporcionar a los gerentes modernos, herramientas, para el logro de las metas de una organización. A tal efecto, se seleccionó una muestra de doce (12) gerentes y se les aplicó un cuestionario de medición, dando como resultado, la necesidad de gerenciar para el logro de las metas organizativas. El proceso de gerencia, invoca necesariamente el clima organizacional, por lo tanto, la gerencia estratégica plantea el bienestar laboral como prerrequisito del éxito organizacional.

La investigación en referencia, evidencia que el clima organizacional es necesario para el afianzamiento de las metas propuestas en la institución u organización. Sobre este particular, se hizo hincapié en la promoción de una herramienta gerencial, y por tanto, toma en consideración, los procesos que influyen: planificación, dirección, coordinación, supervisión y control, que sirva de base para el afianzamiento de un guión gerencial, centrado en el aprovechamiento del potencial humano y material disponible en el contexto.

Este trabajo, mantiene una relación con la investigación, sobre el clima organizacional como estrategia gerencial para la optimización del desempeño docente, reflejándose en este trabajo que las organizaciones educativas, deben mantener la estructuración de las actividades que desarrolla, para que el clima institucional, sea estable, disminuyéndose de esa manera la incertidumbre administrativa y gerencial, asimismo, la autora toma en cuenta para el desarrollo del presente estudio, las referencias de las investigaciones consultadas.

### **Antecedentes Nacionales**

En el ámbito venezolano, se ha estudiado el clima organizacional en las instituciones educativas, en diferentes trabajos de investigación, como el realizado por Ledezma (2006), en su trabajo de campo descriptivo titulado “El clima organizacional como elemento para optimizar la calidad en el

desempeño docente” cuyo objetivo fue analizar el clima organizacional como elemento para optimizar la calidad en el desempeño docente en la Unidad Educativa Pinto Salinas, de Caracas, Distrito capital. Se seleccionó una muestra de veinte docentes, a quienes se les aplicó un cuestionario diseñado y validado mediante juicio de expertos. Se concluyó que la promoción de un clima organizacional que permita a los docentes expresarse con libertad facilita la vinculación con los estudiantes, los representantes, los docentes y la comunidad en general. Se concluye que la calidad del desempeño docente es consecuencia de un clima organizacional saludable, sin obviar la integración social de los diferentes miembros educativos, quienes a través de la comunicación asertiva y efectiva pueden incrementar los vínculos comunicativos en cada uno de ellos.

Se puede percibir en la investigación anterior, que el clima organizacional, es un elemento que optimiza la calidad en el desempeño docente, por lo tanto, se ratifica una vez más, que en la Unidad Educativa Jesús Millán, se podría tener un clima organizacional adverso al desarrollo exitoso de las funciones docentes.

En la misma línea, Martínez (2007) efectuó una investigación de campo titulada “La organización moderna y el clima organizacional como mecanismo de convivencias en las instituciones educativas del oeste de Mérida del estado Mérida”. El objetivo del estudio, fue interpretar la gerencia moderna y el clima organizacional como mecanismos de convivencias en las instituciones educativas. Se seleccionó una muestra de 12 docentes a quienes se les aplicó un cuestionario de medición determinándose que el desarrollo de las actividades gerenciales, elevan la calidad formativa, si existen las condiciones para que el gerente moderno asuma responsabilidades en el aula o fuera de ella.

La investigación de Martínez, ubica el enfoque teórico en la organización moderna, entendiendo que esta surge y avanza en un proceso evolutivo de la sociedad, que reconoce logros en distintas materias,

especialmente en los derechos humanos, contándose entre ellos, el derecho que tienen todos los trabajadores de disfrutar de un ambiente laboral sano.

Igualmente, Mendoza (2008) realizó una investigación titulada "Desarrollo del clima organizacional, como mecanismo para dinamizar el funcionamiento de la institución educativa en la Unidad Educativa Pablo Manzano veloz, de Barquisimeto estado Lara". La misma fue de carácter descriptivo, con modalidad de campo, y a tal efecto, se valora el compromiso de la organización, en función de optimizar la labor de los docentes. Su finalidad, fue la de canalizar las actividades del gerente moderno, en función de proveer al educador, las herramientas didácticas y pedagógicas, para crear un clima organizacional exitoso. Se seleccionó a 22 docentes y 2 directivos, a quienes se les aplicó un cuestionario de medición. En este caso, se concluyó que el desarrollo de las actividades gerenciales, conlleva al desenvolvimiento de una labor exitosa en la institución, medible por distintos indicadores, entre ellos la paz y la armonía institucional.

En este orden de ideas, el estudio presentado por Mendoza (ob.cit), aporta elementos teóricos para comprender cómo activa el clima organizacional el funcionamiento educativo en una institución dedicada a proveer el servicio educativo a niños, niñas y adolescentes de las comunidades de Daniel Carías, la Montañita y Banco Obrero, entre otras aldeñas, todas ubicadas en el municipio Peña estado Yaracuy.

Otro estudio tomado como referencia científica, fue realizado por Rodríguez (2009), quien lo tituló "Modelo de gestión para el desarrollo del liderazgo transformacional y pedagógico en la gerencia educativa de los liceos bolivarianos del municipio Roscio estado Bolívar". Se trata de una investigación enmarcada en la modalidad de proyecto factible, dirigido a una población de 9 directivos y 104 docentes, que laboran en las referidas instituciones. Se aplicó la técnica de la encuesta a través de un cuestionario, validado previamente por expertos. La información recabada en la fase de diagnóstico, llevó a las siguientes conclusiones: Existen limitaciones

relacionadas con el proceso de gerencia y liderazgo, porque no se aplica en forma efectiva, por ello se presentó una propuesta que permite fortalecer el rol del docente como líder en estas actividades.

La investigación anterior sirvió de apoyo teórico a la investigación realizada en la Unidad Educativa Jesús Millán, donde se ha observado de debilidad en el clima organizacional, elemento clave para la optimización del desempeño de los docentes que allí laboran. En ese sentido, el estudio referido, plantea la aplicación de estrategias gerenciales basadas en el liderazgo transformacional para impulsar cambios sustanciales en las instituciones educativas, desde ese punto de vista, pudiera ser ésta una vía para impulsar desde la dirección de la Unidad Educativa Jesús Millán estrategias destinadas a equilibrar el clima interno de este plantel.

Las investigaciones presentadas a nivel internacional y nacional, constituyen una base referencial, de alta significación para el análisis del clima organizacional y su aplicación estratégica en el desempeño docente en la Unidad Educativa Jesús Millán. Los trabajos incluidos amplían las posibilidades de conocer este fenómeno gerencial-organizacional por los aportes teóricos obtenidos, los cuales tienen impacto en la interpretación de la gerencia y el liderazgo, elementos direccionadores de la actividad interna de las organizaciones educativas.

En ese sentido, se ha comprobado por los trabajos presentados, que el clima organizacional, puede ser una fortaleza para las instituciones que tienen un sistema comunicacional fluido, buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad escolar, así como también, una gerencia que soluciona y controla los conflictos que emergen en la dinámica escolar. Caso contrario, puede surgir un clima organizacional hostil para los objetivos educacionales.

De tal manera, que el clima organizacional, puede ser positivo o negativo, para el desempeño pedagógico, entendiendo, que el docente, como todo ser humano, requiere de condiciones psicológicas favorables para

desarrollar las funciones que su cargo y rol le imponen, entre las que se pueden señalar orientación, promoción del aprendizaje, asesoramiento escolar, planificación, ejecución y evaluación de actividades curriculares; mismas que sólo se pueden ejecutar, en un clima de equilibrio y control emocional de los miembros de la organización, los valores de convivencia, paz laboral, solidaridad, tolerancia, respeto y humildad.

## **REFERENTES CONTEXTUALES**

Las bases teóricas de la presente investigación se construyeron con diversos aportes de autores, que han estudiado la gerencia educativa y el clima de las organizaciones como marco para la gestión pedagógica del docente. En este sentido, se organizaron los contenidos teóricos, y aspectos conceptuales de acuerdo con los aspectos que se especifican a continuación:

- La gerencia educativa
- Las estrategias gerenciales
- El clima organizacional
- El clima organizacional como estrategia gerencial
- El desempeño docente
- Reseña Histórica de la Unidad Educativa “Jesús Millán”

### **La Gerencia Educativa**

Las instituciones educativas tienen bajo su responsabilidad la formación de los ciudadanos y ciudadanas, rol que las coloca, en un plano de importancia fundamental para la sociedad, la cual les confía la reproducción de valores para la convivencia, paz, solidaridad, democracia y justicia, entre otros elementos transversales, en la práctica pedagógica escolar. Al respecto Ugalde (1997), señala que “la educación pública tiene un importantísimo

papel en la construcción social. (p.35), en consecuencia, la calidad de la misma, debe ser considerada más allá de los resultados cuantitativos del rendimiento escolar.

En función de lo anterior, las escuelas deben sostener una orientación clara en el accionar educativo, entendida ésta, como la acción institucional, para la enseñanza de contenidos programáticos y el aprendizaje que resulta de la convivencia escolar dentro y fuera del aula. Es en este aspecto, donde emerge el concepto de gerencia educativa, que la desempeña un gerente, definido por Rodríguez Córdova (2005), como “la persona que tiene responsabilidad sobre los empleados y los recursos de la organización, como máquinas, sistemas de información, capital, materias primas, productos y servicios.” (p.41)

La gerencia educativa la constituye un conjunto de acciones dirigidas por el director de una escuela, con el fin de articular de manera armoniosa los aportes y funciones que desempeñan los distintos miembros de la comunidad escolar.

En el campo empresarial, la palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

Según Villasmil (2007), existen distintos tipos de gerencia, la patrimonial, donde los puestos principales y los cargos de mayor jerarquía están en manos de los propietarios de la empresa; la política, cuando los puestos gerenciales se asignan en base a la afiliación y a las lealtades políticas; y la gerencia por objetivos, cuyos esfuerzos se dirigen hacia una meta en común.

Cabe agregar a las anteriores, la gerencia por méritos, que añade la investigadora, refiriéndose a aquella, que se alcanza por el perfil profesional,



preparación o experiencia que hace suponer una gestión exitosa por parte del funcionario que se desenvolverá en el cargo de gerente.

Retomando el concepto de gerencia educativa, se destaca que Ugalde (1997) sostiene que ella “es muy distinta a la de otros tipos de empresas y su acción, es igualmente diferente, por cuanto es más abierta a la sociedad y el compromiso y trascendencia de ésta en el desarrollo social” (p.49)

Desde esa perspectiva, la gerencia debe crear los mecanismos que se requieren en la organización educativa para que la dialogicidad, la articulación de ideas y el consenso reflexivo, permita el avance hacia el logro de los objetivos preestablecidos por el Estado venezolano. Uno de esos mecanismos gerenciales, de acuerdo con Matsushita (S/F), es la confianza para la comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial a los miembros de la organización”. (p.12)

Se desprende de lo anterior, que la gerencia educativa maneja un conjunto de factores axiológicos, que determinan un orden en las relaciones internas del plantel, la comprensión entre los compañeros de trabajo, el apoyo e identidad, producto de la conciencia laboral, todo lo cual, fortalece y determina el funcionamiento administrativo y pedagógico.

Por su parte, Rodríguez (2003), considera que la gerencia educativa se refiere a un “un trabajo intelectual realizado por las personas en un medio organizacional” (p.14). Con ello se subraya, que el gerente debe recurrir a procesos de interpretación del entorno interno y externo, utilizando el análisis, la reflexión, la comunicación, la creatividad, utilizando estrategias diversas, sólo de esa manera puede detener la acción de factores adversos al éxito organizacional.

Ahora bien como todo trabajo intelectual, el hacer gerencial exige planificación, visualización de los factores internos (fortalezas y debilidades) así como los externos (oportunidades y amenazas) y toma de decisiones para abordar las diferentes situaciones que influyen de distintas maneras en

la organización. Desde ese punto de vista, la gerencia se vincula con la acción de personas claramente conscientes de la dirección que debe seguir la institución, esa tarea corresponde a los gerentes, quienes según Villasmil (2007), son “las personas que asumen el desempeño gerencial de una institución y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones a alcanzar sus metas” (p.35).

Como responsables del destino de las organizaciones escolares, el gerente educativo, debe mantener un proceso de orientación sistemática y sostenida del equipo docente, personal administrativos y de mantenimiento; así como a estudiantes y comunidad. La diaria construcción de la visión o utopía institucional, que refleja el nivel de perfección y calidad deseable en toda organización educativa, es posible desde la acción de una gerencia motivadora, promotora de cambios y de influencia positiva en el hacer educativo.

Quiere decir entonces, que la gerencia debe marchar acorde con las necesidades del contexto interno y externo de la institución. En ese sentido, Correa de Molina (2005), considera que la gerencia educativa debe tener carácter estratégico, por lo tanto debe plantearse un diseño colectivo de la visión, misión, propósitos, objetivos y metas de este proceso, porque ninguna institución educativa, expresa este autor, puede estudiarse en el vacío, sólo es posible entender la organización educativa, en el contexto global, fortalece esta idea expresando:

El nuevo papel de la institución educativa ante la sociedad; requiere de ella, no sólo nuevas actitudes y valores, nuevos compromisos y relaciones, nuevas prácticas de cooperación y servicios, exige nuevas estructuras administrativas y académicas, nuevas mediaciones didácticas y nuevos enfoques curriculares, en definitiva una institución que pueda asimilar la lógica del cambio en sí misma, que perciba los cambios del entorno, como retos a los cuales, debe responder, y que no se adapte pasivamente a las exigencias de los nuevos escenarios (p.129)

Los cambios que se exigen a las instituciones educativas van en coordinación con la dinámica que viven las sociedades, las fuerzas sociales que motorizan transformaciones políticas, económicas y culturales, las mismas, resultantes de procesos interconectados en lo interno y externo del país.

### **Visión Institucional**

La visión constituye la declaración básica de los valores, aspiraciones y metas de una empresa, organización o grupo. En este caso, la gerencia encabezada por el director, debe tener un liderazgo lo suficientemente aceptado, para definir estrategias mediante procedimientos cooperativos y movilizar voluntades para la determinación de los valores institucionales, establecer qué es la empresa ahora y que se aspira que sea a futuro. De tal forma, que la capacidad gerencial del líder se mide con los hechos que trasladan la visión desde el sueño o aspiración colectiva, hasta el presente. De tal manera, que la visión traduce en expresiones colectivas lo que se desea lograr a futuro como organización.

Ahora bien, la concreción de la visión institucional, de acuerdo con Correa de Molina (ob.cit), “exige cambios fundamentales en las instituciones educativas, no una simple y mecánica evolución” (p.133), aspecto, que sólo desde la acción gerencial, se puede abordar de manera oportuna, para que el proceso se sanee de perturbaciones generadas por fenómenos diversos.

### **Misión institucional**

Se refiere al qué hacer en el aquí y en el ahora, para hacer realidad la visión. En ese orden de ideas, la educación debe partir de una imagen del futuro, que responda a necesidades y demandas del momento histórico. Esta situación exige del gerente educativo, el reconocimiento y promoción del talento humano que labora en su plantel, el desarrollo de valores y actitudes

que representen la creación y recreación del conocimiento, su aplicación y proyección. Correa de Molina (ob.cit), señala que la misión institucional.

Es un enunciado que establece la identidad de la institución; su razón de ser, el aquí y el ahora, en ella se presenta de manera sintética, lo que la institución debe hacer, lo que espera realizar en lo adelante y se manifiesta el campo y estilo de acción que ha venido asumiendo a lo largo de su historia. (p.129)

Para el establecimiento de la misión, señala la autora citada, se debe tener en cuenta la cultura corporativa, construida en el transcurso histórico, además permanentemente se debe reflexionar sobre el quehacer de la institución y el papel que le corresponde a cada equipo de trabajo y a cada miembro en particular, entender a la institución educativa como una empresa que dado su objeto de trabajo, tienen mayor tendencia al desequilibrio que cualquier otra. Por lo tanto, la misión, debe establecer esa fórmula de equilibrio, que ayude a conjugar las fuerzas de los miembros de la empresa educativa.

### **Objetivos y Metas Institucionales**

Los objetivos y metas, traducen lo que se aspira en una organización. Se derivan de las características de la empresa. Por ello, los objetivos deben ser operacionales y las metas concretas, deben tener la posibilidad de convertirse en objetivos y acciones específicas, posibilitar la concentración de esfuerzos y ser múltiples

Drucker citado por Correa de Molina (ob.cit) señala que es necesario convertir en metas el propósito y la misión de la empresa, de no ser así, podría quedar en el plano de las buenas intenciones que nunca se realizarán.

En las instituciones educativas, los objetivos y metas institucionales, se corresponden con el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), en ese sentido, se establecen en común acuerdo, porque es el resultado de la participación de los diferentes colectivos que se dinamizan en la institución educativa. Cuando se obvia este lineamiento de participación, se genera

desconexión con aspectos centrales del hacer escolar, como son la visión, misión, objetivos, metas y valores institucionales.

### **El Clima Organizacional**

El análisis del concepto clima organizacional, necesariamente exige la previa definición del término organización, al respecto, Chauca (2003), considera que se refiere a “la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente interno (p.43). En ese orden de ideas, la organización tiene un tejido de relaciones internas que le aportan equilibrio dentro de su sistema, el cual, se traduce en un ambiente interior, denominado clima organizacional.

De acuerdo con Gómez Rada (2004), el constructo de clima organizacional

Fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman, en 1960, citado por Brunet (1992). No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Parece que este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista. (p.8).

Estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste. Es decir, las personas, necesitan información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable en su contexto interno.

La perspectiva anterior aplicada al clima organizacional fue extendiéndose, hasta lograr concentrar el interés de diversos autores, entre ellos, Goncalves (2001), quien considera que el clima organizacional es "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales de los miembros de la organización". (p. 125).

Afloran en esta definición los elementos motivacionales de la conducta humana, aspectos que se traducen en comportamientos cuyas consecuencias tienen impacto en la productividad de la organización.

Por otra parte Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), conceptualizan clima organizacional como “las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral” (p.111), estas propiedades incluyen valores predominantes en el ambiente y tipo de relaciones comunicacionales que perciben los miembros de la organización.

Se desprende de lo anteriormente expuesto, que el clima organizacional está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos de comunicación. En ese sentido, el clima organizacional conforma la personalidad de la institución, (Chruden y Sherman; 1982), pues toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras. Dichos autores sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, ya que entender el clima de la organización con lleva al logro de los objetivos establecidos.

En consecuencia, el mundo interior de las organizaciones tiene un marcado dinamismo donde fluye la energía de los miembros, haciéndola humana, crítica y sensible. Respecto a la organización educativa, representada por la escuela, institución o centro de formación, Viñas (2005), explica, que se basa primordialmente en las interrelaciones entre las personas que participan en la vida cotidiana de éstas. Es en este marco, donde el clima organizacional debe traducirse en paz, respeto, valoración, armonía comunicacional, sinergia, articulación, consenso, sentido y direccionalidad de acción para quienes conviven laboralmente en ella.

En este orden de ideas, el clima organizacional puede resultar favorable o no, para los objetivos de la institución. Los aportes positivos del clima organizacional constituyen nutrientes para el desempeño efectivo del docente, en sus funciones pedagógicas, lo cual consolida y fortalece el sentido de pertenencia, anima la participación, la identidad y compromiso

institucional; aspectos que impactan el entorno organizacional, según Arciénagas (2002), quien sostiene que “las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de productividad y bajo índices de ausentismo (p.21)

Ahora bien, el clima de las organizaciones está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados, éstos son en opinión de Barroso (2004):

a).-El aspecto individual del empleado, en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización. b).-Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, sinergia, normas y responsabilidades. c).-La motivación, necesidades, esfuerzos y empeño, d).-liderazgo, poder, políticas, influencia, desenvolvimiento; e).- La estructura con sus macros y micro dimensiones; f).-Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. (p.145)

Sobre lo antes señalado, se destacan componentes inherentes a la persona que labora en la organización, pero también, otros factores, que se manifiestan como resultado de la dinámica interna, la estructura organizacional y las políticas gerenciales relacionadas con los trabajadores y empleados.

Existen diferentes factores que conforman el clima organizacional, los mismos están jerarquizados de acuerdo con Marchant (2003):

a).Satisfacción extraeconómica: Reconocimiento, estilo de supervisión, trato y motivación hacia los funcionarios.

Este aspecto constituye los beneficios no materiales que encuentra el trabajador en una organización. En este sentido, el equipo humano que labora en un plantel, debe sentirse valorado, reconocido e importante dentro de las funciones que desempeña, porque de esa manera, se siente útil en su cargo, le encuentra sentido y lógica a su participación en la empresa.

b) Ambiente físico laboral: espacio y entorno físico.

Este aspecto tiene relación con los espacios que ocupa el trabajador en la organización, en este caso, se refiere al aula y áreas complementarias para el proceso de enseñanza-aprendizaje, dirigido a estudiantes y a los procesos de articulación con la comunidad.

c) Comunicación organizacional: Coordinación funcional de las unidades

Se trata de un factor primordial para un clima organizacional positivo para el avance hacia los objetivos preestablecidos. La comunicación articula, une, sistematiza y promueve el consenso de ideas entre los miembros de la organización, por ello, se debe entender como un elemento estratégico para mantener un clima organizacional acorde con los propósitos institucionales.

d) Estructura: Dotación de personal, delimitación de funciones, reestructuración de los procesos administrativos, misión

La estructura organizacional, debe ser lo suficientemente flexible para no ahogar en el rigor excesivo al equipo docente, esto se puede practicar, dando espacio para la discusión, la reflexión, análisis y toma de decisiones colectivas, con ello se valora y reconocen los aportes, sin extralimitación de funciones, apegándose a la misión y visión institucional.

e) Situación económica contractual: Remuneración, equidad, sistema contractual.

Las condiciones económicas de los equipos de trabajo, pueden crear en la organización, molestias e inconformidades, por ello, se debe respetar las posibilidades que cada miembro de la institución tiene de aportar contribuciones materiales para la realización de actividades y proyectos.

f) Oportunidad de utilizar y desarrollar las aptitudes; perfeccionamiento y capacitación

Este aspecto, es quizá uno de los más sensibles en el ambiente laboral. La mayoría de docentes tiene interés en continuar su formación, sin embargo, se encuentra limitaciones en la institución, situación que se debe atender desde decisiones gerenciales proactivas, vanguardistas, que



impulsen el desarrollo profesional de los docentes y demás personal de la escuela.

g) Integración social-Estilo de supervisión

La integración social y el estilo de supervisión son factores que tienen connotación evaluativa, en ese sentido, el docente que se siente laboralmente cómodo se integra con facilidad a los procesos educativos internos y asume un estilo de supervisión para el desarrollo organizacional.

### **Tipos de Clima Organizacional**

Se ha venido destacando a lo largo del desarrollo del presente estudio, que los climas de las instituciones educativas varían y que, presentan características que lo diferencian de una organización a otra. Así lo precisan distintos autores, entre los que destacan Pérez (2002), quien sostiene que el clima organizacional se puede dividir en dos grandes tipos: autoritario y participativo.

El clima organizacional autoritario, se genera en el marco de la atmósfera de gerencia impositiva, desprendida del liderazgo motivador deseable en todas las organizaciones. según Pérez (2002), este tipo de clima, puede dividirse a su vez, en autoritario explotador y autoritario paternalista.

a).- El clima autoritario explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en el personal, se percibe un clima de terror, la interacción entre los superiores y subordinados son casi nulos y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

b).- Clima autoritario paternalista: En este tipo de clima existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. 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.

Mientras que el clima participativo, emerge de la práctica de un concepto de gerencia democrática, que reconoce el valor de los aportes de las personas que hacen vida organizacional, por lo tanto, genera confianza, entusiasmo y conecta con el compromiso de logro con los objetivos institucionales. El clima organizacional se subdivide en consultivo y de participación en grupo. Las características de ambos de acuerdo con el autor citado anteriormente son:

a).- Clima Consultivo, caracterizado por la confianza que tienen los superiores en los subordinados, permitiendo tomar decisiones funcionales en base a objetivos preestablecidos.

b).- Clima de participación en grupo, hay plena confianza hacia los empleados, por parte de la gerencia educativa institucional. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de manera vertical-horizontal; ascendente y 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.

### **Estrategias Gerenciales**

Las estrategias gerenciales surgen de las funciones de la gerencia, quien debe establecer las vías de acceso a las metas y objetivos; de acuerdo con Lee (2009), se refieren a “decisiones para abordar una situación que afecta de alguna manera interna o externamente a la organización” (p.99). En el ámbito educativo, las estrategias gerenciales, se refieren a un conjunto de acciones técnicas que los directivos implementan en las organizaciones escolares, con el fin de elevar la productividad pedagógica de los equipos de trabajo docente. En este sentido, al gerente educativo, le corresponde propiciar las condiciones laborales más apropiadas para el desarrollo de la empresa escolar, por ello desempeña funciones gerenciales específicas, las

cuales según Mc Leod (2000), sea cual sea su nivel en la estructura de la organización escolar son “ las mismas funciones”. (p.8)

Ahora bien, las acciones técnicas o funciones que el gerente escolar cumple; comprenden los procesos de planeación, organización, coordinación, dirección y control. Estas son las cinco funciones que ejecuta todo gerente en las distintas organizaciones, cuando se trata del docente, le corresponde a éste, desenvolverse en su rol de gerente de aula, por lo tanto los procesos identificados anteriormente los debe cumplir a cabalidad.

Sobre las funciones gerenciales, se destaca el aporte que expresan Hellriegel. y Jackson (2006), ellos señalan que fueron incorporadas al campo gerencial por Henry Fayol (1841-1925), industrial francés que atribuía su éxito empresarial a los métodos que usaba. Creía con firmeza que los gerentes tenían que entender las funciones básicas implícitas en su cargo. Actualmente, estas funciones gerenciales, son reconocidas y aceptadas como factores fundamentales en las organizaciones..

La función gerencial de planeación o planificación, se refiere a la fase de elaboración de planes institucionales, de los cuales se desprenden proyectos de aula y especiales. Este proceso requiere el conocimiento del contexto, por lo tanto, la gerencia aplica un diagnóstico, evalúa los factores internos y externos, luego procede a determinar los aspectos que su planificación va a atender, establece objetivos, metas, actividades, recursos y responsables, como elementos estratégicos para la ejecución de un plan de acción. Para Mc Leod R. (ob.cit), la planeación determina “lo que se va a hacer” (p.8), por lo tanto responde al qué hacer, cómo, con qué, quiénes, dónde, cuándo. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

La segunda función gerencial, es la organización, la misma se refiere a la distribución de tareas en un equipo de trabajo, encargado de ejecutar un plan. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido

para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el éxito esperado. Mejía García. (2006), la organización como función gerencial, “ayuda a focalizar con mayor atención el ser humano, y no sólo la estructura de la empresa. Busca articular la comunicación interpersonal para evitar y disminuir los conflictos que emergen en la dinámica y coyunturas” (p.9)

### **Coordinación**

En la empresa u organización, la coordinación la efectúa el gerente, para facilitar su funcionamiento y garantizar su operatividad, estableciendo una mejor forma de trabajar y una armonía e integración entre sus subalternos. La coordinación se realiza con el fin de que los participantes conozcan las actividades y funciones que desempeñan sus compañeros, para resolver en forma mancomunada, los problemas que se presentan. Van Der Berghe (2005) señala que mediante la coordinación:

Se da una solución integral comunitaria en aras de lograr una cooperación entre los participantes, teniendo en cuenta que cada empresa es única, cuyas estrategias y tácticas deben ser analizadas y realizadas en forma integral, para de esa forma trabajar como un solo equipo. Comienza desde la selección, reclutamiento, entrenamiento y desarrollo operativo del personal (p.62).

### **Dirección:**

Las organizaciones requieren demarcar el camino a seguir en su accionar operativo, ese aspecto es conocido como dirección. Este término de acuerdo, con Van Der Berghe (2005), se refiere al proceso de influir en las personas para que contribuyan a “lograr las metas establecidas en el equipo de trabajo y por ende de la organización. Es la forma cómo la gerencia dirige

a sus subordinados haciendo que se cumplan las tareas asignadas dentro de la empresa.” (p. 68)

A través del proceso de dirección, el gerente ayuda a su equipo de trabajo, a que alcancen la satisfacción de sus necesidades, utilizar su potencial, al mismo tiempo que contribuyen a la realización de las metas establecidas. La dirección también lleva implícita la motivación de los miembros de la organización, en ese sentido, el gerente debe convertirse en un líder entusiasta, abierto al cambio, inspirador de acciones vanguardistas, que generen satisfacción profesional en el equipo.

Finalmente, la función de control, tiene como propósito, inmediato medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución con relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

Pérez Carballo J. (2008), el control:

Es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos prefijados en la fase de planificación. Como última etapa del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las etapas que lo preceden, sean los deseados. (p.22-23).

El control, lleva a un proceso de comparación de lo real, con lo planeado. La discrepancia entre ambos estados situacionales revela cuán efectivas han sido las estrategias gerenciales aplicadas.

En las instituciones educativas, las acciones técnicas antes descritas, las realiza el director con su equipo de subdirectores y coordinadores,

quienes giran líneas de trabajo al personal, tomando en cuenta, las características particulares del contexto interno escolar, buscando favorecer la comunicación y la interacción laboral, por cuanto según Chiavenato (2002) "... la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana influye en la consecución de uno o diversos objetivos de la organización" (p.137)

Ahora bien, las estrategias gerenciales son variadas, muchas de ellas conocidas por el universo de gerentes de organizaciones del planeta, Tejada (2007), señala que las dos últimas décadas del siglo XX

Se ha caracterizado por el surgimiento o florecimiento de diversas teorías o herramientas administrativas, tales como reingeniería, calidad total, benchmarking, dirección por políticas, enfoque sistémico, teoría del aprendizaje organizacional, inteligencia emocional, gestión del conocimiento, gestión por valores, capital social, talento humano, capital intelectual, empowerment, trabajo de equipo, liderazgo, cuadro de mando integral o tablero de comando y gerencia integral (p.41)

Lo anteriormente expuesto, evidencia que las estrategias gerenciales actualmente se encuentra en una transición que las ubican entre el pasado y el futuro, exigiéndosele el aceleramiento de la construcción de nuevos paradigmas gerenciales.

Las experiencias de estrategias gerenciales aplicadas al ámbito organizacional, pueden ser utilizadas para la modificación o transformación de ambientes poco constructivos a otros armoniosos, que faciliten la articulación interna., la armonía laboral de los miembros de la organización, cada uno de ellos, en su espacio, pero actuando en sintonía y de manera sincronizada con las distintas partes de la estructura; lo cual no quiere decir, que se trata de una organización estática, rígida y hasta monótona. Estas características se evidencian dentro de empresas tradicionales, estructuras verticales condicionadas por paradigmas gerenciales que la dinámica de los avances sociales obligan a superar.

La gerencia escolar, vista de esa manera, genera confianza y constituye un elemento de apoyo, sin embargo, se requiere un proceso sostenido de formación de los equipos directivos de las instituciones por cuanto, persiste la concepción de una gerencia cerrada, encuadrada en las tareas administrativas, en la gestión rígida que bloquea la dinamización de procesos más humanos y solidarios para la productividad.

### ***El Clima Organizacional como Estrategia Gerencial***

La gerencia consciente y formada para el éxito organizacional, sabe la importancia que tiene el clima, en toda institución educativa, en este sentido, se preocupa y ocupa de introducir elementos que fortalezcan las buenas relaciones entre los compañeros de trabajo, la activación de la fluidez comunicacional en la estructura, favoreciendo procesos descendentes, ascendentes y horizontales. Un clima organizacional en las instituciones educativas se conforma con las reglas internas, actualmente denominadas normas de convivencia, las cuales son establecidas con la participación protagónica de todos los colectivos, directivos, docentes, padres, representantes, miembros del poder comunal y comunidad en general.

En este orden de ideas, el gerente institucional, asume que es en el clima organizacional estructurado, desde el punto de vista de la ubicación de cada funcionario en el cargo y funciones que le corresponden, así como en los elementos psicológicos y sociológicos, donde se puede exigir la elevación de la calidad de la educación que reciben niños, niñas y adolescentes en las escuelas, en consecuencia, una gerencia que busca mayor productividad en la gestión docente, asume el clima organizacional de manera estratégica para propiciar las condiciones del ambiente interno de la organización escolar.

### ***Desempeño Docente***

La razón de ser de las instituciones educativas, se ubica en el quehacer pedagógico dirigido a los estudiantes que acuden a la escuela donde se espera que dicha población, sea incorporada de manera sistemática a la formación integral, en un proceso dirigido por los docentes. Es este aspecto, el elemento esencial de la gerencia educativa, que en el marco de la dinámica institucional, debe garantizar las mejores condiciones para que la enseñanza y aprendizaje.

En este contexto, el desempeño del docente se plantea como la actividad intencionalmente dirigida a los estudiantes para producir efectos educativos, estimulando el desarrollo y el aprendizaje. En ese orden de ideas, el desempeño docente se enclava en la gestión educativa, definida por Pozner (2000), como “el conjunto de acciones relacionadas entre si, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa” (p.70). Por lo tanto, la gestión educativa subordina el desempeño docente, el cual según Isturiz (2005) se corresponde con “Todas las estrategias, técnicas, actividades y métodos que aplica un educador para generar procesos de aprendizajes en los estudiantes, por ello, el desempeño docente revela el enfoque teórico que respalda su accionar pedagógico”. (p.3)

Desde esa perspectiva, el desempeño del docente debe ser eficiente en cuanto al aprovechamiento de los recursos destinados para los procesos educativos, pero además en las relaciones con colectivos institucionales que coadyuvan al hecho educativo, así también en las relaciones con los estudiantes, con la comunidad y con los demás miembros del equipo docente.

Cabe resaltar que el desempeño docente, tiene relación con la visión, misión, objetivos, valores y políticas institucionales, lo contrario, aleja el hacer pedagógico de los fines de la organización, en este sentido, se resalta, que la



actividad educativa, se desprende de proyectos de aprendizajes diseñados por los docentes, para generar aprendizajes y de manera sistemática favorecer el desarrollo integral de los estudiantes.

### **Reseña Histórica de la Unidad Educativa Jesús Millán**

La reseña del origen y evolución de la Unidad Educativa Jesús Millán ubicada en la Urbanización Daniel Carías de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy, refiere que el nacimiento de esta institución, respondió a la necesidad educativa de la naciente comunidad de Banco Obrero. En ese momento, se contó con la iniciativa de las docentes Ana Rodríguez y Eloísa Niazoa, quienes comenzaron sus labores educativas, en la casa de la señora Dilcia Rodríguez, residenciada frente a la cancha Banco Obrero, fue en esta casita donde funcionó el primer grado, para el año escolar 1965-66. Luego, al darse la primera prosecución del 1º a 2º, la naciente escuela tuvo que quitar prestada la casa del señor Primitivo Meléndez, donde se constituyó el 2do grado.

La escuelita llamada así para ese entonces, con el transcurrir de los años inmediatos a su fundación fue creciendo y ya para el año 1966 a 1967, los docentes Samuel Rojas, Betty de Colmenárez y Vicente González, impulsaron la consolidación de esta institución. Así se llegó a la primera promoción de sexto grado, el cual funcionaba en la casa del señor Zambrano.

Cabe destacar que para el año escolar 1967-68 la escuela pasó a ocupar las instalaciones que posee en la actualidad como la Unidad Educativa Jesús Millán, siendo su primer director el profesor Jesús Delgado, quien se dedicó a hacer de la escuela, una de las mejores instituciones del municipio, equiparada a la Manuel Cedeño, Consuelo de Rodríguez y Laureano Villanueva.

Así mismo, para el año citado, se incorporaron nuevos docentes, entre ellos, Ada de Mejía, el Maestro Mogollón y la Maestra Gloria de Colmenárez.

Es importante señalar, que sus primeros obreros, incluye al señor Jesús Perdomo, quien se destacaba muy especialmente por su dedicación al mantenimiento del plantel en un trabajo mancomunado con los demás obreros.

Durante esa época se despertó la pasión deportiva y cultural destacándose a nivel de beisbol y de la canta criolla, por lo cual se recuerda a Reina Quiroz, quien ganó el 1er Festival de la Voz Escolar realizado en Yaritagua, obteniendo el segundo lugar en el renglón masculino Clemente Singer. A nivel cultural fue de gran trascendencia la semana de la conservación, cuya culminación coincidía con el 31 de Mayo. En ese marco, se realizaba el cierre con un festival, que motivaba a toda la comunidad escolar, se organizaban kioscos y churuatas con palmas, se vendía la gama de comida y dulcería criolla para el disfruté de toda la comunidad. Es de resaltar, que el aula correspondiente a la que es hoy biblioteca, funcionó el preescolar, siendo su primera maestra Josefina Indabis Meléndez, luego, se incorpora la maestra Mireya de Skidanenko y más tarde la docente Lilian Hinojoza. Para el año 1980, la escuela deja de ser grupo escolar y pasa a ser Escuela Básica Jesús Millán, trabajando desde primero hasta noveno grado. En la actualidad, atiende a la población cursante de primaria y secundaria y lleva como nombre Unidad Educativa Jesús Millán.

### **Misión**

La Unidad Educativa Jesús Millán es una institución pública generadora de conocimientos útiles para implementar procesos innovadores, tanto pedagógicos como sociales, comprometidas con la difusión de los mismos en consecución de una formación integral de todos sus miembros en el marco de los valores constitucionales.

## **Visión**

La Unidad Educativa Jesús Millán será una institución de excelencia, comprometida a elevar el nivel de la educación venezolana, mediante la formación de estudiantes competentes, capaces de impulsar la transformación de la realidad social del país, contribuyendo al logro de una sociedad humanista con valores arraigados en nuestra constitución.

## **Valores**

Los valores son ideas que guían el pensamiento y la acción. Se manifiestan a través de lo que a las personas les atraen, les interesan, le es importante, para lo cual dedican su tiempo y habilidades. Entre los valores que guían a la institución, se encuentran: equidad, respeto, tolerancia, solidaridad, liderazgo, honestidad, colaboración, generosidad, compañerismo, motivación para aprender, creatividad, autoestima, responsabilidad, iniciativa, perseverancia, esfuerzo, cuidado personal, corresponsabilidad y empatía.

Es conveniente resaltar que los valores unen a las personas, se comparten se viven, se sienten y se practican, sin los valores, la escuela no puede pensar en un mañana mejor, porque cultivar valores, convertirlos en forma de vida, es establecer el marco adecuado para lograr ser mejores, es necesario reflexionar en lo individual y en lo colectivo, acerca de los valores que deben sustentar la actuación de todos los involucrados, para cumplir con la misión y avanzar hacia el logro de la visión de la escuela.

## **Objetivos**

Los objetivos describen el efecto e impacto que se espera lograr con la acción institucional. Es la razón por la cual se trabaja y está directamente vinculada al logro de los resultados. En este sentido, acorde con los lineamientos establecidos como principios orientadores la escuela se ha planteado los siguientes objetivos estratégicos:

1. Promover intra y extraescolar la participación, reflexión, deliberación e implementación de la misión y visión del plantel dentro de los imperativos de la democracia participativa y protagónica.

2. Desarrollar estrategias, programas, planes o proyectos puntuales, formativos que impulsen y desarrollen el proyecto educativo integral comunitario, que simultáneamente optimicen la calidad educativa, reduzcan significativamente anomalías socioeducativas, como la deserción y la violencia intra y extra escolar, y promuevan la participación.

3. Concretar convenios interinstitucionales con aquellas instituciones, organismos y empresas públicas o privadas que contribuyan activamente con la implementación y consolidación de programas sociales y educativos propuestos por el gobierno nacional, regional o local dentro o en el entorno del plantel.

4. Informatizar la gestión administrativa y educativa ante la solicitud de cualquier información socio escolar-comunitario.

5. Reglamentar las actividades personales y funcionales de alumnos, docentes, obreros, administrativos. Padres y representantes, vecinos, organizaciones comunitarias que hagan vida activa en el plantel.

La escuela considera que estos objetivos tienen que ser tratados en forma integral con la intención de promover impacto en los subsistemas analizados, a la vez en la comunidad e institución interna que coordinan y supervisan el trabajo escolar, todo esto, con el fin de favorecer y el mejoramiento permanente de la calidad educativa, sin menoscabo de los derechos humanos y sociales establecidos en la carta magna.

### **Bases Legales**

La educación, derecho humano fundamental y universal, garantizado por el Estado Venezolano, debe atender situaciones particulares, de los

niños y niñas, para aportarle el apoyo necesario y oportuno, requerido en su desarrollo integral. Con ello, se ratifica el compromiso oficial, de formar de manera integral a estudiantes de la Unidad Educativa Jesús Millán, a través de un desempeño docente ajustado a las necesidades pedagógicas de la comunidad estudiantil.

A partir de esta premisa, se ha analizado el contexto jurídico, que sirve de base al estudio sobre el clima organizacional como estrategia gerencial para la optimización del desempeño docente en la Unidad Educativa Jesús Millán, tomando como base de dicho análisis, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), cuyos artículos 102 y 103, señalan de manera expresa lo siguiente:

#### ***Artículo 102°***

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado, la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades.

La educación es un derecho humano, reconocido a nivel mundial, en distintos instrumentos jurídicos a nivel internacional, e incorporado en la legislación venezolana, con el mismo significado y valoración, por ello, todo lo que tiene relación con la elevación de su calidad, impacta de manera directa el interés de los actores educativos, en las diferentes instancias de la estructura organizativa de las instituciones educativas como organizaciones públicas creadas para garantizar el derecho universal a la educación integral, concepto que incluye un ambiente o clima escolar, dotado de ventajas subjetivas, emocionales y axiológicas para elevar la calidad de la educación.

#### ***Artículo 103°***

Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La

educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita, hasta el pregrado universitario.

Cuando se habla de educación integral, se infiere que la población que se está formando, se encuentra en un contexto con todas las condiciones para que construya conocimientos, y el aprendizaje sea significativo. En este aspecto, el docente tiene un papel clave, porque es el encargado de crear las condiciones pedagógicas favorables. Por lo tanto, es el docente, quien a su vez, debe tener la garantía de un ambiente laboral cargado de estímulos que le faciliten la conexión con el relax.

El estudio también se apoya en la Ley Orgánica para la Protección del Niño Niña y Adolescente (2000), en la cual, se expresa, la supremacía del interés superior del niño, niña y adolescente, lo cual se aplica en este caso, resaltando el valor que tiene para la formación integral del niño, niña y adolescente, que el hecho educativo transcurra en ambientes psicológicamente estables:

***Artículo 8º:***

Se trata de un principio de interpretación y aplicación de esta Ley, de obligatorio cumplimiento, en la toma de decisiones relacionadas con niños y niñas. Este principio está dirigido a asegurar el desarrollo integral de los niños niñas y adolescentes, así como el disfrute pleno y efectivo de sus derechos y garantías.

Ahora bien, se coloca por encima de cualquier norma que subordine los derechos del niño, niña y adolescente, el interés de protegerlo, y garantizarle el disfrute pleno de sus derechos. En este caso, un docente que se desenvuelve en un ambiente laboral que le ofrece un clima cálido y agradable, está presto a transmitir positivismo, armonía, afecto y apoyo a sus estudiantes.

Igualmente, la Ley Orgánica de Educación (2009), la cual establece en concordancia con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), que la educación es un derecho humano fundamental y deber social. Al respecto, sostiene:

***Artículo 12°***

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental. Debe ser integral, gratuita, inclusiva y de calidad, permanente, continua e interactiva y promover la construcción social del conocimiento, la valoración ética del trabajo, la formación de republicanos y republicanas, para la participación activa, consciente, ética y solidaria en los procesos de transformación individual y social. Consustanciada con los valores de la identidad nacional, con una visión latinoamericana, caribeña e indígena, afrodescendiente y universal. La educación regulada por esta Ley, se fundamenta en la doctrina bolivariana, robinsoniana, en el humanismo social, y es abierta a todas las corrientes del pensamiento. La didáctica está centrada en procesos, que tienen como eje la investigación y la innovación. Esto permite la adecuación de las estrategias, los recursos y la organización del aula, a partir de la diversidad de intereses y necesidades de los estudiantes.

Como se desprende de los distintos artículos citados, el clima familiar constituye un condicionante de la calidad educativa en una organización, por lo tanto la gerencia institucional, debe interpretarlo como estrategia que conduce al cumplimiento de las normas establecidas en el marco jurídico venezolano, aspecto central en el ejercicio gerencial de todo director.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el estudio realizado en la Unidad Educativa “Jesús Millán” de Yaritagua municipio Peña del Estado Yaracuy, referente al clima organizacional como estrategia gerencial para la optimización del desempeño docente, se consideró como útil aplicar la modalidad de investigación de campo de nivel descriptivo. Ésta facilita la recolección de manera directa y próxima a la realidad y sus orígenes son fuentes primarias en nuestro caso docente de aula y personal directivo de la institución.

#### **Tipo de Investigación**

En el universo de las investigaciones científicas, existen distintos tipos de estudios, por lo cual, el investigador debe seleccionar el que más le conviene para lograr los objetivos planteados en su trabajo. En concordancia con lo anterior, la investigación planteada, se adscribe a la modalidad de la investigación de tipo campo nivel descriptivo, ya que de acuerdo al Manual de Trabajo de Grado UPEL (1998) “Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problema en la realidad, con el propósito bien sea de describirlo, interpretarlo, entender su naturaleza....los datos son recogidos de forma directa de la realidad” (p. 5-6). Como el objetivo general se refiere a analizar el clima organizacional en la Unidad Educativo “Jesús Millán”,



deben tomarse los datos directamente de la realidad; es decir de la propia institución educativa y por tanto la investigación de cómo de tipo campo. Con respecto a su nivel descriptivo señalan los autores: Hernández Sampieri R. (1997), Fernández Collado C. y Baptista Lucio P. (citado por Dankhe (1986), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido en análisis”

Agregan además los citados autores que se miden o evalúan diversos aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Estos es “en un estudio descriptivo se selecciona una series de cuestiones (en el presente trabajo, clima organizacional y desempeño docente) y se miden cada una de ellas independientemente (las variables) a través de los ítemes para así describir lo que se investiga (resultado análisis y conclusiones)” (p.60).

Desde esta perspectiva, el investigador cuando aplica un estudio a nivel descriptivo, se ubica en el escenario del fenómeno, como es el caso del estudio realizado, que llevó a la investigadora a la Unidad Educativa Jesús Millán, donde se ubicó para conocer la realidad, obteniendo datos directamente de las fuentes que allí se desenvuelven. Este aspecto, de acuerdo con Díaz Bordenav (1986), permite al investigador captar las reacciones de los sujetos, propicia una vinculación directa con el objeto de estudio, facilitando su aprehensión y comprensión.

De igual manera, el estudio se ubicó en el nivel descriptivo, definidos por Hurtado de Barrera (1998), como aquellos, cuyo propósito, “es describir un evento obteniendo los datos de fuentes vivas o directas, en su ambiente natural, es decir, en el contexto habitual, al cual ellas pertenecen, sin introducir modificaciones de ningún tipo, a dicho contexto.” (p.220).

Para articular la actividad de investigación con el tipo de estudio seleccionado, la información se obtuvo en el contexto real, donde se ubica el

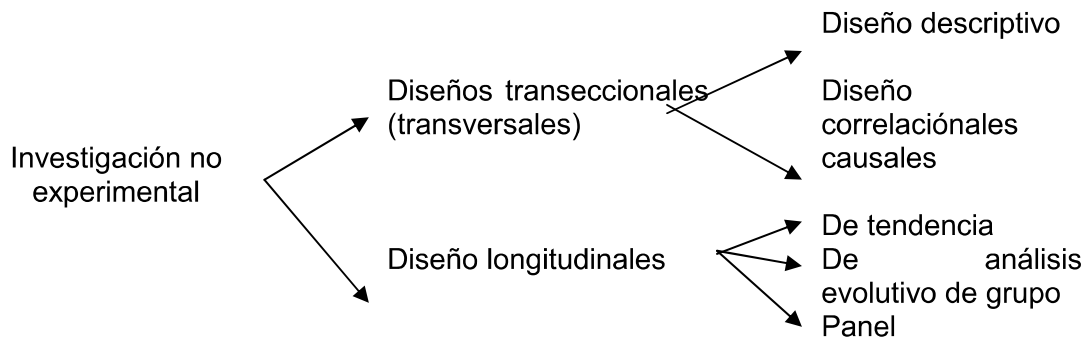
fenómeno de estudio, es decir la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy.

Igualmente la investigación es descriptiva por cuanto siguiendo a Salkind (1998), “reseña las características de un fenómeno existente, en tiempo presente, destacando sus manifestaciones dentro de un contexto específico”. (p.12), en ese orden de ideas, cuando se estudia el clima organizacional como estrategia gerencial para la optimización del desempeño docente, se está ubicando el fenómeno en la actualidad, es decir, lo que está ocurriendo en la institución antes señalada en el año escolar 2011-2012, situación que se percibe como una realidad que debe ser atendida desde una acción estratégica gerencial proactiva.

Como tal la investigación, se corresponde, con un estudio no experimental de tipo descriptivo transversal, definido según Hernández, Fernández y Baptista (2003), como aquel que “se realiza sin manipular deliberadamente las variables”. (p.26). En este sentido, la investigadora, no manipuló las variables de estudio detectadas en la Unidad Educativa Jesús Millán, aplicando las técnicas e instrumento de recolección de información, se ubicó en el escenario real, para obtener directamente los datos que aportaron los sujetos que fueron seleccionados como fuentes.

Además de los estudios descriptivos transversales como éste, son de acuerdo con Ramírez (2010), “de corte fotográfico” (p.71), es decir, se capta el fenómeno en un sólo momento, por ello, fue necesario diseñar previamente la secuencia de los pasos a seguir en la investigación. El valor de estos diseños “reside en que permite al investigador cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, posibilitando su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad” (Sabino, Carlos 1995. p. 68).

Todo lo anteriormente referido, se puede esquematizar mediante el siguiente diagrama (Hernández Sampieri 1997, p.204).



*Diagrama de los tipos de diseño de investigación no experimental*

## **Diseño de la Investigación**

### **Diseño de la Investigación Descriptiva Transversal Aplicada al Siguiete Estudio**

Tomando como base lo anteriormente expuesto, se resume el diseño de investigación (Hernández, Sampieri 1997, p. 108) que fue utilizado siguiendo los siguientes lineamiento: 1.-Determinación del problema de investigación 2.-Revisión de bibliografía y antecedentes 3.-Desarrollo de los aspectos metodológicos 4.-Elaboración y validación de instrumentos 5.- Realización de la prueba piloto 6.- Aplicación de instrumentos 7.-Análisis e interpretación de los datos 8.-Presentación de las conclusiones y recomendaciones.

### **Operacionalización de las Variables**

De acuerdo con lo que señala Silva Ayçague (1997), con respecto a la operacionalización de la variable, “es el proceso que permite hacer el tránsito que parte del concepto y desemboca en el recurso cuantitativo (o cualitativo), con que se mide dicho concepto.” (p.44). Desde la esencia de

la anterior definición se procedió a la operacionalización de las variables del presente estudio, donde se aplica dos instrumentos (A –B) el primero para los docentes y el B para los Directivos, la misma se muestra en el cuadro siguiente:

**Cuadro 1: Operacionalización de las variables**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	Ítemes	
			INSTRUMENTO	
			A	B
Clima organizacional como estrategia gerencial	Percepciones subjetivas	Armonía	1	1
		Respeto,	2	2
		Valoración	3	3
		Comunicación	4	4
		Sinergia	5	5
		Articulación	6	6
		Consenso	7	7
		Sentido	8	8
		Direccionalidad	9	9
	Entorno organizacional	Incertidumbre	10	10
		Pertenencia	11	11
		Participación	12	12
		Identidad	13	13
Desempeño Docente	Relación interpersonal	Director-Docente	14	14
		Director estudiantes	15	15
		Docente-Estudiantes	16	16
		Docente-docente	17	17
		Docente-comunidad	18	18
	Direccionalidad de la Gestión	Visión	19	19
		Misión	20	20
		Objetivos	21	21
		Valores	22	22
		Políticas	23	23

*Fuente: Lara S. (2011)*

### **Población de Estudio**

Con relación a la población de estudio, Hurtado de Barrera (1998), señala que se refiere a “un conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre si, en cuanto a una serie de características, de las cuales

se desea obtener alguna información (p.142). Aplicando la definición al caso del estudio realizado en la Unidad Educativa Jesús Millán, la población estuvo constituida por cuatro miembros del personal Directivo y treinta y ocho Docentes de nivel media, para un total de cuarenta y dos sujetos.

### **Cuadro 2.-Población de Estudio**

<b>Estratos</b>	<b>Total</b>
Directivos	4
Docentes	38
Total	42

*Fuente: Dirección del plantel*

Cabe destacar que en el presente estudio, no se recurrió a ninguna técnica de muestreo, por cuanto todos los sujetos que conforman la población, fueron incluidos como sujetos implicados en el estudio para que se suministraran información.

### **Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

Se procedió a la recolección de datos utilizando procedimientos validos, que de acuerdo a Hurtado de Barrera (1998), “Las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuestas a su pregunta de investigación” (p. 9).

Para la presente investigación se consideró útil la técnica de la encuesta basándose en el criterio de la autora antes citada la encuesta se basa en obtener información a través de preguntas a otras personas. Los

instrumentos para la ejecución de la encuesta con el cuestionario, la escala, la prueba de conocimiento y los test. En este caso se utilizó el cuestionario definido por Hernández S. (1997), “Como un conjunto de preguntas respecto a una y más variables a media” (p.285).

Sobre la base de lo antes expuesto, se elaboraron dos cuestionarios de preguntas cerradas, definido por el autor ante mencionado, “las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitada. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas y ellos deben circunscribirse a estas” (p. 285), aplicando la escala tipo Likert con cinco alternativas: Siempre(S), Casi Siempre(C/S), A Veces (AV), Casi Nunca (C/N) y Nunca (N). Ya que según señalado por Hernández y otros (p. 263) esta escala se utiliza para la investigación social y en el presente caso se trata de medir las actitudes presentadas en forma de afirmación o juicio, del personal docente con respecto al clima organizacional imperante en la Unidad Educativa “Jesús Millán”

### **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

En cuanto a la validez del instrumento, ésta se basa en la evaluación de especialistas o como lo llama Ramírez (ob.cit), “Juicio de expertos o prueba de jueces”. Es un procedimiento básicamente cualitativo, aunque, es posible hacerlo con rangos numéricos. A los expertos o jueces se les solicita un juicio sobre la calidad de los ítems o reactivos del instrumento que se va a evaluar” (p.115)

La técnica antes señalada se aplicó para la validación del guión de entrevista, por lo cual, fue necesario solicitar la colaboración de expertos en gerencia educativa y en metodología, a fin de que expresarán sus opiniones. Se tomaron en cuenta para la validación, los siguientes criterios, claridad de redacción, congruencia y relación con objetivos y variables.

Los expertos consultados fueron La Prof. María Ríos, el Prof. Santiago Rivero y el Prof. Oswaldo Díaz, quienes evaluaron detenidamente ambos guiones de entrevistas, hicieron recomendaciones a la primera versión, la cual fue corregida, de acuerdo con sugerencias y observaciones.

**Cuadro 3.- Hoja de Validación. Observaciones y Recomendaciones.**

<b>Experto</b>	<b>Observaciones y Recomendaciones</b>
Prof. María Ríos	Sugiere aplicar instrumento al personal directivo. Sugiere nueva columna (modificar) Sugiere no incluir el indicador “Paz” (Se mantuvo el indicador Paz).
Prof. Santiago Rivero	Sugiere cambios de forma en los ítemes 13, 14, 16, 18, 21.
Prof. Oswaldo Díaz, Zapata	Sugiere cambios de forma y fondo en los ítemes 1, 2, 8, 14, 19, 22. Sugiere nueva columna (modificar)

*Fuente: Lara S (2012)*

**Comentarios y Sugerencias:**

Las sugerencias generales fue incluir una nueva columna en el cuestionario, denominada (modificar), en la cual los expertos sugerirían las modificaciones a los ítemes o cualquier cambio que le pareciera concerniente, esto fue aceptado.

En cuanto a las sugerencias referidas a la pregunta fueron aceptados todas las de forma y en cuanto a lo de fondo que hizo el Lic. Oswaldo Díaz se modificaron referida al ítem 1 “considera usted que las actividades laborales se desarrollan en un ambiente de armonía”, en cuanto al ítems 8 se

modificó de la siguiente “considera usted que la planificación de las actividades institucional están articulada con los objetivos del liceo”.

Por otra parte la Lic. María Ríos sugirió en la operacionalización de la variable eliminaran el indicador Paz por lo cual se acogió la sugerencia del Profesor Díaz Zapata Oswaldo cambiando Paz por Armonía.

Otro aspecto que se ha de considerar es la confiabilidad del instrumento, en este sentido, citando a los autores: Hernández, Fernández y Baptista P. (2003) quienes plantean que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales resultados” (p.426). Es lo que Ramírez (ob.cit) denomina “estabilidad o predictibilidad del instrumento” (p.125).

Para obtener la confiabilidad de los dos instrumentos aplicados (docentes y directivos), se aplicó una prueba piloto en la Escuela Básica Manuel Cedeño ubicada en la Avenida Padre Torres de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy. Se seleccionó esta institución por las numerosas semejanzas que tiene su funcionamiento organizacional con la Unidad Educativa Jesús Millán; cuyos resultados, fueron insumos para determinar el coeficiente de confiabilidad Alfa de Crombach, utilizando la fórmula sugerida por Ramírez (ob.cit):

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right)$$

Donde

K=Número de ítems

$S^2$ = La varianza de la suma de los ítems

$S_i^2$ =Varianza del instrumento

**Instrumento A:** Se refiere al cuestionario aplicado al personal docente de la U.E “Jesús Millán”, Yaitagua Municipio Peña Estado Yaracuy



$$\alpha A = \frac{23}{23-1} \left( 1 - \frac{0.1321}{0,7998} \right)$$

$$1,045 \left( 1 - \frac{0,1321}{0,7998} \right) = 0,88$$

**Instrumento B:** Se refiere al cuestionario aplicado al personal directivo de la U.E “Jesús Millán”, Yaritagua Municipio Peña Estado Yaracuy

$$\alpha B = \frac{22}{22-1} \left( 1 - \frac{0.1321}{0,8051} \right)$$

$$1,04 \left( 1 - 0,1640 \right) = 0,87$$

Una vez realizada la prueba piloto se procedió a aplicar la fórmula antes señalada a cada grupo de cuestionarios el de docente y el de directivos de la institución. El valor obtenido representa el coeficiente alpha de crombach. Este valor, de acuerdo con Ramírez (2010), debe oscilar entre cero (0) y uno (1), siendo su confiabilidad mayor, si dicho valor se aproxima a uno (1). En este caso, el valor obtenido para el instrumento “A” (docente) es de 0.88 y para el instrumento “B” (directivo) 0.87; por lo tanto, ambos tienen alta confiabilidad.

### **Procedimiento para Obtener las Conclusiones**

Las conclusiones del presente trabajo fueron extraídos del análisis realizado a las respuestas de cada uno de los ítemes del cuestionario aplicado a los docentes y directivos de la institución en estudio. Se utilizaron sus respectivas tablas de tabulación de datos y las gráficas correspondientes. De este análisis particularizado para cada ítem, se presenta en cuadro, un Análisis General para de esta manera tener en un solo bloque, en forma concreta, todas las respuestas y su análisis

correspondiente. Con este material resultó más directo estudiar las cuatro dimensiones de la Matriz de Operacionalización de Variables y extraer las conclusiones relacionadas con los objetivos del presente trabajo. Al observar la mencionada Matriz, se puede señalar que con el objetivo relacionado con la variable Clima Organizacional, se corresponde, con las dimensiones I y II (percepciones subjetivas y entorno organizacional); y la variable desempeño docente, se corresponde con las Dimensiones III y IV (Relación Interpersonal y Direccionalidad de la Gestión).

Establecido lo anteriormente expuesto, se pasó a estudiar los cuadros del Análisis General, para extraer las conclusiones correspondientes a cada dimensión y cuidar que estuviese en relación con las dos (2) variables que dieron origen a los objetivos de este trabajo.

Es oportuno señalar que debido a la similitud de los objetivos, algunos resultados se cruzan (entre dimensiones) motivado a la interrelación de las variables Clima Organizacional y Desempeño, por ser éstas estudiadas con un mismo grupo de docentes, que participan del mismo hecho educativo.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo, se resumen los resultados obtenidos en los instrumentos “A” y “B”, el primero dirigido a los docentes y el segundo al equipo de directores de la Unidad Educativa Jesús Millán, el análisis se fundamentó en datos cuantitativos

En esa perspectiva, el análisis e interpretación de los resultados, está precedida de la recolección, organización y tabulación de la información, procesos que se apoyan en técnicas estadísticas, como las frecuencias y porcentajes (hasta donde lo permite un trabajo meramente descriptivo), calculados para cada categoría de respuestas, en cada ítem de los instrumentos “A” y “B”. También se utiliza la representación gráfica y la tabla de tabulación, logrando con ello, posibilidades de apreciación visual, que facilitan la comprensión, de dicho análisis e interpretación.

Según lo señala Hernández, Sampieri y otros, “usualmente el investigador busca, un primer término, describir sus datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos para relacionar sus variables, es decir, realiza análisis de estadística descriptiva para cada una de sus variables y luego describe la relación entre éstas”.

## Procedimiento para el Análisis e Interpretación

El procedimiento seguido para el análisis fue tabular cada ítem del cuestionario A y su correspondiente del cuestionario B para de esta manera obtener la opinión de los profesores y la respectiva contraparte de los docentes/ directivos. Mediante esta separación, se disminuye la interferencia que pudiera originarse para algunas respuestas posiblemente condicionadas por la responsabilidad de la función directiva y también porque esto permite que se pueda observar cualquier posible diferenciación, dependiente de la posición o función que ejercen los docentes dentro de la organización. Por otra parte, los datos fueron tabulados en relación con su disposición y valoración relativa propuesta en el cuestionario; y para hacer más sencillo el análisis e interpretación, se consideró hacer la ponderación de las frecuencias para determinar con precisión donde ubicar exactamente la valoración (ponderada) del ítem en consideración, lo cual de esta manera refleja la opinión de todo el grupo de 38 profesores que participaron en la encuesta. Para esto se procede (Hernández Sampieri y otros (ob cit pág. 268 y 269) a darle una puntuación a cada valoración así:

N	PV	AV	CS	S
1	2	3	4	5

Y luego se aplica para calcular el puntaje ponderado de cada ítem adecuando la fórmula (Ob. Cit. pág. 361)  $\bar{x} = \frac{\sum fv}{N}$  siendo f: la frecuencia, v: valoración en ptos. y N el N° de encuestas. Para hacer más sencillo el análisis se redondearon los números, así por ejemplo: 3,4  $\simeq$  3 y 2,5  $\simeq$  3; así mismo siguiendo el criterio de Hernández y otros (Ob. Cit p. 265) se considera que una valoración mayor a 3 se califica como una actitud positiva del encuestado con respecto al ítem en consideración y menor de 3 como una actitud negativa.

El uso de la presente fórmula está justificada porque de acuerdo con los antes mencionados autores, “la escala de Likert es, en estricto sentido una medición ordinal sin embargo, es común que se le trabaje como si fuera de intervalos” (ob. Cit, pág. 269).

Ejemplo. Tomado del Cuadro N° 5 ítem 2A N = 38 encuestados.

$$X = \frac{2 \times 1 + 10 \times 2 + 9 \times 3 + 15 \times 4 + 2 \times 5}{38} = \frac{2 + 20 + 27 + 60 + 10}{38} = \frac{119}{38}$$

$$X = 3.13 \approx 3.$$

En este ejemplo el valor ponderado aproximado, ubica al ítem estudiado con una puntuación ponderada 3 correspondiente a la valoración AV. Como se dijo, esto facilita el análisis aunque hace más grosero el resultado. Con esta convención se procedió a realizar el análisis e interpretación de los datos, representados en cada ítem de los cuestionarios A y B.

Con la recopilación de los ítems estudiados, se hizo un análisis general (resumen) lo cual facilitó la elaboración de las conclusiones. Es oportuno señalar que para la graficación de los datos obtenidos de los cuadros de tabulación (Ob. Cit. pág. 354 – 355), se tomaron sólo los valores porcentuales de las frecuencias aportadas por el grupo de los docentes (Cuestionario A), por cuanto, esto facilita la sencillez del gráfico, sin que influya significativamente en el resultado, dado el poco número de directivos existentes en la institución.

En este sentido también es oportuno señalar, que para un análisis complementario del ponderado en donde se utilicen los porcentajes de cada indicador se estableció la convención de sumar los porcentajes de las valoraciones Siempre y Casi Siempre, como una actitud positiva del encuestado con respecto al ítem en consideración; igualmente la suma de los porcentajes A Veces, Pocas Veces y Nunca como una actitud negativa del encuestado. Según Hernández Sampiers y otros (p. 263 – 265)

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Percepciones subjetivas

Indicador: Armonía

**Cuadro 4: Frecuencias y porcentajes del ítem 1**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1-A	El ambiente laboral transmite un clima de paz			15	39	4	11	19	50		
1-B	Como directivo promueve la resolución de conflictos entre el personal para facilitar la armonía laboral en la institución			2	50	1	25	1	25		

Fuente: Lara S. (2011)

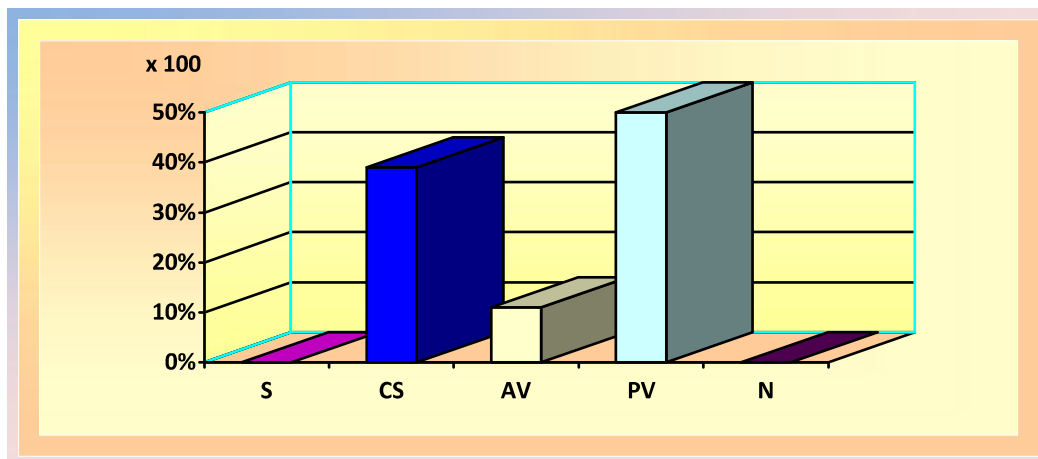


Gráfico 1: Porcentajes obtenidos en el indicador Armonía. Fuente: Lara S. (2011)

Como se puede observar en el cuadro 4 y gráfico 1, los resultados del ítem 1-A; 39% de los encuestados, casi siempre percibe que el ambiente laboral transmite un clima de armonía, mientras que 11% de ellos, señala

que a veces y la mitad (50%); considera que pocas veces. Las alternativas siempre y nunca, se encuentran desiertas. Estos resultados reflejan que más de la mitad (50% más 11%) de los miembros de la organización escolar, perciben un ambiente laboral con ciertos factores que alteran la armonía laboral negativamente.

Según la convención establecida se encontró para el ítem 1A una puntuación ponderada de 2.9 lo cual redondeado a 3, lo ubica con una valoración de A Veces (AV).

Mientras que en el ítem 1-B, se observa que 50% de los encuestados señala que casi siempre, como personal directivo promueven la resolución de conflictos entre el personal, para facilitar la armonía laboral en la institución, sin embargo 25% afirma que a veces y otro 25% señala que Pocas Veces. Las respuestas del personal docente-directivo resulta dispersa y un tanto contradictoria con la del profesorado, en su apreciación de promover la resolución de conflictos para facilitar la armonía laboral institucional, ya que de los cuatros directivos, el 50% (dos) opinaron Casi Siempre (CS), otro opinó A Veces (AV) y el restante Pocas Veces (PV). En resumen el personal directivo opina que promueve la resolución de conflictos entre el personal docente con disparidad (ponderadamente A Veces). Estos resultados revelan de manera terminante que hay un sector importante de la población de docentes y directivos que no perciben el equilibrio interno generado por la armonía laboral.

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Percepciones subjetivas

Indicador: Respeto

**Cuadro 5: Frecuencias y Porcentajes obtenidos en el Ítem 2**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2-A	La relación laboral se articula con el respeto entre los miembros de la organización.	2	5	15	39	9	25	10	26	2	5
2-B	La dirección del plantel fomenta el respeto entre los miembros de la organización educativa como factor dinamizador de la efectiva comunicación interna	4	100								

*Fuente: Lara S. (2011)*

Se puede observar en el cuadro 5 y gráfico 2, que el ítem 2-A, muestra que sólo 5% de los encuestados informa que siempre la relación laboral se articula con el respeto entre los miembros de la organización, otro 39% asegura que casi siempre, mientras que el 25% asegura que Algunas Veces el 26 % afirma que pocas veces y el 5% reconoce que Nunca. Apreciación disgregada. Además, de acuerdo con nuestra convención establecida se encontró para el ítem 2 una puntuación ponderada de 3.13, lo cual redondeado a 3, lo ubica en A Veces (AV).

Por otra parte esta situación presenta percepciones contradictorias entre los profesores (A Veces) y los directivos (Siempre). Esto pudiera interpretarse como que el esfuerzo de todo el equipo directivo de la



institución, por fomentar el respeto entre los miembros del personal docente sólo es parcialmente efectivo, mientras los gerentes creen que sí lo es.

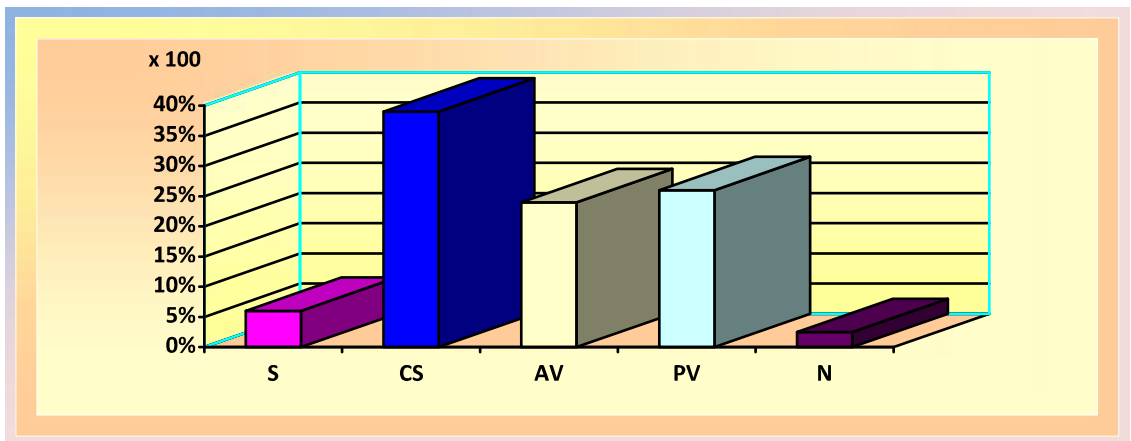


Gráfico 2: Porcentajes obtenidos en el indicador Respeto. Fuente: Lara S. (2011)

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Percepciones subjetivas

Indicador: Valoración

**Cuadro 6: Frecuencias y Porcentajes obtenidos en el Ítem 3**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3-A	La valoración de los aportes docentes es parte de las estrategias gerenciales de la institución	8	21	10	26	10	26	6	16	4	11
3-B	La dirección del plantel demuestra al personal docente la valoración de sus aportes	2	50	1	25	1	25				

Fuente: Lara S. (2011)

Como se puede observar en el cuadro 6 y gráfico 3, por una parte se muestran los resultados del ítem 3-A, donde el 21% de los encuestados, señala que la valoración de los aportes docentes es parte de las estrategias gerenciales de la institución, y el 26% asegura que casi siempre, ésta es una estrategia gerencial; otro porcentaje igual señala que A Veces, mientras que 16% asegura que Pocas Veces y 11% reconoce que nunca.

De acuerdo a nuestra convención puede resumirse que los docentes consideran que sus aportes son considerados A Veces (ponderación 3.3  $\approx$  3) por la dirección del plantel, como estrategia gerencial. Mejor apreciación tiene la opinión del personal directivo (Casi Siempre).

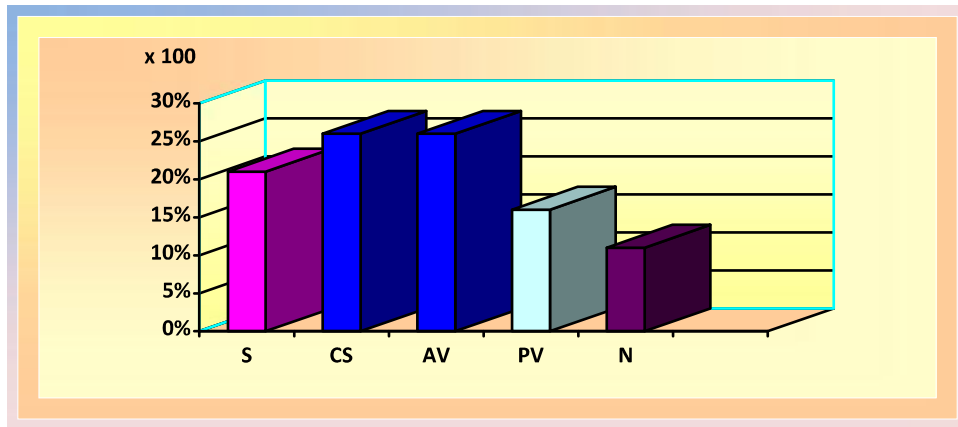


Gráfico 3: Porcentajes obtenidos en el indicador Valoración. Fuente: Lara S. (2011)

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Percepciones subjetivas

Indicador: Comunicación.

**Cuadro 7: Frecuencias y Porcentajes obtenidos en el Ítem 4**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4-A	Se estimula desde la gerencia el fortalecimiento de la comunicación	8	21	5	13	6	16	10	26	9	24
4-B	En la escuela existe una política comunicacional dirigida al fortalecimiento de la comunicación.					2	50	2	50		

*Fuente: Lara S. (2011)*

Según los resultados del ítem 4-A, el 21% de los encuestados informa que siempre en la institución se estimula desde la gerencia el fortalecimiento de la comunicación, esta respuesta es compatible con la que expresa el 13%, que se ubica en la categoría casi siempre. Sin embargo, existe el 16% que asegura que a veces, otro 26% considera que pocas veces y 24% afirma que nunca. Estos resultados son evidencia de que la comunicación es percibida con valoración negativa (Pocas Veces) por los docentes. Esto puede resumirse expresando que el fortalecimiento de la comunicación, se estimula desde la gerencia A Veces, con una ponderación de 2.81 redondeado a 3.

Mientras que los resultados del ítem 4-B, señalan que las respuestas se dividen en dos partes iguales para las alternativas a Veces y Pocas Veces, con lo cual, se verifica existencia de dificultades para identificar una política

institucional dirigida al fortalecimiento comunicacional, la cual puede interpretarse como una casi inexistente política comunicacional, con un puntaje ponderado de 2.5 redondeado a 3 (A Veces).

Estos resultados indican que hay elementos comunicacionales que están afectando negativamente la armonía en el equipo docente.

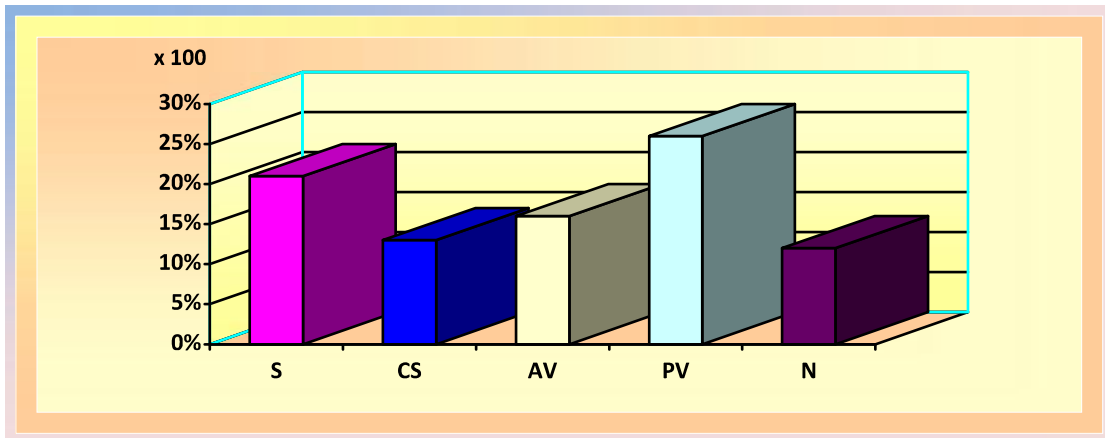


Gráfico 4: Porcentajes obtenidos en el indicador Comunicación Fuente: Lara S. (2011)

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Percepciones subjetivas

Indicador: Sinergia

**Cuadro 8: Frecuencias y Porcentajes obtenidos en el Ítem 5**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5-A	Existe sinergia en el clima interno de la institución					20	53	8	21	10	26
5-B	La Dirección de la escuela recurre a la articulación de las acciones de los docentes para fortalecer la sinergia institucional.			1	25	1	25	1	25	1	25

Fuente: Lara S. (2011)

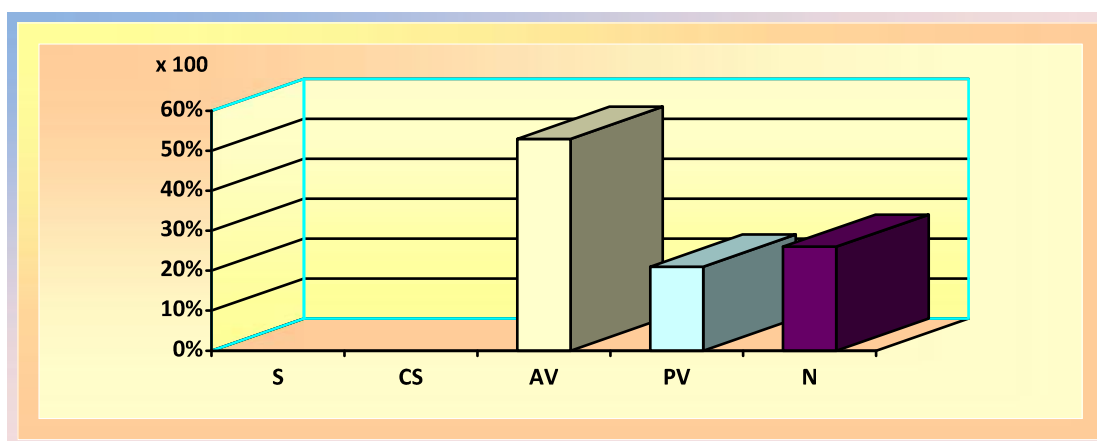


Gráfico 5: Porcentajes obtenidos en el indicador Sinergia ítem 5A. . Fuente: Lara S. (2011)

Si siguiendo con el análisis de los resultados, se observa que en el cuadro 8 y gráfico 5, que el ítem 5-A, indica que más de la mitad de los docentes,

representada por el 53%, señala que a veces se evidencia que existe sinergia en el clima interno de la institución, así mismo otro 21% señala que pocas veces existe esa sinergia y finalmente 26% reconoce que Nunca, todos agrupados negativamente.

De acuerdo con Brucksen (2000), sinergia significa “integración de elementos, dando como resultado algo más grande que la simple suma de éstos.” (p.10), es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.

Con respecto a los resultados del ítem 5-B, se observa que 25% de los directivos considera que casi siempre la Dirección de la escuela recurre a la articulación de las acciones de los docentes para fortalecer la sinergia institucional., otro 25% señala que A Veces, mientras que otro 25% asume que Pocas Veces y el otro restante 25% reconoce que Nunca.

Con respecto a los docentes (ítem A), la tabla de tabulación y el gráfico muestran un desplazamiento negativo a la existencia de sinergia en el personal docente ya que aproximadamente la mitad opina A Veces y el resto se agrupa en Poco y Nunca lo que conlleva a ponderación de 2.2 puntos o sea Pocas Veces. En cuanto al personal directivo (ítem 5B) ocurre que el ponderado 2.5 que se redondea a 3 para acercarse por debajo a la valoración A Veces, percibiéndose la existencia de sinergia institucional muy debilitada.

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Percepciones subjetivas

Indicador: Articulación

**Cuadro 9: Frecuencias y Porcentajes obtenidos en el Ítem 6**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6-A	La articulación de los planes de la institución con la planificación de los docentes se hace evidente en la dinámica escolar	4	11	10	26	10	26	8	21	6	16
6-B	El equipo directivo orienta la articulación del PEIC con los proyectos de aprendizaje de cada docente como una estrategia de unificación de la planificación.			1	25	1	25	2	50		

*Fuente: Lara S. (2011)*

El análisis del cuadro 9 y gráfico 6 refleja que mayoritariamente el profesorado agrupa su opinión alrededor de: A Veces, con una ponderación aproximada de 3, igualmente ocurre con el personal directivo cuya orientación se sitúa hacia la respuesta: A Veces, con un puntaje ponderado de 2.75 redondeado a 3, lo cual permite considerar que tanto el profesorado como los directivos muestran insatisfacción con la articulación de los planes institucionales respecto de la planificación de los docentes.



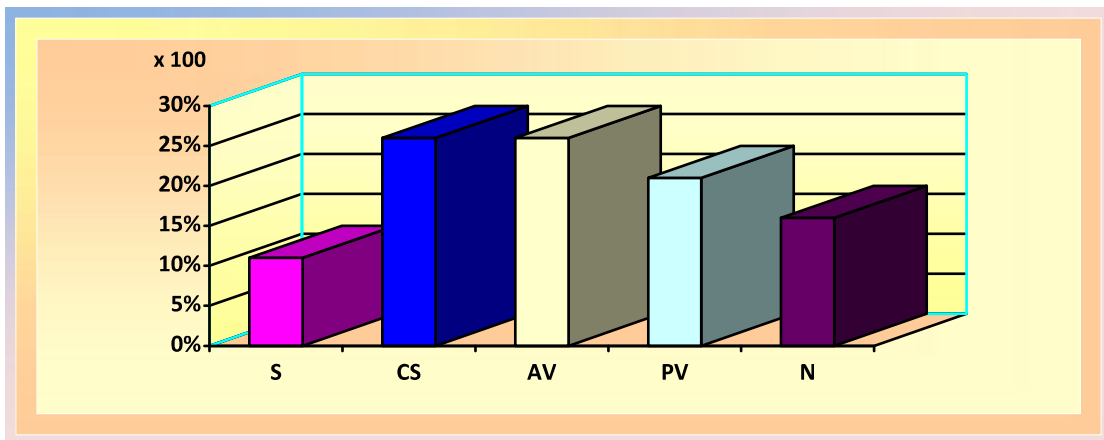


Gráfico 6: Porcentajes obtenidos en el indicador Articulación. Fuente: Lara S. (2011)

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Percepciones subjetivas

Indicador: Consenso

**Cuadro 10: Frecuencias y Porcentajes obtenidos en el Ítem 7**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7-A	Las decisiones de la institución se hacen por consenso con el personal docente	5	13	8	21	10	26	10	26	5	13
7-B	La dirección del plantel propicia el consenso de los docentes con respecto a decisiones referidas a intereses institucionales.	1	25	2	50	1	25				

*Fuente: Lara S. (2011)*

El análisis del cuadro 10 y gráfico 7 refleja que mayoritariamente el profesorado agrupa su opinión alrededor de A Veces con una ponderación de 2.9 redondeada a 3, en cuanto al personal directivo, la opinión se agrupa alrededor de el valor Casi Siempre, esto demuestra una percepción un tanto controversial entre profesores y directivos ya que los primeros perciben que no se le ofrece la debida participación en las decisiones institucionales, mientras que el grupo directivo opina que: Casi Siempre se propicia dicha participación.

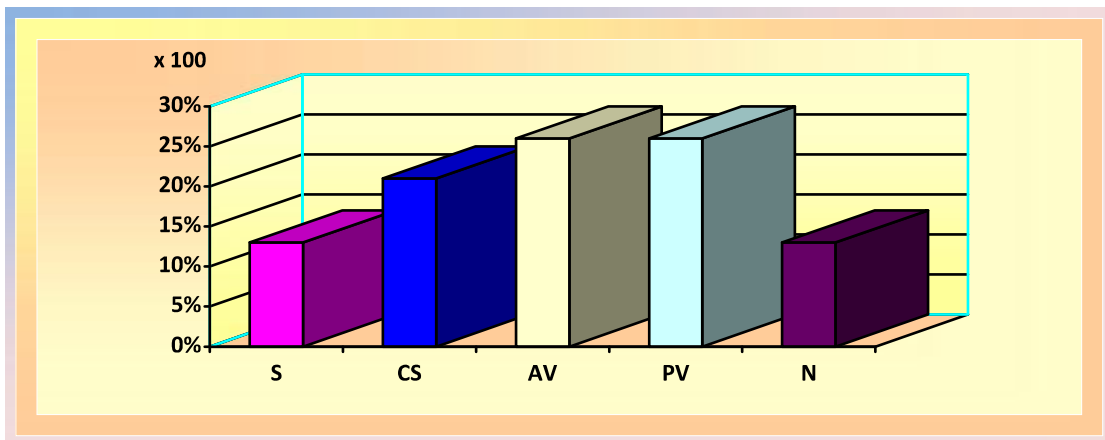


Gráfico 7: Promedios de porcentajes obtenidos en el indicador Consenso. .  
Fuente: Lara S. (2011)

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Percepciones subjetivas

Indicador: Sentido

**Cuadro 11: Frecuencias y Porcentajes obtenidos en el Ítem 8**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8-A	Considera usted que la planificación de las actividades institucionales están articuladas con los objetivos del liceo.	4	11	6	16	10	26	7	18	11	29
8-B	El equipo directivo marca el sentido de las acciones institucionales	3	75	1	25						

*Fuente: Lara S. (2011)*

El análisis del cuadro 11 gráfico 8 refleja una mayoritaria opinión del profesorado quien con una ponderación de 2.60 redondeada a 3, se orienta alrededor de la valoración A Veces, en cuanto a que la planificación no esta dirigida en el sentido de las acciones institucionales. La opinión del grupo directivo se orienta con una ponderación de 4.75, a considerar que Siempre ellos marcan el sentido de las acciones institucionales.

Esto refleja de nuevo que la percepción del indicador sentido entre el personal docente y directivo es contradictoria.

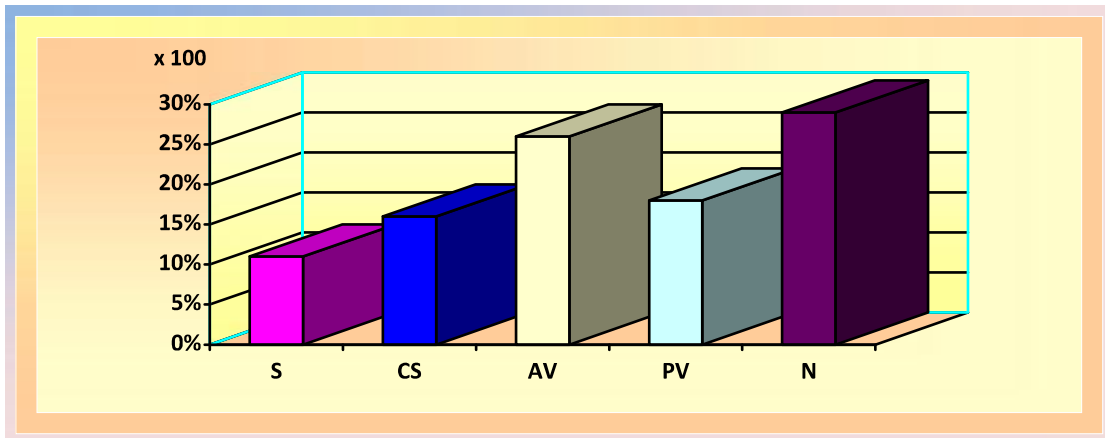


Gráfico 8: Porcentajes obtenidos en el indicador Sentido. . Fuente: Lara S. (2011)

El sentido de las acciones que se desarrollan en las diversas actividades, es fundamental en el proceso interno de la organización; por ello, es necesario, mantener la direccionalidad y sentido hacia la visión y objetivos institucionales.

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Percepciones subjetivas

Indicador: Direccionalidad

**Cuadro 12: Frecuencias y Porcentajes obtenidos en el Ítem 9**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9-A	Las actividades institucionales tienen direccionalidad conocida por el personal docente	7	18	10	26	10	26	3	8	8	22
9-B	La dirección del plantel cuida que los docentes perciban la direccionalidad del trabajo institucional.	1	25	1	25	2	50				

*Fuente: Lara S. (2011)*

El análisis del cuadro 12, gráfico 9 refleja una opinión casi equilibrada por cuanto un poco más de la mitad se inclina desfavorablemente en cuanto a la información que deben tener los docentes de las actividades institucionales que se realizan, con un porcentaje alrededor de 56% A Veces y una ponderación de aproximadamente 3.1. No ocurre así con el personal directivo quien expresa su opinión con un puntaje ponderado de 3.5 redondeado a 4, hacia la respuesta Casi Siempre, las dos posiciones reflejan una distinta percepción por parte de profesores y directivos en cuanto la direccionalidad de las actividades institucionales.

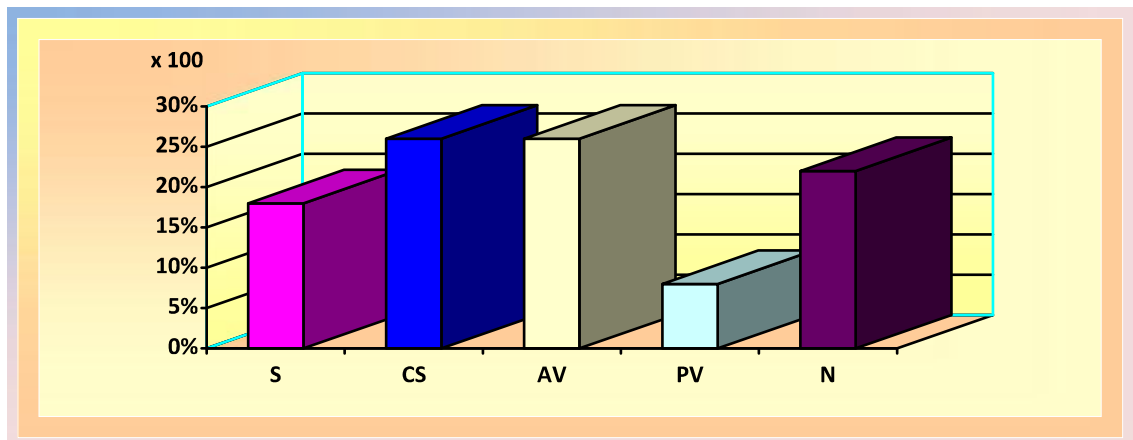


Gráfico 9: Porcentajes obtenidos en el indicador *Direccionalidad*. Fuente: Lara S. (2011)

Este aspecto se refiere al conocimiento de los objetivos que se persiguen con las acciones que se ejecutan; ello promueve la seguridad en el desempeño de los docentes y en la atmósfera interpersonal que los vincula, la misma se debe caracterizar según Argyris (1957), citado por Gómez Rada (ob.cit) por la confianza, franqueza y tranquilidad para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Entorno organizacional

Indicador: Incertidumbre

**Cuadro 13: Frecuencias y Porcentajes obtenidos en el Ítem 10**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10-A	La gerencia institucional promueve la información para disminuir la incertidumbre en el equipo docente	5	13	10	26	2	6	10	26	11	29
10-B	La dirección del plantel evalúa los niveles de incertidumbre de los docentes con respecto al quehacer institucional					1	25	1	25	2	50

*Fuente: Lara S. (2011)*

El análisis del cuadro 13, gráfico 10 se observa que la opinión profesional se desplaza negativamente hacia los valores un poco menos que A Veces, con una ponderación aproximadamente de 2.66 redondeándola a 3, mientras que la opinión del grupo directivo esta a un nivel inferior al de Pocas Veces; esto pudiera interpretarse como un reconocimiento del personal directivo hacia la necesidad de tomar diversas acciones para mejorar otras opciones, como la información a efecto de disminuir el alto nivel de incertidumbre que ocasionan inseguridad en el quehacer docente dentro de



la institución: Alcanza a otorgar una valoración de un poco menos que Pocas Veces.

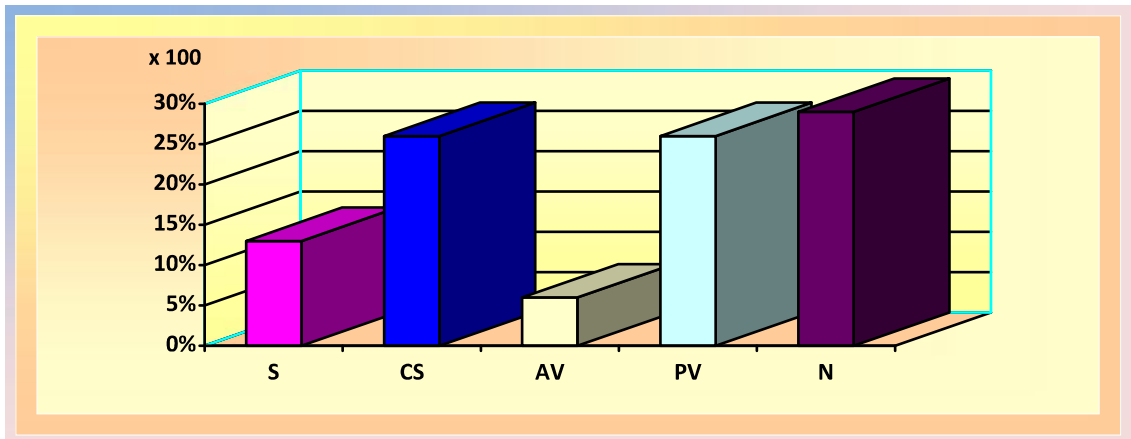


Gráfico 10: Promedios de porcentajes obtenidos en el indicador Incertidumbre. Fuente: Lara S. (2011)

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Entorno organizacional

Indicador: Pertenencia

**Cuadro 14: Frecuencias y Porcentajes obtenidos en el Ítem 11**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11-A	El clima organizacional fortalece el sentido de pertenencia institucional	10	26	5	13	12	32	6	16	5	13
11-B	El equipo directivo aplica estrategias para el fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional			1	25	1	25	1	25	1	25

*Fuente: Lara S. (2011)*

El análisis del cuadro 14, gráfico 11 refleja que la opinión profesoral se desplaza negativamente hacia los valores A Veces, con una ponderación aproximada de  $3.28 \simeq 3$ , mientras que la opinión del grupo directivo se agrupa por debajo a la valoración A Veces con puntaje ponderado de 2.5, esto pudiera interpretarse como un resultado negativo del clima de incertidumbre que se refleja en la institución según el ítems 10-A y 10-B.

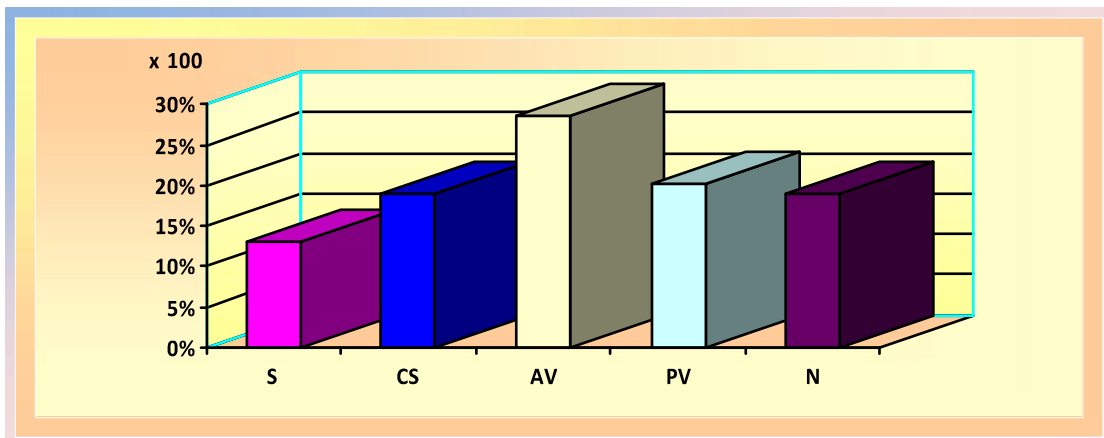


Gráfico 11: Porcentajes obtenidos en el indicador Pertenencia. Fuente: Lara S. (2011)

La pertenencia institucional, se fortalece en la dinámica de las diversas actividades que se desarrollan en la escuela, en ese sentido, constituye una fortaleza para impulsar procesos de articulación interna, animar las buenas relaciones, la comunicación efectiva y propiciar un clima organizacional sano.

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Entorno organizacional

Indicador: Participación

**Cuadro 15: Frecuencias y Porcentajes obtenidos en el Ítem 12**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12-A	La gerencia estimula la participación de los docentes	8	21	10	26	8	21	10	26	2	6
12-B	La participación protagónica de los docentes es un lineamiento operativo emanando de la dirección del plantel.	1	25	1	25	1	25	1	25		

*Fuente: Lara S. (2011)*

El análisis del cuadro 15, gráfico 12 muestra una percepción divergente en cuanto a la estimulación de la gerencia por la participación, ya que un 47% opina entre Siempre y Casi Siempre y un 52%, sin embargo se acumula más hacia la valoración A Veces, con una ponderación de  $3.4 \simeq 3$ . En cuanto a la opinión del personal directivo esta disgregado con tendencia a lo positivo acumulando 3.5ptos., redondeado a 4 (Casi Siempre). La interpretación que se da a esta situación, es que existe una mediana satisfacción del personal docente en cuanto a ser llamado a participar mientras que el personal directivo opina divergentemente, que Casi Siempre lo hace.

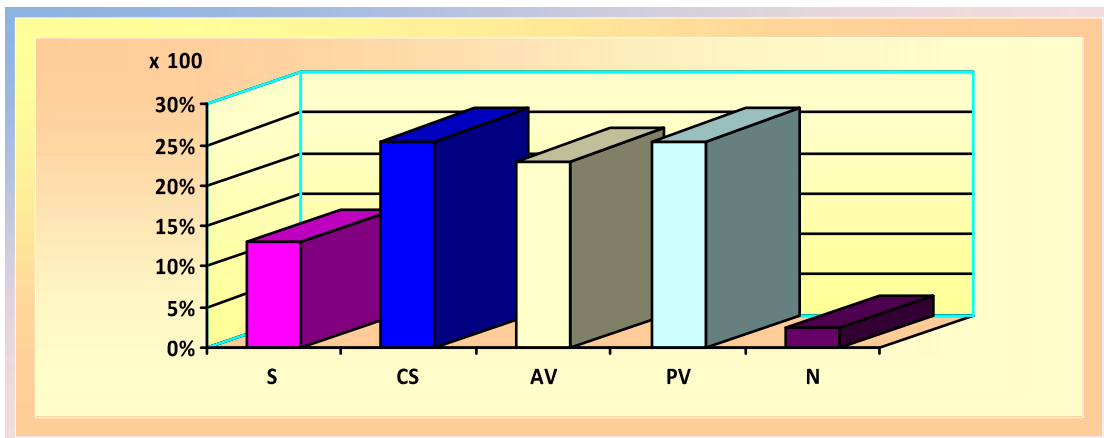


Gráfico 12: Porcentajes obtenidos en el indicador Participación. . Fuente: Lara S. (2011)

Estos resultados reflejan que la participación como concepto que abre espacios para docentes y directivos debe ser estimulada para que el profesoral permita la toma de conciencia, sobre los elementos que se deben armonizar dentro de un clima organizacional para garantizar el éxito institucional.

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Entorno organizacional

Indicador: Identidad

**Cuadro 16: Frecuencias y Porcentajes obtenidos en el Ítem 13**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13-A	Se fortalece la identidad institucional desde la gerencia escolar	8	21	9	24	6	16	8	21	7	18
13-B	La dirección del plantel contribuye con el fortalecimiento de la identidad institucional	1	25	1	25	2	50				

*Fuente: Lara S. (2011)*

El análisis del cuadro 16, gráfico 13 muestra una opinión casi igualitaria de los profesores con sesgo hacia lo negativo (A Veces) donde se sitúa el puntaje ponderado de 3.07, mientras que la opinión del grupo directivo se agrupa alrededor de Casi Siempre, lo cual se interpreta como una mediana aceptación de los docentes en cuanto al fortalecimiento de la identidad institucional desde la gerencia escolar; por otra el cuerpo directivo opina que Casi Siempre presta su contribución a este indicador.

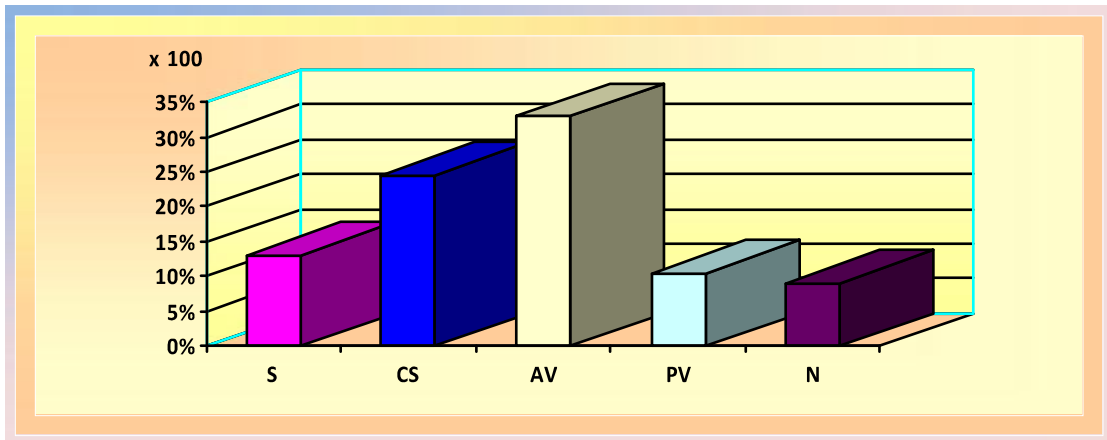


Gráfico 13: Porcentajes obtenidos en el indicador Identidad. . Fuente: Lara S. (2011)

Variable: Desempeño Docente

Dimensión: Relaciones Interpersonales

Indicador: Director-Docente

**Cuadro 17: Frecuencias y Porcentajes obtenidos en el Ítem 14**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14-A	Hay eficiencia en la relación director docente	8	21	6	16	6	5	15	39	7	18
14-B	La relación director-docente dentro de la institución favorece la eficiencia de las tareas institucionales	2	50	1	25	1	25				

*Fuente: Lara S. (2011)*

El análisis del cuadro 17, gráfico 14, el profesorado muestra una opinión mayoritaria hacia la valoración A Veces con una ponderación de 2.8 redondeada a 3 con un acumulado del 63% mientras que el personal directivo agrupa su opinión, hacia Casi Siempre con un puntaje ponderado de 3.75 redondeado a 4. Estos resultados contradictorios reflejan que la relación directivo-docente es percibida en forma diferente por cuanto los primeros piensan que lo hacen bien y los profesores piensan que esto ocurre Poca Veces.



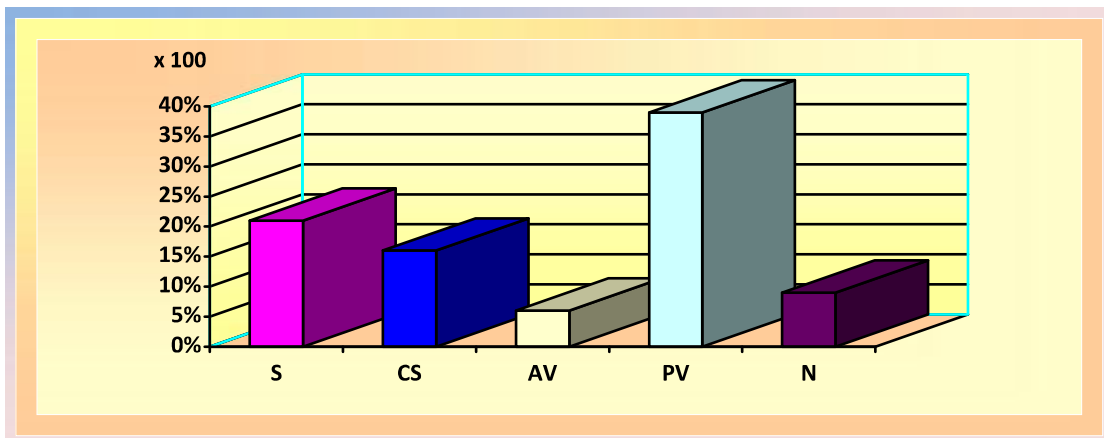


Gráfico 14: Porcentajes obtenidos en el indicador Director-Docente. . Fuente: Lara S. (2011)

La relación Director-Docente, constituye un elemento clave en el clima de cualquier institución educativa; desde esa perspectiva, la misma, se refiere a ese conjunto de vinculaciones laborales, que genera un tejido comunicacional, orientado a mantener la paz laboral, en un marco de actividades pedagógicas y administrativas, para alcanzar los fines educacionales.

Variable: Desempeño Docente

Dimensión: Relaciones Interpersonales

Indicador: Director - estudiantes

**Cuadro 18: Frecuencias y Porcentajes obtenidos en el Ítem 15**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15-A	La interacción director-estudiantes se orienta hacia la eficiencia pedagógica	9	24	8	21	10	26	3	8	8	21

Fuente: Lara S. (2011)

El análisis del cuadro 18, gráfico 15 la opinión del profesorado refleja un criterio casi equilibrado en cuanto a la interacción estudiante-director, se orienta hacia la eficiencia pedagógica con sesgo de 55% en la frecuencia de la respuesta orientándose hacia la valoración A Veces con ponderación de 3.0 aproximadamente lo cual permite concluir que la interacción director-docente es percibida por los profesores con mediana eficiencia en sus efectos pedagógicos.

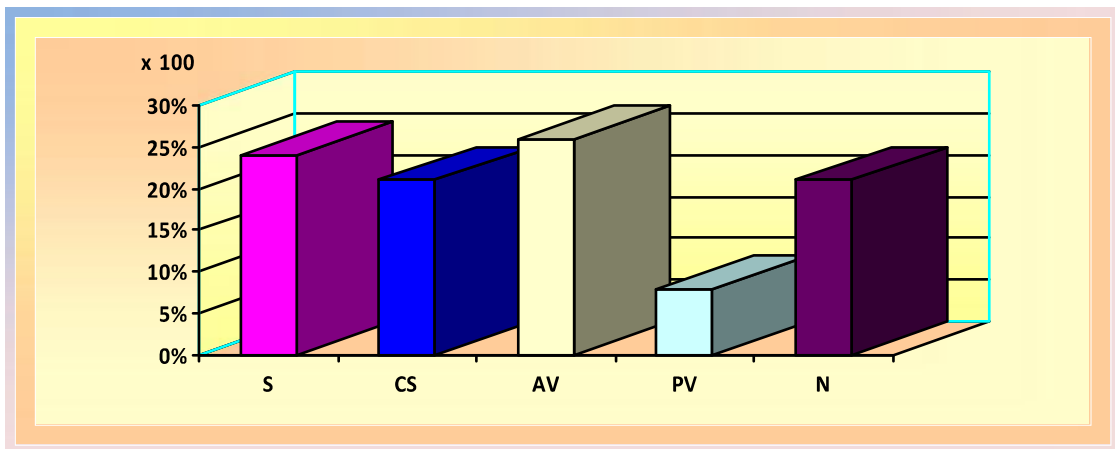


Gráfico 15: Porcentajes obtenidos en el indicador Director estudiantes. .  
Fuente: Lara S. (2011)

Variable: Desempeño Docente

Dimensión: Relaciones Interpersonales

Indicador: Docente-Estudiantes

**Cuadro 19: Frecuencias y Porcentajes obtenidos en el Ítem 16**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16-A	Se observa eficiencia en la relación pedagógica docente-estudiantes	6	16	7	18	13	34	5	13	7	18
16-B	Observa un clima comunicacional favorable entre los docentes y los estudiantes de la institución	1	25	1	25	1	25	1	25		

*Fuente: Lara S. (2011)*

El análisis del cuadro 19, gráfico 16, la opinión del profesorado se desplaza hacia la valoración A Veces con una ponderación de 3.0 y con 65%, mientras el personal directivo es disperso en su respuesta agrupando hacia alrededor de Casi Siempre, con un puntaje ponderado de 3.5 redondeándose a 4. Esto pudiera interpretarse como la percepción del profesorado en cuanto a la necesidad de mejorar su eficiencia pedagógica con los estudiantes, mientras que el personal directivo lo ve más favorable con una percepción de que Casi Siempre la comunicación entre docente y estudiante se cumple.

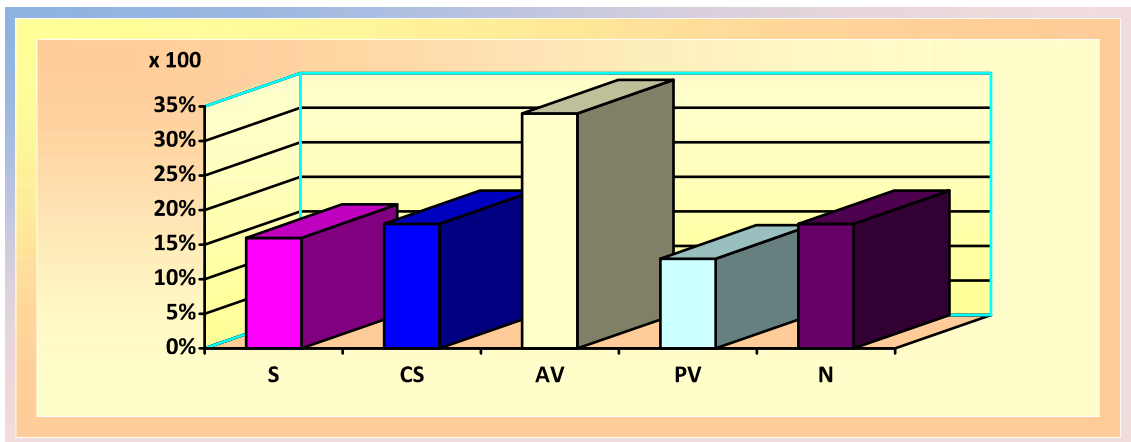


Gráfico 16: Promedios de porcentajes obtenidos en el indicador Docente-Estudiantes. . Fuente: Lara S. (2011)

Variable: Desempeño Docente

Dimensión: Relaciones Interpersonales

Indicador: Docente-docente

**Cuadro 20: Frecuencias y Porcentajes obtenidos en el Ítem 17**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17-A	Se articulan procesos de interacción docente-docente para la eficiencia pedagógica	19	50	10	26	3	8	6	16		
17-B	En la institución que dirige, la interacción docente-docente se traduce en mayor eficiencia pedagógica			2	50	1	25	1	25		

*Fuente: Lara S. (2011)*

El análisis del cuadro 20, gráfico 17 la opinión del profesorado es que mayoritariamente se orienta hacia la valoración de Casi Siempre con una ponderación de 4.10 redondeada en 4, mientras que el personal directivo orienta su opinión hacia A Veces con una ponderación de  $3.25 \approx 3$ . De esto pudiera interpretarse que la interacción docente – docente es aceptablemente buena en la institución y que esto se traduce en mayor eficiencia pedagógica.

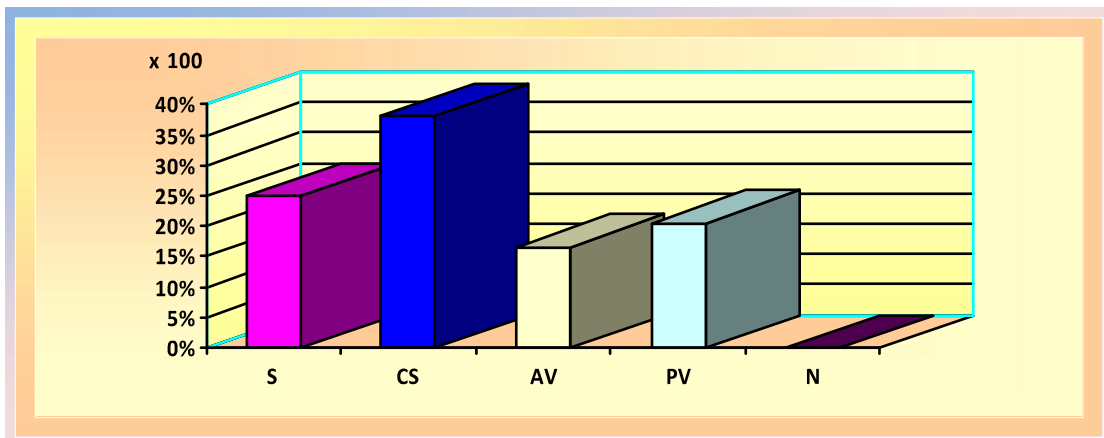


Gráfico 17: Porcentajes obtenidos en el indicador Docente-docente. Fuente: Lara S. (2011)

Variable: Desempeño Docente

Dimensión: Relaciones Interpersonales

Indicador: Docente-comunidad

**Cuadro 21: Frecuencias y Porcentajes obtenidos en el Ítem 18**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
18-A	En la interacción docente-comunidad se centra la atención en la eficiencia comunicacional	5	13	10	26	4	11	10	26	10	26
18-B	En la dinámica institucional los docentes integran a los miembros de la comunidad para el éxito de los proyectos			1	25	1	25	2	50		

*Fuente: Lara S. (2011)*

El análisis del cuadro 21, gráfico 18, la opinión del profesorado es que mayoritariamente, se orienta hacia la valoración de A Veces, con una ponderación de 3.0 acumulando un 61% de las frecuencias. La opinión del grupo directivo, se agrupa hacia la valoración de un poco menos que A Veces, con un puntaje ponderado de 2.75 redondeado a 3. Esto se puede interpretar que tanto profesores como directivos perciben una mediana comunicación con los miembros de la comunidad.

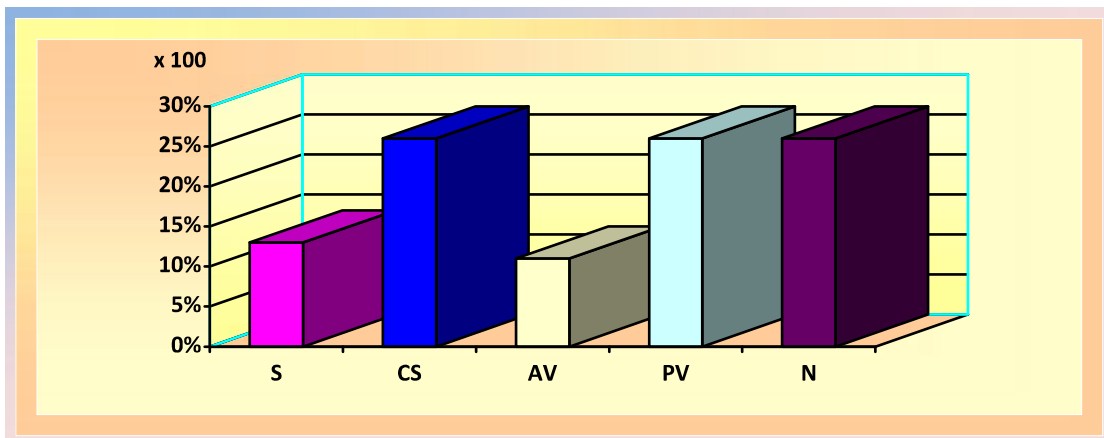


Gráfico 18: Porcentajes obtenidos en el indicador Docente-comunidad. Fuente: Lara S. (2011)

La relación docente-comunidad, tiene alta significación en el desarrollo de las tareas institucionales, con el apoyo comunitario, es posible crear situaciones de armonía comunicacional, donde participen los diferentes actores institucionales, padres, representantes, vecinos y talentos que forman parte del contexto social y comunitario.



Variable: Desempeño Docente

Dimensión: Direccionalidad de la Gestión

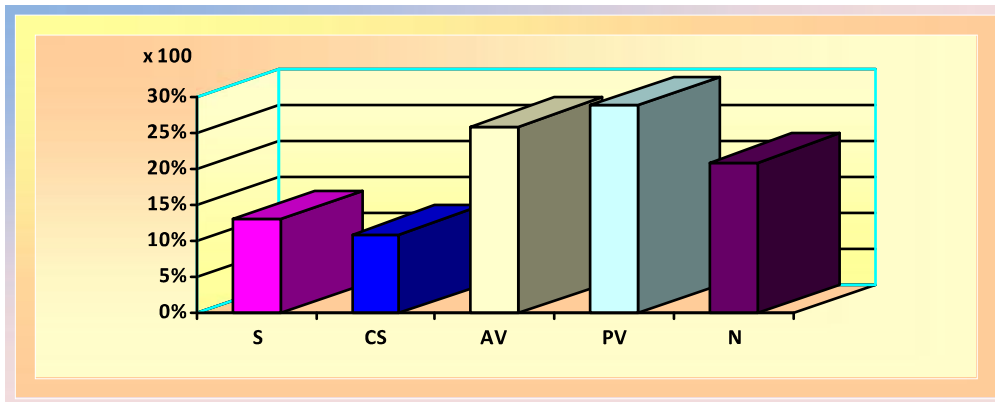
Indicador: Visión

**Cuadro 22: Frecuencias y Porcentajes obtenidos en el Ítem 19**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
19-A	La visión institucional se ha establecido con los aportes de los docentes	5	13	4	11	10	26	11	29	8	21
19-B	El personal docente conoce la visión institucional			2	50	1	25	1	25		

*Fuente: Lara S. (2011)*

El análisis del cuadro 22, gráfico 19, la opinión del profesorado se orienta mayoritariamente hacia la valoración A Veces con una ponderación de 2.65 redondeada a 3. Así mismo la gerencia opina que el personal docente conoce la visión institucional A Veces con una ponderación de 3.25 redondeada a 3. Esto puede interpretarse como una coincidencia en la percepción de la participación del personal docente en relación a la visión institucional.



*Gráfico 19: Porcentajes obtenidos en el indicador Visión. . Fuente: Lara S. (2011)*

La visión institucional, constituye la guía, el sueño colectivo, que se puede construir con el aporte de cada miembro de la institución y de la comunidad.

Variable: Desempeño Docente

Dimensión: Direccionalidad de la Gestión

Indicador: Misión

**Cuadro 23: Frecuencias y Porcentajes obtenidos en el Ítem 20**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
20-A	La gerencia estimula el desempeño de la misión pedagógica de los docentes	8	21	7	18	6	16	10	26	7	18
20-B	La misión institucional es ampliamente difundida por el equipo directivo.			1	25	1	25	2	50		

Fuente: Lara S. (2011)

El análisis del cuadro 23, gráfico 20 la opinión del profesorado se orienta hacia la valoración A Veces, con una ponderación de 3.0 aproximadamente, acumulando un 60% de la frecuencia; así mismo el personal directivo orienta su opinión hacia la valoración A Veces, con una ponderación de 2.75 redondeando a 3, lo cual se puede interpretar como un bajo desempeño de la gerencia para difundir y estimular el cumplimiento de la misión institucional.

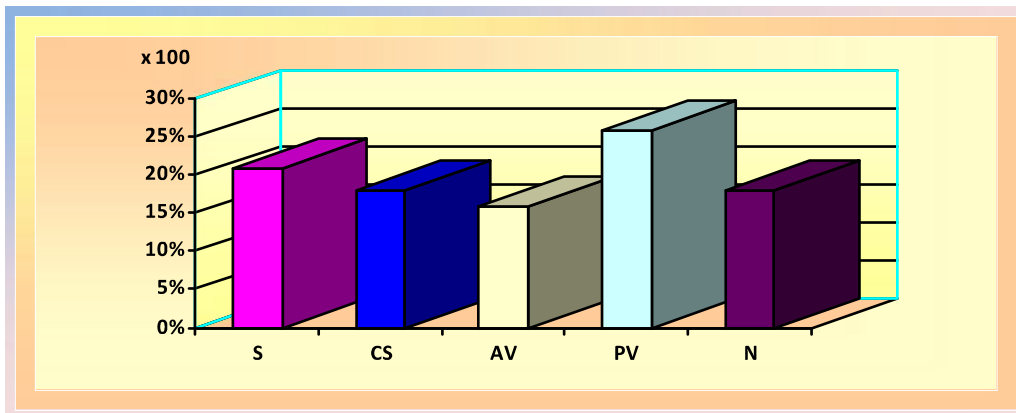


Gráfico 20: Porcentajes obtenidos en el indicador Misión. . Fuente: Lara S. (2011)

Variable: Desempeño Docente

Dimensión: Direccionalidad de la Gestión

Indicador: Objetivos

**Cuadro 24: Frecuencias y Porcentajes obtenidos en el Ítem 21**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
21-A	Los objetivos institucionales son evaluados con la participación del personal docente	6	16	7	18	10	26	12	32	3	8
21-B	Los objetivos del PEIC, son conocidos por el equipo docente	1	25	1	25	1	25	1	25		

Fuente: Lara S. (2011)

El análisis del cuadro 24, gráfico 21 la opinión del profesorado se orienta hacia la valoración A Veces con un ponderado de 3 aproximadamente, acumulando un 66% de la frecuencia; mientras que el personal directivo presenta su valoración disgregada desde Siempre hasta Casi Siempre, con un puntaje ponderado de 3.5 redondeado a 4. Esto permite interpretar que en la evaluación de los objetivos institucionales existe poca participación de los docentes, mientras que el grupo directivo opina que los profesores Casi Siempre conocen los objetivos institucionales. Tomando en consideración la opinión de los docentes se puede expresar que si bien los directivos opinan que los profesores conocen los objetivos institucionales no le dan participación al momento de evaluarlos.

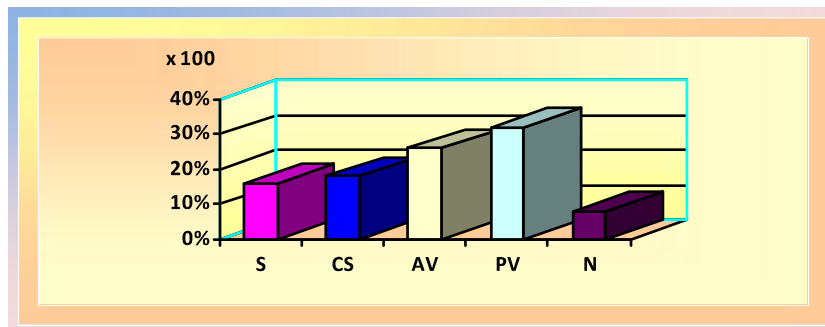


Gráfico 21: Porcentajes obtenidos en el indicador Objetivos. . Fuente: Lara S. (2011)

Variable: Desempeño Docente

Dimensión: Direccionalidad de la Gestión

Indicador: Valores

**Cuadro 25: Frecuencias y Porcentajes obtenidos en el Ítem 22**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
22-A	La gerencia institucional fortalece la práctica de valores para la eficacia del desempeño pedagógico	5	13	10	26	14	37	3	8	6	16
22-B	El equipo directivo fortalece la práctica de valores en los docentes de la institución.	1	25	2	50	1	25				

Fuente: Lara S. (2011)

El análisis del cuadro 25, gráfico 22 la opinión del profesorado se orienta hacia la valoración de A Veces con un puntaje ponderado de 3.3 redondeado a 3 acumulando un 61% de la frecuencia, mientras que el personal directivo se agrupa alrededor de la valoración Casi Siempre con un puntaje ponderado de 4. Esto permite interpretar que la percepción de la práctica y los fortalecimientos de los valores institucionales es percibida contradictoriamente por profesores y directivos.

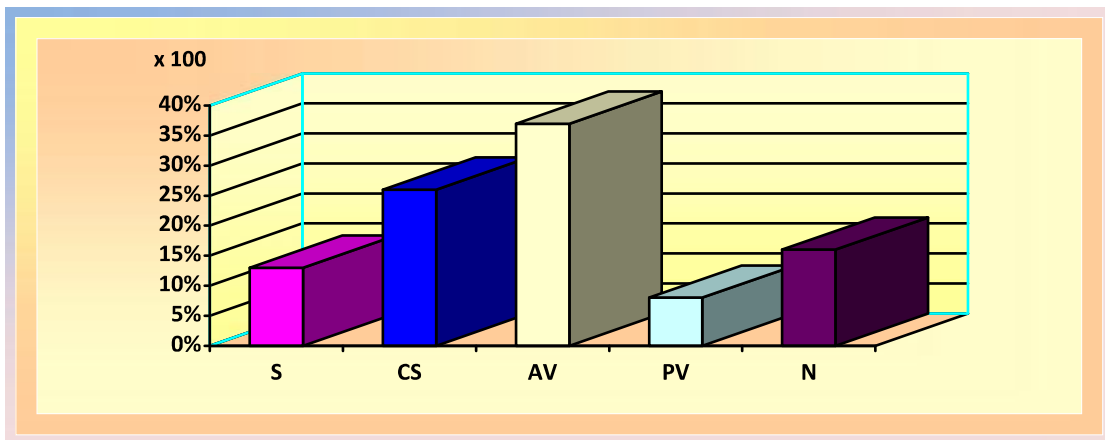


Gráfico 22: Promedios de porcentajes obtenidos en el indicador Valores. .

Fuente: Lara S. (2011)

Variable: Desempeño Docente

Dimensión: Direccionalidad de la Gestión

Indicador: Políticas

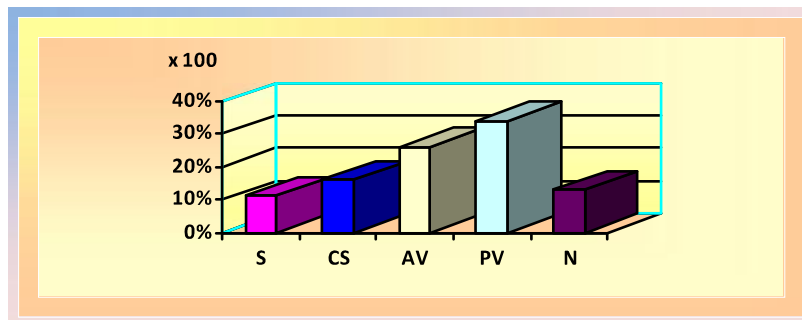
**Cuadro 26: Frecuencias y Porcentajes obtenidos en el Ítem 23**

Nº	ITEM	S		CS		AV		PV		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
23-A	La gerencia institucional tiene políticas destinadas a la estimulación de la eficacia en la práctica pedagógica	4	11	6	16	10	26	13	34	5	13
23-B	El equipo directivo aplica políticas democráticas en las relaciones con el personal docente	1	25	1	25	1	25	1	25		

*Fuente: Lara S. (2011)*

El análisis del cuadro 26, gráfico 23 la opinión del profesorado se orienta alrededor de la valoración A Veces con ponderación 3 aproximadamente, acumulando un 73% de la frecuencia. Esto permite interpretar que en opinión de los profesores la gerencia institucional Pocas Veces aplica políticas destinadas a estimular la eficiencia pedagógica.

En cuanto al personal directivo (ítems 22-B) referente a si el equipo directivo aplica políticas democráticas en las relaciones con los docentes, este mismo grupo (directivos) opinó indistintamente cada uno de ellos, entre la gama de valoración Casi Siempre y A Veces, lo cual puede interpretarse como una disparidad de opinión en cuanto a la aplicación de políticas democráticas por parte del equipo directivo.



*Gráfico 23: Porcentajes obtenidos en el indicador Políticas. Fuente: Lara S. (2011)*

### Cuadro 27: Resumen de Análisis General

El presente análisis general es un resumen del análisis e interpretación de los resultados anteriores realizados para cada ítem y su respectivo cuadro de frecuencia y porcentajes. En este caso se han resumido agrupados en su respectiva dimensión, para así lograr mayor facilidad de visualizar el análisis e interpretación de los resultados y utilizarlos para escribir las conclusiones relacionadas con los objetivos de este trabajo.

### Dimensión: Percepciones Subjetivas. Objeto 1

<b>Indicador: Armonía (Clima de Paz Institucional) (Cuadro 3)</b>	<b>Valoración</b>	<b>Observaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Personal Docente: Percibe clima de paz</li><li>Personal Directivo: Percibe clima de paz</li></ul>	A Veces A Veces	Puntaje ponderado de 3.3 ≈ 3 Opinión coincidente.
<b>Indicador: Respeto (Cuadro 4)</b>	<b>Valoración</b>	<b>Observaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Personal Docente: Percibe clima de respeto</li><li>Personal Directivo: Percibe clima de respeto</li></ul>	A Veces Siempre	Puntuación ponderada 3.13 ≈ 3 Este valor se percibe en forma diferente en la comunidad institucional contradictoria con personal docente
<b>Indicador: Valoración (Cuadro 5)</b>	<b>Valoración</b>	<b>Observaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Personal Docente: El aporte de los docentes es valorado por el personal directivo</li><li>Personal Directivo: Demuestra a los docentes la valoración de sus aportes</li></ul>	A Veces Casi Siempre	Puntuación ponderada 3.3 ≈ 3 Docentes y directivos perciben que este valor se aprecia en formas diferente por ambos grupos.

<b>Indicador: Comunicación (Cuadro 6)</b>	<b>Valoración</b>	<b>Observaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal Docente: Percibe que la gerencia estimula la comunicación por redondeo de 2,8 a 3</li> <li>Personal Directivo: Percibe una casi inexistente política comunicacional. Su valoración por redondeo de 2.5 a 3</li> </ul>	<p>A Veces</p> <p>A Veces</p>	<p>Puntaje ponderado de 2,8 ≈ 3</p> <p>Agrupando negativamente a los docentes de 66% de las frecuencias. Exigua comunicación</p>
<p><b>Indicador: Sinergia (Cuadro 7)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal Docente: Percibe la sinergia institucional</li> <li>Personal Directivo: Percibe la sinergia institucional con un puntaje ponderado de 2.5 que por redondeo pasa a 3</li> </ul>	<p><b>Valoración</b></p> <p>Pocas Veces</p> <p>A Veces</p>	<p><b>Observaciones</b></p> <p>Puntuación ponderada 2.2 ≈ 2</p> <p>Existencia de sinergia casi inexistente (poca)</p> <p>Votación desigregada de CS a N.</p>
<p><b>Indicador: Articulación (Cuadro 8)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal Docente: La articulación de la planificación de los docentes con los planes de la institución es considerada con la valoración A Veces</li> <li>Personal Directivo: El equipo directivo reconoce que orienta la planificación docente institución Pocas Veces. Ponderación 2.75 ≈ 3</li> </ul>	<p><b>Valoración</b></p> <p>A Veces</p> <p>A Veces</p>	<p><b>Observaciones</b></p> <p>Puntuación ponderada 2.9 ≈ 3</p> <p>Agrupando alrededor de 66%</p> <p>La orientación de la articulación con los planes institucionales es pobre.</p>
<p><b>Indicador: Consenso (Cuadro 9)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal Docente: Las decisiones de la institución se hacen por consenso.</li> <li>Personal Directivo: Las decisiones de la institución se hacen por consenso.</li> </ul>	<p><b>Valoración</b></p> <p>A Veces</p> <p>Casi Siempre</p>	<p><b>Observaciones</b></p> <p>Ponderado 2.9 ≈ 3. Agrupa 65%</p> <p>Contradictorio</p>
<p><b>Indicador: Sentido (Cuadro 10)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal Docente: Opina que la planificación docente tiene sentido con los objetivos institucionales</li> <li>Personal Directivo: La gerencia marca el sentido de las acciones institucionales P. ponderado de 4.75 ≈ 5</li> </ul>	<p><b>Valoración</b></p> <p>A Veces</p> <p>Siempre</p>	<p><b>Observaciones</b></p> <p>Ponderado 2.60 ≈ 3. Agrupa alrededor de 53% de las frecuencias</p> <p>Contradictorio</p>

<b>Indicador: Direccionalidad (Cuadro 11)</b>	<b>Valoración</b>	<b>Observaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal Docente: El personal docente conoce la direccionalidad del trabajo institucional.</li> <li>Personal Directivo: El personal docente conoce la direccionalidad del trabajo institucional.</li> </ul>	<p>A Veces</p> <p>Casi Siempre</p>	<p>Puntaje ponderado de 3.1 ≈ 3</p> <p>Casi contradictorio</p> <p>Percepción diferente acumulada 3.5 ≈ 4</p>

### Dimensión: Entorno Organizacional. Objetivo 1

<b>Indicador: Incertidumbre (Cuadro 12)</b>	<b>Valoración</b>	<b>Observaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal Docente: La gerencia promueve la comunicación para disminuir la incertidumbre</li> <li>Personal Directivo: La gerencia promueve la comunicación para disminuir la incertidumbre a un nivel inferior puntaje ponderado 1.75 redondeado a 2</li> </ul>	<p>A Veces</p> <p>Pocas Veces</p>	<p>Puntaje ponderado 2.7 ≈ 3</p> <p>Gran incertidumbre</p>
<b>Indicador: Pertenencia (Cuadro 13)</b>	<b>Valoración</b>	<b>Observaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal Docente: El clima institucional fortalece el sentido de pertenencia</li> <li>Personal Directivo: Aplica estrategias para fortalecer el sentido de pertenencia institucional P. ponderado 2.5 redondeado a 3</li> </ul>	<p>A Veces</p> <p>A Veces</p>	<p>Puntuación ponderada 3.28 ≈ 3</p> <p>Reflejo del indicador incertidumbre.</p> <p>Opinión disgregada un poco menos que A Veces.</p>



<b>Indicador: Participación (Cuadro 14)</b>	<b>Valoración</b>	<b>Observaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal Docente: La gerencia estimula la participación de las docentes.</li> <li>Personal Directivo: La participación es un lineamiento emanado de la gerencia. Esta opinión acumula un. ponderado de 3.5 redondeado a 4.</li> </ul>	<p>A Veces</p> <p>Casi Siempre</p>	<p>Puntuación ponderada 3.4 ~ 3</p> <p>Casi Siempre 45% vs Pocas Veces 53%</p> <p>Percepción disgregada desde siempre hasta pocas veces.</p> <p>La comunidad institucional percibe en formas divergentes este valor institucional</p>
<b>Indicador: Identidad (Cuadro 15)</b>	<b>Valoración</b>	<b>Observaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal Docente: Se fortalece la identidad institucional desde la gerencia. Opinión casi igualitaria, desplazado hacia lo negativo.</li> <li>Personal Directivo: La gerencia contribuye al fortalecimiento de la identidad institucional ponderado de 3.7 redondeado a 4</li> </ul>	<p>A Veces</p> <p>Casi Siempre</p>	<p>Puntuación ponderada 3.7</p> <p>Acumulada 55%</p> <p>Contradictoria</p>

**Dimensión: Relaciones Interpersonales. Objetivo 2**

<b>Indicador: Relación Director / Docente (Cuadro 16)</b>	<b>Valoración</b>	<b>Observaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal Docente: La eficiencia en la relación es valorada como</li> <li>Personal Directivo: La relación favorece la eficiencia de las tareas institucionales ponderado 3.5 redondeada a 4</li> </ul>	<p>Pocas Veces</p> <p>Casi Siempre</p>	<p>Puntaje ponderado 2.81 ≈ 3 agrupa un 63%</p> <p>Divergente</p>

<b>Indicador: Relación Director / Estudiantes (Cuadro 17)</b>	<b>Valoración</b>	<b>Observaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal Docente: Opinión casi igualitaria, la relación valorada como P. Ponderada 3.18 ≈ 3</li> </ul>	A Veces	Puntaje ponderado de 3.18 ≈ 3. Agrupa 55%
<b>Indicador: Relación Docentes / Estudiantes (Cuadro 18)</b>	<b>Valoración</b>	<b>Observaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal Docente: La eficiencia en la relación</li> <li>Personal Directivo: Referente al clima de relación favorable, valoración disgregada desde siempre hasta pocas veces puntaje ponderado 3.5 redondeado a 4.</li> </ul>	A Veces Casi Siempre	Puntaje ponderado 3.0 agrupa un 65% Disgregada
<b>Indicador: Relación Docentes / Docente (Cuadro 19)</b>	<b>Valoración</b>	<b>Observaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal Docente: Se articulan procesos para la integración D/D. Se agrupan hacia la valoración</li> <li>Personal Directivo: La gerencia interpreta la interacción D/D se traduce como mayor eficiencia pedagógica la valora con el ponderado de 3.25 ≈ 3</li> </ul>	Casi Siempre A Veces	P. ponderado 4.1 ≈ 4 Agrupa el 76% Divergencia
<b>Indicador: Relación Docentes / Comunidad (Cuadro 20)</b>	<b>Valoración</b>	<b>Observaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal Docente: La interacción se centra en eficiencia comunicacional</li> <li>Personal Directivo: Los docentes integran a la comunidad para éxito de los proyectos P. ponderado 2.75 redondeada a 3</li> </ul>	A Veces A Veces	P. ponderado 3.07 agrupa 63% Coincidencia

**Dimensión: Direccionalidad de la Gestión. Objetivo 2**

<b>Indicador: Visión (Cuadro 21)</b>	<b>Valoración</b>	<b>Observaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal Docente: Se estableció con aportes de los docentes</li> <li>Personal Directivo: Personal docente conoce la visión institucional P. ponderado de 3.25 redondeado a 3</li> </ul>	<p>A Veces</p> <p>A Veces</p>	<p>Puntaje ponderado 2.65 ≈ 3 agrupa un 76%</p> <p>Coincidencia</p>
<b>Indicador: Misión (Cuadro 22)</b>	<b>Valoración</b>	<b>Observaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal Docente: La gerencia estimula desempeño de la misión.</li> <li>Personal Directivo: La misión es ampliamente difundida por los directivos P. ponderado 2.75 redondeado a 3</li> </ul>	<p>A Veces</p> <p>A Veces</p>	<p>Puntaje ponderado de 3. Acumula 60%</p> <p>Coincidencia</p>
<b>Indicador: Objetivos (Cuadro 23)</b>	<b>Valoración</b>	<b>Observaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal Docente: El cumplimiento de objetivos es evaluado con la participación de los docentes.</li> <li>Personal Directivo: Los objetivos PEIC son conocidos por los docentes P. ponderado 3.50 redondeado a 4ptos, disgregados.</li> </ul>	<p>A Veces</p> <p>Casi Siempre</p>	<p>Puntaje ponderado 3 agrupa un 66%</p> <p>Divergencia</p>
<b>Indicador: Valores (Cuadro 24)</b>	<b>Valoración</b>	<b>Observaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal Docente: La gerencia fortalece la práctica de los valores</li> <li>Personal Directivo: El equipo directivo fortalece la práctica de los valores puntaje ponderado 3.5 redondeado a 4.</li> </ul>	<p>A Veces</p> <p>Casi Siempre</p>	<p>P. ponderado 3.3 ≈ 3 Agrupa el 61%</p> <p>Contradictorio</p>

<b>Indicador: Políticas (Cuadro 25)</b>	<b>Valoración</b>	<b>Observaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Docente: La gerencia tiene políticas para lograr la eficacia docente.</li> <li>• Personal Directivo: El equipo directivo aplica políticas democráticas en relación con el personal docente. Valoración disgregada entre Casi Siempre y A Veces. Puntuación ponderada de 3.5 redondeada a 4.</li> </ul>	<p>A Veces</p> <p>Casi Siempre</p>	<p>P. ponderado 2.76 ~ 3 Acumula 73%</p> <p>Disgregada no hay valoración precisa.</p>

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

##### **Conclusiones Respecto a la Dimensión Percepciones Subjetivas (Objetivo 1) Variable Clima Organizacional**

Los indicadores: Clima de paz institucional (61%), comunicación (66%), sinergia (100%) y articulación (63%), son valorados por todos los docentes (profesores y directivos) como: A Veces o Pocas Veces, lo cual se interpreta como una percepción negativa para estos indicadores, de la variable Clima Organizacional en la institución en estudio, considerados en esta dimensión.

Los indicadores: Respeto (36%), valoración (53%), consenso (65%), sentido (73%) y direccionalidad (56%); son percibidos por los profesores de forma contradictoria con respecto a la valoración que les da el personal directivo.

En efecto, mientras los profesores le otorgan como valoración A Veces, el directivo le asigna Siempre o Casi Siempre, lo cual se traduce como una percepción diferenciada del verdadero valor del clima organizacional institucional, percibida de manera distinta si se ejerce como profesor o directivo.

En resumen, se puede colegir que para los ítems contemplados en esta dimensión, los docentes tienen una percepción negativa. Igualmente se refleja una percepción contradictoria del personal docente y directivo, en aproximadamente la mitad de los ítems considerados en esta dimensión, lo cual supone fallas del sistema educativo relacionados con el clima organizacional.

La conclusión en cuanto al clima organizacional (Percepciones Subjetivas) en la Unidad Educativa Jesús Millán, la mayoría del personal docente muestra insatisfacción, por cuanto una vez identificadas las características del clima organizacional presentes en esta dimensión, les otorgó una calificación negativa, asignándole una valoración a todos los ítems de A Veces o Pocas Veces. Solo hubo valoración de Siempre o Casi Siempre por parte del personal directivo, en los indicadores: Valoración, consenso, sentido y direccionalidad.

**Conclusiones Respecto a la Dimensión  
Entorno Organizacional (Objetivo 1)  
Variables Clima Organizacional**

Los indicadores: Incertidumbre (61%), pertenencia institucional (61%), son valorados por el personal docente como: Pocas Veces o A Veces, lo cual se interpreta como una percepción negativa de estos dos importantes indicadores.

Los indicadores: Participación (53%) e identidad (55%) (institucional como una contribución de la gerencia) son percibidas por los profesores de manera contradictoria con respecto al directivo, ya que le otorgan la valoración A Veces mientras el personal gerencial, opina Casi Siempre; lo cual se traduce como una percepción diferenciada del verdadero valor del

Entorno Organizacional, percibida de manera distinta si se ejerce como profesor o directivo.

En conclusión, considerando los ítemes identificados con el objetivo relacionado con las características del clima organizacional, presentes en esta dimensión, la mayoría de los docentes le otorgaron una calificación negativa, asignándole una valoración de A Veces o Pocas Veces a todos los ítemes. El personal directivo le otorga a los indicadores participación e identidad, la valoración Casi Siempre. Mientras que calificó con Pocas Veces a la incertidumbre y A Veces al indicador pertenencia, valoraciones éstas que a su vez reflejan contradicción de los directivos con su propia opinión.

**Conclusiones Respecto a la Dimensión  
Relaciones Interpersonales (Objetivo 2).  
Variable Desempeño Docente**

Los indicadores: Relación docente – comunidad (63%) y relación director – estudiantes (55%), son valorados por el personal profesoral como eficientes, sólo A Veces o Pocas Veces, lo cual se interpreta como una percepción negativa de los señalados indicadores.

Los indicadores: Relación director – docentes (62%), docentes – estudiantes (75%) y docente – docente (66%) son percibidos de manera contradictoria por los profesores y los gerentes ya que mientras los docentes otorgan a la eficiencia de la relación la calificación de Pocas Veces, el personal directivo opina Casi Siempre, a excepción del indicador relación docente – docente donde se invierte la valoración pues los profesores opinaron que la integración docente – docente contribuye Casi Siempre a la eficiencia pedagógica, mientras del cuerpo directivo, dos opinaron Casi Siempre y los dos restantes A Veces y Pocas Veces.

Este indicador es el único donde la valoración por parte de los profesores es positiva, acumulando un 76% de las frecuencias.

La conclusión en cuanto a los ítemes identificados con el objetivo relacionado con el desempeño docente, presentes en esta dimensión, la mayoría de los docentes le otorga una valoración de A Veces o Pocas Veces, lo cual se interpreta como una percepción negativa de todos los indicadores, menos uno (Relación Docente – Docente) el cual fue valorado positivamente (Casi Siempre). Por otra parte, el indicador relación director – docente fue percibido de manera contradictoria, mientras los docentes califican la eficiencia de esta relación como A Veces, los directivos la valoran como Casi Siempre.

**Conclusiones Respecto a la Dimensión  
Direccionalidad de la Gestión (Objetivo 2).  
Variables Desempeño Docente**

Los indicadores: Visión (76%) (si se solicitó el aporte profesional) y misión (60%), son valorados por el personal docente como A Veces o Pocas Veces lo cual se interpreta como una percepción negativa de estos indicadores.

Los indicadores: Objetivos institucionales (66%) (participación de los profesores en su evaluación o si son conocidos por éstos), valores (61%) y políticas (73%), son percibidos de manera contradictoria por los profesores y los directivos ya que los primeros expresan que Pocas Veces o A Veces participan en la evaluación del cumplimiento de los objetivos institucionales e igual opinión tienen, sobre el esfuerzo de la directiva por impulsar los valores y las políticas educacionales. Lo directivos piensan por lo contrario que ellos, si fortalecen la participación, práctica de los valores y aplican políticas



democráticas, en relación con el personal docente y le asignen la calificación de Casi Siempre.

En conclusión, considerando los ítems identificados con el objetivo relacionado con el desempeño docente, presentes en esta dimensión, la mayoría de los docentes otorgó una valoración de A Veces o Pocas Veces, lo cual se interpreta como una percepción negativa de todos éstos indicadores. Por su parte el personal directivo fue contradictorio con los profesores en los indicadores: Objetivos, valores y políticas.

### **Conclusiones Generales**

Del resultado de las cuatro conclusiones parciales (2 referidas a c/u de los objetivos 1 y 2, se obtiene como conclusión general, lo siguiente:

1) **Con Respecto al Objetivo 1.** Que identificadas las características del clima organizacional de la institución en estudio, fueron evaluadas todas ellas dando como resultado una percepción negativa, con muy pocas excepciones, ya señaladas en el cuerpo de este informe.

2) **Con Respecto al Objetivo 2.** Que determinados los indicadores del desempeño docente en el marco del clima organizacional imperante de la institución en estudio, fueron evaluados todos ellos, dando como resultado una percepción negativa con muy pocas excepciones, ya señaladas en el cuerpo de este informe.

3) Existen marcadas diferencias, en cuanto a la percepción de los indicadores, por parte de los profesores y los gerentes, observándose cierta identificación de la respuesta con el desempeño del cargo directivo.

4) Es oportuno destacar, a los efectos de la conclusión con respecto al objetivo general de este trabajo que se (presenta a continuación), que hubo coincidencia en la apreciación negativa por parte de profesores y directivos, en indicadores tan importantes como son: Clima de paz institucional, comunicación, sinergia, articulación, incertidumbre, pertenencia, relación docente-comunidad, visión y misión.

### **Conclusión con Respecto al Objetivo General**

Una vez analizado el Clima Organizacional y presentadas las conclusiones con respecto a los objetivos 1 y 2 del presente trabajo se debe concluir que la estrategia gerencial para optimar la misión encomendada a la Unidad Educativa en estudio, no ha logrado alcanzar los niveles de satisfacción esperados, pues su personal docente la ha ubicado cercana a los últimos grados de la escala de valoración contemplada en este estudio. En efecto basta con señalar que de todos los ítems considerados, en el cuestionario (23) considerado, los profesores valoraron negativamente a (22) (A Veces o Pocas Veces) y sólo dieron una valoración positiva al indicador relación docente – docente. Por lo demás, la opinión de los docentes y directivos fue contradictoria en los ítems: Respeto, valoración, consenso, sentido, direccionalidad, participación, identidad, relación director – docente, relación docente – estudiantes, relación docente – docente, objetivos institucionales, valores y políticas.

Esto se interpreta como si la comunidad docentes (Profesores y gerentes) tuviesen una percepción diferenciada ante una misma misión y visión institucional y en consecuencia ante la diversidad de objetivos a cumplir en el hecho educativo. Para ilustrar esta interpretación, citamos que una de las pocas coincidencias del personal gerencial y el docente, fue converger en valorar el indicador comunicación como Pocas Veces y A Veces y ya es conocido el hecho que donde no hay buena comunicación, no puede haber convergencia en nada.

### **Con Respecto al Objetivo 3.**

Referido a seguir algunas recomendaciones para el mejoramiento del Clima Organizacional, como estrategia gerencial para optimar el desempeño docente en la institución en estudio, se describe en título aparte, a continuación.

## Recomendaciones

Después de haber realizado el estudio en la Unidad Educativa Jesús Millán, se cree necesario recomendar:

Los equipos directivos y docentes deben buscar alternativas para mejorar el clima organizacional en la Unidad Educativa Jesús Millán, en ese sentido, se requiere el abordaje de las debilidades detectadas en la presente investigación.

El clima organizacional de la institución influye de manera determinante en el clima del aula, por lo tanto se recomienda evaluar los factores comunicacionales, las normas de convivencia y los valores que imperan en las relaciones con la comunidad escolar.

Se recomienda atender las actitudes de resistencia al cambio por parte de los miembros de la comunidad escolar, abriendo espacios para el enfoque transformacional de los espacios psicológicos, donde prime la armonía y el respeto entre los miembros de la organización.

Así mismo, se sugiere reconocer los esfuerzos que realizan los docentes en su desempeño pedagógico, evaluando de manera constructiva aquellos aspectos débiles, que determinan el equilibrio y la paz escolar.

Se sugieren las siguientes técnicas Sugerir técnicas para el mejoramiento del clima organizacional como estrategia gerencial en la optimización del desempeño docente en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy:

- Diseño de políticas institucionales que armonicen la relación entre los docentes y de éstos con las demás personas de la organización escolar.
- Jornadas de discusión y análisis de los factores que inciden en el clima organizacional, dándoles oportunidad a los docentes de que expongan sus puntos de vistas sobre la temática y planificando con ellos acciones que

permitan sanear la comunicación directivo-docente, directivo-comunidad, docente-docente-docente-estudiantes y docente-comunidad.

- Campaña de promoción de los valores institucionales, la visión, la misión, donde participen los estudiantes, los docentes, padres, representantes, y aquellos que puedan aportar fortalezas para consolidar un ambiente de aceptación, tolerancia y participación.

- Las campañas relacionadas con los valores institucionales, permiten la concienciación sobre su importancia en la práctica institucional, por ello, generan la convicción, de que la construcción axiológica de la organización escolar, es tarea de todos los miembros de ella.

- Tomando en cuenta que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y las colectivas de una institución educativa se recomienda la realización de talleres, mesas de trabajo, conversatorios, u otra actividad que permita ajustar las expectativas laborales con los objetivos institucionales.

- Trabajar de manera particular la percepción de un clima organizacional marcado por la apatía e insatisfacción por parte de los miembros de la organización, quienes manifiestan expectativas desfavorables en lo que respecta al avance hacia actitudes positivas internas.

- Realización de convivencias con los miembros de la comunidad escolar, a fin de propiciar encuentros más amistosos y romper barreras que impiden la buena comunicación.

- Establecer parámetros de satisfacción de las expectativas.

Considerando las recomendaciones anteriores de acuerdo a la Teoría del clima organizacional representada por Maslow (1943) es considerado uno de los teóricos humanistas más importantes de la época, pretende la consideración global de la persona y la acentuación en sus aspectos existenciales (la libertad, el conocimiento, la responsabilidad, la historicidad). Crítica a la psicología que, hasta entonces, se ha inscrito exclusivamente

como una ciencia natural, al intentar reducir al ser humano a variables cuantificables, o que, en el caso del psicoanálisis, se centra en los aspectos negativos y patológicos de las personas.

En su Teoría de la Jerarquía de Necesidades, considera que el principal interés del ser humano, es satisfacer las necesidades básicas para la supervivencia, solo cuando estas necesidades sean satisfechas, es cuando el individuo puede dirigir su energía a necesidades más exclusivamente humanas. La satisfacción de esas necesidades hace posible que el ser humano se preocupe por la autoestima y en esa medida se tiene mayor probabilidad de convertirse en personas autorrealizadas, la cual es la más alta necesidad y la culminación de la vida.

Desde este contexto, el clima organizacional en todo entorno educativo representa un proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones educativas determinadas; considerando que cada persona tiene la capacidad de influir en el comportamiento de los otros para conseguir objetivos para su beneficio propio, y a su vez de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta.

La teoría antes mencionada está inmersa en la personalidad de muchos miembros de las organizaciones escolares y ella se refleja en las diferentes conductas y comportamientos del ser humano, por lo que los directores más que gerentes, deben ser líderes, comportarse como tales y actuar con equilibrio, comprensión e impregnarse de alto sentido humanitario a la hora de resolver problemas y producir esa sensación de bienestar en los docentes que trabajen en su organización, lo cual generará un alto grado de motivación.

## REFERENCIAS

- Arciénagas F. (2002): **Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistema**. México Mc.Graw Hill.
- Arias (2007): **El proyecto de Investigación**. Caracas. Episteme.
- Acevedo A. y Florencia A. (1998): **El proceso de la entrevista. Conceptos y modelos**. México D.F.LIMUSA. Acevedo y Asociados
- Barroso M. (2004): **Meditaciones gerenciales**. Caracas, Venezuela. Galac.
- Castillo C. (2003): **El Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los docentes adscritos a la Escuela Básica Simón Planas municipio Torres estado Lara**. Universidad Nacional Abierta. Centro Local Lara.
- Castillo (2006): **El desarrollo del clima organizacional como herramienta de una labor gerencial exitosa en el ámbito empresarial e institucional**. corporaciones de Madrid, España.
- Chauca P. (2003): **Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera moreliana: Diagnóstico y propuestas desde una perspectiva estratégica**. [Libro en línea] [Consulta Diciembre 14 2011]
- Chiavenato I (2002). **Administración en los nuevos tiempos**. Barcelona-España. Mc Graw.Hill
- Chirinos J. (1998): **El clima organizacional de las organizaciones**. Material mimeografiado. UPEL-IPB
- Correa de Molina C. (2005): **Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas**. Cooperativa editorial magisterio
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999): Gaceta Oficial N° 5.453 (Extraordinario). Asamblea Nacional Constituyente. Caracas.
- Dema S. (2006): **Una pareja, dos salarios: el dinero y las relaciones de poder en las parejas**. [Libro en Línea] Disponible en: <http://books.google.co.ve/books?> [Consulta Enero 19 2012]
- Díaz Bordenav J. (1986): **Técnicas y ayudas educativas**. Programa Nacional de formación Agropecuaria. Bogotá Colombia.

- Fernández Aguerrevere T. (2004) : **Clima organizacional escolar. Un estudio comparativo para Uruguay y México.** REICE. Revista electrónica Iberoamericana, sobre calidad, eficacia y cambio en Educación. Vol.2 N° 2. [Revista en línea] Disponible en: <http://www.ice.deusto.es/rinace/>[Consulta Enero 19 2012]
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, Jr. (2001). **Las organizaciones: comportamiento, estructuras y procesos.** Santiago de Chile: Mc Graw Hill.
- Goncalves, A. (2001): **Dimensiones del Clima Organizacional.** [Libro en línea] Disponible en: <http://www.Calidad.org./articles/dec97/2de97.htm>. [Consulta: 23-10-2011]
- Gómez Rada C. A. (2004): **Diseño, Construcción y Validación de un Instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, Desde la teoría de respuesta al ítem**[Documento PDF en Línea] Disponible en [http://portalweb.ucatolica.edu.co/easy\\_11.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easy_11.pdf)[Consulta Enero 19 2012]
- Hernández R; Fernández C. y Baptista P. (1997): **Metodología de la investigación.** México. Mc.Graw Hill.
- Hernández R; Fernández C. y Baptista P. (1998): **Metodología de la investigación.** México. Mc.Graw Hill.
- Hernández R; Fernández C. y Baptista P. (2003) **Metodología de la Investigación.** 3ra Edición. Mc Graw Hill. México
- Hurtado, J, (1998) **Metodología de la Investigación Holística.** Caracas. Ediciones Sypal.
- Hellriegel D. y Jackson S (2006): **Administración** .Cengage Learning Editores. [Libro en línea ]Disponible en <http://books.google.co.ve/books>[Consulta Enero 19 2012]
- Isturiz A. (2005): **Las Escuelas Bolivarianas. Material Instruccional. Seminario dirigido a Directores de CEIB del estado Yaracuy.** San Felipe 2 y 3 de Julio 2005.
- Ledezma (2006): **El clima organizacional como elemento para optimizar la calidad en el desempeño docente en la Unidad Educativa Pinto Salinas de Caracas, Distrito capital.**
- Ley Orgánica para la Protección del Niño Niña y Adolescente (2000): Gaceta Oficial 5.266 (Extraordinario). Asamblea Nacional Caracas.

- McLeod R. (2000): **Sistemas de información gerencial**. Pearson Educación
- Mejía García B. (2006): **Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud**. [Libro en línea]. Disponible en <http://books.google.co.ve/books>
- Ley Orgánica de Educación (2009): Gaceta oficial N° (Extraordinario). Asamblea Nacional. Caracas.
- Lee N (2009): **La Práctica del Liderazgo Gerencial**. [Libro en línea] Disponible en: <http://books.google.co.ve/>[Consulta Enero 21 2012]
- Martínez (2007): **La organización moderna y el clima organizacional como mecanismo de convivencias en las instituciones educativas del oeste de Mérida del estado Mérida**.
- Marchant L (2003): **Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional** [Documento en línea] Disponible en: <http://books.google.co.ve/books>[Consulta Enero 19 2012]
- Matsushita (S/F): **Gerencia**. [Documento en línea] Disponible en: <http://definicion.de/gerencia/Konosuke>
- Namakforoosh M. N.(2005): **Metodología de la investigación**. México D.F. Limusa. Noriega Editores
- Pérez J. (2002): **El Liderazgo y la gerencia**. Revista Universidad EAFIT-N° 102. Marzo-2002- Bogotá Colombia.
- Pérez Carballo J. (2008): **Control de la gestión empresarial. Texto y casos**. 7ma Edición. Libros profesionales de empresa. ELIC [Libro en Línea] Disponible en: <http://books.google.co.ve/book>[Consulta Enero 19 2012] [Consulta Enero 19 2012]
- Pin y Delgado (2005): **El clima organizacional en el marco del desempeño de los empleados de una institución en Madrid España**.
- Pozner P. (2000): **El directivo como gestor de aprendizajes escolares**. Buenos Aires. AIQUE.
- Ramírez M.T (2003): **De la razón a la praxis: Vías Hermenéuticas**. México. Siglo XXI Editores.



- Ramírez, B. R. (2003), **Modernidad, posmodernidad, globalización y territorio: un recorrido por los campos de las teorías**, UAM-Xochimilco, Miguel Ángel Porrúa, México.
- Ramírez M. S y Burgos J. V. (2006): **Recursos Educativos Abiertos en Ambientes Enriquecidos con Tecnología**. [Libro en Línea] Disponible en: <http://books.google.co.ve/books>[Consulta Enero 19 2012]
- Ramírez T. (2010): **Cómo hacer un proyecto de investigación**. Caracas. Panapo
- Rodríguez L. (2009): **Modelo de gestión para el desarrollo del liderazgo transformacional y pedagógico en la gerencia educativa de los liceos bolivarianos del municipio escolar N° 8 de Roscio estado Bolívar**. Trabajo de Maestría Universidad de Oriente.
- Rodríguez Córdova M. del P. (2005): **Comportamiento ético gerencial**. 1ra Edición. Bogotá. Universidad nacional de Colombia.
- Rodríguez (2003): **Gerencia educativa: Una interpretación social**.
- Sabino C. (1995): **La investigación científica** [Libro en línea] disponible en <http://www.mailxmail.com/curso-ciencias-sociales-investigacion-administrativas-academica/trabajo-campo-concepto-diseno>[Consulta Enero 19 2012]
- Salkind N. J. (1998): **Métodos de investigación**. México. Prentice Hall.
- Sandín Esteban M.P (2003):- **Investigación cualitativa en Educación. Fundamentos y tradiciones**. Caracas. Mc. Graw Hill.
- Silva Ayçague L. C. (1997): **Cultura estadística e investigación científica en el campo de la salud: una mirada crítica**. [libro en Línea]Disponible en: <http://books.google.co.ve/books> (Consulta: 25/02/2012)
- Tejada B.D (2007): **Administración de servicios de alimentación. Calidad Nutrición**. Medellín. Colombia. Universidad de Antioquia.
- Ugalde L. (1997): **Educación y producción de la Venezuela necesaria**. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.
- Van Der Berghe E. (2005): **Gestión y gerencia empresariales: aplicadas al siglo XXI**. Ecoe Ediciones.
- Villasmil L.(2007). **Gerencia y Liderazgo** [Documento en línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos3/> [ consulta 2011-25-07]

**Viñas J. (2005)La organización del espacio y del tiempo en el centro**  
[Libro en Línea] Disponible en: [educativohttp://books.google.co.ve/book](http://books.google.co.ve/book)  
[Consulta Febrero5- 2012]

## AUDITORÍA DE CITAS

Acevedo y Florencia (1998), como “una técnica que, entre muchas otras, viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal que la civilización ha originado. Ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra, cuenta su historia, o da su versión de los hechos o fenómenos que se estudian” (p.54)

Arias (2007), se entiende por técnica, “el procedimiento o forma particular de obtener datos e información” (p.67).

Arciénagas (2002), quien sostiene que “las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de productividad y bajo índices de ausentismo (p.21)

Barroso (2004): a).-El aspecto individual del empleado, en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización. b).-Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, sinergia, normas y responsabilidades. c).-La motivación, necesidades, esfuerzos y empeño, d).-liderazgo, poder, políticas, influencia, desenvolvimiento; e).- La estructura con sus macros y micro dimensiones; f).-Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. (p.145)

Castillo (2003), citando a Bracho (1997), señala que el ambiente organizacional de los planteles educativos, “está afectado por varios elementos; uno de carácter sociológico que se refiere a la motivación y satisfacción laboral, otro permanente, que comprende la estructura organizacional, las cuales tiene repercusiones en el clima”. (p. 42)

Castillo (2006), su título es “El desarrollo del clima organizacional como herramienta de una labor gerencial exitosa en el ámbito empresarial e institucional”.

CRBV: Artículo 102º La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado, la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades.

Correa de Molina (2005): Las organizaciones por su naturaleza dinámica e histórica, tienden a degradarse y llegar paulatinamente a la decadencia y

desintegración. No existe un equilibrio perfecto y la única manera de que los estamentos de una organización luchan contra la degeneración, es mediante la autoevaluación y la autodeterminación de efectuar permanentes regeneraciones. (p.30).

Correa de Molina (2005): considera que la gerencia educativa debe tener carácter estratégico, por lo tanto debe plantearse un diseño colectivo de la visión, misión, propósitos, objetivos y metas de este proceso, porque ninguna institución educativa, expresa este autor, puede estudiarse en el vacío, sólo es posible entender la organización educativa, en el contexto global, fortalece esta idea expresando

Correa de Molina (2005): El nuevo papel de la institución educativa ante la sociedad; requiere de ella, no sólo nuevas actitudes y valores, nuevos compromisos y relaciones, nuevas prácticas de cooperación y servicios, exige nuevas estructuras administrativas y académicas, nuevas mediaciones didácticas y nuevos enfoques curriculares, en definitiva una institución que pueda asimilar la lógica del cambio en sí misma, que perciba los cambios del entorno, como retos a los cuales, debe responder, y que no se adapte pasivamente a las exigencias de los nuevos escenarios (p.129)

Correa de Molina (ob.cit), “exige cambios fundamentales en las instituciones educativas, no una simple y mecánica evolución” (p.133), aspecto, que sólo desde la acción gerencial, se puede abordar de manera oportuna, para que el proceso se sanee de perturbaciones generadas por fenómenos diversos.

Correa de Molina (ob.cit), señala que la misión institucional. Es un enunciado que establece la identidad de la institución; su razón de ser, el aquí y el ahora, en ella se presenta de manera sintética, lo que la institución debe hacer, lo que espera realizar en lo adelante y se manifiesta el campo y estilo de acción que ha venido asumiendo a lo largo de su historia. (p.129)

Chauca (2003): considera que se refiere a “la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente interno (p.43).

Chiavenato (2002) “... la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana influye en la consecución de uno o diversos objetivos de la organización“ (p137)

Chruden y Sherman (1982), pues toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras. Dichos autores

sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, ya que entender el clima de la organización con lleva al logro de los objetivos establecidos.

Dema (2006), señala que aunque “condiciona en mayor o menor grado, el desarrollo de la entrevista, la comunicación, específicamente la conversación cara a cara, es un proceso reflexivo y auto generador de información. (p.211)

Drucker citado por Correa de Molina (ob.cit) señala que es necesario convertir en metas el propósito y la misión de la empresa, de no ser así, podría quedar en el plano de las buenas intenciones que nunca se realizarán.

Chirinos (1998) sostiene: Permite describir el conjunto de percepciones y expectativas de los individuos respecto a la organización y sus relaciones de trabajo, facilitando el análisis de los determinantes del comportamiento organizacional, además que los problemas referentes al diagnóstico de una situación dada y hacen posible la comparación de los diferentes ambientes externos de una organización, dirigiendo su atención a la satisfacción laboral del personal. (p.35)

Fernández Aguerrevere: (ob.cit), existen estudios que identifican el éxito alcanzado por las organizaciones con la capacidad gerencial para responder a las exigencias del entorno. Sobre este punto señala

Kotter (1989) y Mintzberg (1996) coinciden en identificar que el éxito gerencial se asocia con factores como capacidades para el análisis sistemático del contexto y sus tendencias, detección de los problemas estratégicos, comunicaciones activas, horizontalidad, participación, potenciación de las capacidades de la organización, construcción de redes de contactos, y otros semejantes. (p.40)

Fernández Aguerrevere (2004), señala :Las ideas que dominaron la gerencia durante casi todo el siglo XX siguen ejerciendo una influencia determinante en América Latina, asociadas con la gerencia de calidad, con aspectos como organigramas precisos, división de funciones, manuales de cargos, descripción de tareas detalladas, procedimientos, formularios. (p.41).

Gómez (2000), citado por Castillo (ob.cit), quien recomienda “realizar cambios positivos en el ambiente laboral para optimizar el trabajo de los miembros de la institución” (p.19).

Gómez Rada (2004), el constructo de clima organizacional: Fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman, en 1960, citado por Brunet (1992). No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Parece que este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista. (p.8).

Goncalves (2001), quien considera que el clima organizacional es "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales de los miembros de la organización". (p. 125).

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), conceptualizan clima organizacional como "las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral" (p.111),

Hellriegel. y Jackson (2006), ellos señalan que fueron incorporadas al campo gerencial por Henry Fayol (1841-1925), industrial francés que atribuía su éxito empresarial a los métodos que usaba.

Hernández R; Fernández C. y Baptista P. (1997): (citado por Dankhe (1986), "los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido en análisis"

Hernández (2001), el desempeño docente, se refiere a la "gestión administrativa y pedagógica que desarrolla el maestro en una organización educativa, a través de múltiples funciones y estrategias destinadas a la activación de procesos de comunicación, enseñanza, aprendizaje direccionados hacia la visión educativa de los estudiantes" (p.3). Se puede asegurar entonces, que el desempeño docente se relaciona con la actitud de cada maestro con respecto a la labor que realiza en la escuela, pero además, se vincula con el ambiente interno de la misma.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) plantea que "la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales resultados" (p.426). Hernández, Fernández y Baptista (2003), como aquel que "se realiza sin manipular deliberadamente las variables". (p.26).

Hurtado de Barrera (1998), como aquellos, cuyo propósito, "es describir un evento obteniendo los datos de fuentes vivas o directas, en su ambiente

natural, es decir, en el contexto habitual, al cual ellas pertenecen, sin introducir modificaciones de ningún tipo, a dicho contexto.” (p.220).

Hurtado de Barrera (1998), señala que se refiere a “un conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre si, en cuanto a una serie de características, de las cuales se desea obtener alguna información (p.142).

Isturiz (2005) se corresponde con “Todas las estrategias, técnicas, actividades y métodos que aplica un educador para generar procesos de aprendizajes en los estudiantes, por ello, el desempeño docente revela el enfoque teórico que respalda su accionar pedagógico”. (p.3)

Ledezma (2006), en su trabajo de campo descriptivo titulado “El clima organizacional como elemento para optimizar la calidad en el desempeño docente”

McLeod R. (ob.cit), la planeación determina “lo que se va a hacer” (p.8)

Marchant (2003): a).Satisfacción extraeconómica: Reconocimiento, estilo de supervisión, trato y motivación hacia los funcionarios.

Martínez (2007) efectuó una investigación de campo titulada “La organización moderna y el clima organizacional como mecanismo de convivencias en las instituciones educativas del oeste de Mérida del estado Mérida”

Matsushita (S/F), es la confianza para la comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial a los miembros de la organización”. (p.12)

Mendoza (2008) realizó una investigación titulada “Desarrollo del clima organizacional, como mecanismo para dinamizar el funcionamiento de la institución educativa en la Unidad Educativa Pablo Manzano veloz, de Barquisimeto estado Lara”.

Mejía García. (2006), la organización como función gerencial, “ayuda a focalizar con mayor atención el ser humano, y no sólo la estructura de la empresa. Busca articular la comunicación interpersonal para evitar y disminuir los conflictos que emergen en la dinámica y coyunturas” (p.9)

Pérez (2002), quien sostiene que el clima organizacional se puede dividir en dos grandes tipos: autoritario y participativo.

Pérez Carballo J. (2008), el control, es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos prefijados en la fase de

planificación. Como última etapa del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las etapas que lo preceden, sean los deseados. (pp.22-23)

Pin y Delgado (2005) titulado “El clima organizacional en el marco del desempeño de los empleados de una institución en Madrid España”

Pozner (2000), como “el conjunto de acciones relacionadas entre si, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa” (p.70).

Ramírez (2010), los beneficios para “la sociedad y/o para determinada institución (en caso de ser investigación aplicada o tecnológica) o los beneficios que redunden en el avance de los conocimientos sobre un área en particular y por ende de la ciencia en general. (p.49).

Ramírez (2010) denomina “estabilidad o predictibilidad del instrumento” (p.125).

Ramírez T. (2010): éstos tienen el propósito de “describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos, o en desarrollo”.(p.10).

Ramírez (2010), “de corte fotográfico” (p.71).

Ramírez (2007), debe oscilar entre cero (0) y uno (1), siendo su confiabilidad mayor, si dicho valor se aproxima a uno (1). En este caso, el valor obtenido para el instrumento “A” es de 0.88 y para el instrumento “B” 0.87; por lo tanto, ambos tienen alta confiabilidad.

Ramírez (ob.cit), “el criterio de funcionalidad domina todo el proceso: los contenidos cognoscitivos se simplifican al máximo, las metodologías se estandarizan, la evaluación elimina todo criterio cualitativo. “ (p.202).

Ramírez (ob.cit), “Juicio de expertos o prueba de jueces”. Es un procedimiento básicamente cualitativo, aunque, es posible hacerlo con rangos numéricos. A los expertos o jueces se les solicita un juicio sobre la calidad de los ítems o reactivos del instrumento que se va a evaluar” (p.115)

Rodríguez (2009) Se extendieron los efectos de las organizaciones. En lo político y económico debieron enfrentar un desafío importante. La conversión de las economías de guerra en economías de paz, la capacitación de la mano de obra, que volvía de sus frentes de lucha para



reintegrarse a sus hogares, así como la vigorosa expansión económica que se opera en la década inmediata al término de la guerra. (p.1)

Rodríguez Córdova (2005), como “la persona que tiene responsabilidad sobre los empleados y los recursos de la organización, como máquinas, sistemas de información, capital, materias primas, productos y servicios.” (p.41)

Rodríguez (2003), considera que la gerencia educativa se refiere a un “un trabajo intelectual realizado por las personas en un medio organizacional” (p.14).

Salkind (1998), “reseña las características de un fenómeno existente, en tiempo presente, destacando sus manifestaciones dentro de un contexto específico”. (p.12), Sabino (1995), “es el conjunto de acciones encaminadas a obtener en forma directa datos de las fuentes primarias de información, es decir, de las personas y en el lugar y tiempo en que se suscita el conjunto de hechos o acontecimientos de interés para la investigación” (p.68).

Sandín Esteban (2003) “se orienta a la comprobación, es confirmatorio, reduccionista, confirmatorio, aplica la inferencia y el método hipotético deductivo”. (p.37).

Silva Ayçague (1997), con respecto a la operacionalización de la variable, “es el proceso que permite hacer el tránsito que parte del concepto y desemboca en el recurso cuantitativo (o cualitativo), con que se mide dicho concepto.” (p.44).

Tejada (2007), señala que las dos últimas décadas del siglo XX Se ha caracterizado por el surgimiento o florecimiento de diversas teorías o herramientas administrativas, tales como reingeniería, calidad total, benchmarking, dirección por políticas, enfoque sistémico, teoría del aprendizaje organizacional, inteligencia emocional, gestión del conocimiento, gestión por valores, capital social, talento humano, capital intelectual, empowerment, trabajo de equipo, liderazgo, cuadro de mando integral o tablero de comando y gerencia integral (p.41)

Ugalde (1997) sostiene que ella “es muy distinta a la de otros tipos de empresas y su acción, es igualmente diferente, por cuanto es más abierta a la sociedad y el compromiso y trascendencia de ésta en el desarrollo social” (p.49)

Ugalde (1997), señala que “la educación pública tiene un importantísimo papel en la construcción social. (p.35),

Van Der Berghe (2005) señala que mediante la coordinación: Se da una solución integral comunitaria en aras de lograr una cooperación entre los participantes, teniendo en cuenta que cada empresa es única, cuyas estrategias y tácticas deben ser analizadas y realizadas en forma integral, para de esa forma trabajar como un solo equipo. Comienza desde la selección, reclutamiento, entrenamiento y desarrollo operativo del personal (p.62).

Villasmil (2007), existen distintos tipos de gerencia, la patrimonial, donde los puestos principales y los cargos de mayor jerarquía están en manos de los propietarios de la empresa; la política, cuando los puestos gerenciales se asignan en base a la afiliación y a las lealtades políticas; y la gerencia por objetivos, cuyos esfuerzos se dirigen hacia una meta en común.

Villasmil (2007), son “las personas que asumen el desempeño gerencial de una institución y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones a alcanzar sus metas” (p.35).

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE**  
**DE LA UNIDAD EDUCATIVA JESÚS MILLÁN**  
**(PRIMERA VERSIÓN)**

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS  
BARQUISIMETO-LARA

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES**

**Autora: Suleima Lara**  
**Tutor: Prof. José Marín**

Julio, 2011

Ciudadano (a)  
Docente Unidad Educativa Jesús Millán  
Presente.

Quien suscribe la presente: estudiante de la Universidad Central de Venezuela, se está dirigiendo a usted, muy respetuosamente, con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración, aportando información para la investigación titulada: EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE.

Mucho sabré agradecer su apoyo, garantizándole que sus aportes informativos tienen exclusiva finalidad científica, por lo tanto sólo serán utilizados para fines académicos.

Sin otro particular, quedo de usted:

Atentamente

Suleima Lara

Investigadora

## INSTRUCCIONES

-Luego de leer cada una de las proposiciones que se presentan en este instrumento, seleccione sólo una de las alternativas que reflejan su opinión

-Seleccione entre las alternativas: Siempre **(S)** Casi Siempre **(CS)**; A Veces **(AV)** Pocas Veces **(PV)** y Nunca **(N)**.

Responda todo el instrumento.

Nº	PROPOSICIONES	S	CS	AV	PV	N
1	¿Considera usted que el ambiente laboral influye en el desarrollo efectivo de las actividades laborales?					
2	¿Cree usted que el respeto entre los miembros de la organización es fundamental para articular la relación laboral?					
3	¿La valoración de los aportes docentes es parte de las estrategias gerenciales de la institución?					
4	¿Se estimula desde la gerencia el fortalecimiento de la comunicación institucional?					
5	¿Utiliza la organización la sinergia como estrategia para mejorar los procesos?					
6	¿La articulación de los planes de la institución con la planificación de los docentes se hace evidente en la dinámica escolar?					
7	¿En la toma de decisión se considera la participación docente?					
8	¿Considera la planificación articulada con los objetivos institucionales?					
9	¿Las actividades institucionales tienen direccionalidad conocida por el personal docente?					

10	¿La gerencia institucional promueve la información para disminuir la incertidumbre en el equipo docente?					
11	¿El clima organizacional fortalece el sentido de pertenencia institucional?					
12	¿La gerencia estimula la participación de los docentes?					
13	¿Se fortalece la identidad institucional desde la gerencia escolar?					
14	¿Es continua y eficaz la relación director – docente?					
15	¿La interacción director-estudiantes se orienta hacia la eficiencia pedagógica					
16	¿Se observa eficiencia en la relación pedagógica docente-estudiantes?					
17	¿Se articulan procesos de integración docente-docente para la eficiencia pedagógica?					
18	¿Es efectiva la comunicación entre personal docente y comunidad?					
19	¿La visión institucional se ha establecido con los aportes de los docentes?					
20	¿La gerencia estimula el desempeño docente para lograr la misión pedagógica de la institución?					
21	¿Los objetivos institucionales son evaluados con la participación del personal docente?					
22	¿La gerencia institucional fortalece la práctica de los valores para la eficacia del desempeño pedagógico?					
23	¿La gerencia institucional tiene políticas educativas destinadas a la estimulación de la eficacia en la práctica pedagógica?					



**ANEXO B**  
**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO**  
**DE LA UNIDAD EDUCATIVA JESÚS MILLÁN**

CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS  
BARQUISIMETO-LARA

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO  
DE LA UNIDAD EDUCATIVA JESÚS MILLÁN**

**Autora: Suleima Lara  
Tutor: Prof. José Marín**

Octubre, 2011

Ciudadano (a)  
Personal Directivo de Unidad Educativa Jesús Millán  
Presente.

Quien suscribe la presente: estudiante de la Universidad Central de Venezuela, se está dirigiendo a usted, muy respetuosamente, con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración, aportando información para la investigación titulada: EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE.

Mucho sabré agradecer su apoyo, garantizándole que sus aportes informativos tienen exclusiva finalidad científica, por lo tanto sólo serán utilizados para fines académicos.

Sin otro particular, quedo de usted:

Atentamente

Suleima Lara

Investigadora

## INSTRUCCIONES

-Luego de leer cada una de las proposiciones que se presentan en este instrumento, seleccione sólo una de las alternativas que reflejan su opinión

-Seleccione entre las alternativas: Siempre **(S)** Casi Siempre **(CS)**; A Veces **(AV)** Pocas Veces **(PV)** y Nunca **(N)**.

Responda todo el instrumento.

Nº	PROPOSICIONES	S	CS	AV	PV	N
1	Cómo directivo promueve la resolución de conflictos entre el personal para facilitar la armonía laboral en la institución					
2	La dirección del plantel fomenta el respeto entre los miembros de la organización educativa como factor dinamizador de la efectiva comunicación interna					
3	La dirección del plantel demuestra al personal docente la valoración de sus aportes					
4	En la escuela existe una política comunicacional dirigida al fortalecimiento de la armonía comunicacional					
5	La Dirección de la escuela recurre a la sinergia para aprovechar las diferencias que se manifiestan en las opiniones del personal.					
6	El equipo directivo propicia la articulación del PEIC con los proyectos de aprendizaje de cada docente como una estrategia de unificación de la planificación.					
7	La dirección del plantel propicia el consenso de los docentes con					

	respecto a decisiones referidas a intereses institucionales.					
8	El equipo directivo marca el sentido de las acciones institucionales					
9	La dirección del plantel cuida que los docentes perciban la direccionalidad del trabajo institucional.					
10	La dirección del plantel evalúa los niveles de incertidumbre de los docentes con respecto al hacer institucional					
11	El equipo directivo aplica estrategias para el fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional					
12	La participación protagónica de los docentes es un lineamiento operativo emanando de la dirección del plantel.					
13	La dirección del plantel contribuye con el fortalecimiento de la identidad institucional					
14	La relación director-docente dentro de la institución favorece la eficiencia de las tareas institucionales					
15	Observa un clima comunicacional favorable entre los docentes y los estudiantes de la institución					
16	La interacción docente-docente se traduce en mayor eficiencia pedagógica					
17	En la dinámica institucional los docentes integran a los miembros de la comunidad para el éxito de los proyectos					
18	El personal docente conoce la visión institucional					
19	La misión institucional es ampliamente difundida por el equipo directivo.					

20	Los objetivos del PEIC, son conocidos por el quipo docente					
21	El equipo directivo fortalece la práctica de valores en los docentes de la institución.					
22	El equipo directivo aplica políticas democráticas en las relaciones con el personal docente					

**ANEXO C**  
**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE**  
**DE LA UNIDAD EDUCATIVA JESÚS MILLÁN**  
**(SEGUNDA VERSIÓN)**

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS  
BARQUISIMETO-LARA

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES**

**Autora: Suleima Lara**  
**Tutor: Prof. José Marín**

Julio, 2011



Ciudadano (a)  
Docente Unidad Educativa Jesús Millán  
Presente.

Quien suscribe la presente: estudiante de la Universidad Central de Venezuela, se está dirigiendo a usted, muy respetuosamente, con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración, aportando información para la investigación titulada: EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE.

Mucho sabré agradecer su apoyo, garantizándole que sus aportes informativos tienen exclusiva finalidad científica, por lo tanto sólo serán utilizados para fines académicos.

Sin otro particular, quedo de usted:

Atentamente

Suleima Lara

Investigadora

## INSTRUCCIONES

-Luego de leer cada una de las proposiciones que se presentan en este instrumento, seleccione sólo una de las alternativas que reflejan su opinión

-Seleccione entre las alternativas: Siempre **(S)** Casi Siempre **(CS)**; A Veces **(AV)** Pocas Veces **(PV)** y Nunca **(N)**.

Responda todo el instrumento.

Nº	PROPOSICIONES	S	CS	AV	PV	N
1	Considera usted que las actividades laborales se desarrollan en un ambiente de armonía					
2	Considera usted que existe suficiente respeto entre los miembros de la organización para articular la relación laboral					
3	La valoración de los aportes docentes es parte de las estrategias gerenciales de la institución					
4	Se estimula desde la gerencia el fortalecimiento de la comunicación institucional					
5	Utiliza la organización la sinergia como estrategia para mejorar los procesos					
6	La articulación de los planes de la institución con la planificación de los docentes se hace evidente en la dinámica escolar					
7	En la toma de decisión se considera la participación docente					
8	Considera usted que la planificación de las actividades institucional están articuladas con los objetivos del liceo.					
9	Las actividades institucionales tienen direccionalidad conocida por el personal docente					

10	La gerencia institucional promueve la información para disminuir la incertidumbre en el equipo docente					
11	El clima organizacional fortalece el sentido de pertenencia institucional					
12	La gerencia estimula la participación de los docentes					
13	Se fortalece la identidad institucional desde la gerencia escolar					
14	Es eficaz la relación director – docente					
15	La interacción director-estudiantes se orienta hacia la eficiencia pedagógica					
16	Se observa eficiencia en la relación pedagógica docente-estudiantes					
17	Se articulan procesos de integración docente-docente para la eficiencia pedagógica					
18	Es efectiva la comunicación entre personal docente y comunidad					
19	La comunidad trabaja en función de la visión institucional.					
20	La gerencia estimula el desempeño docente para lograr la misión pedagógica de la institución					
21	Los objetivos institucionales son evaluados con la participación del personal docente					
22	La gerencia institucional fortalece la formación de los valores para la eficacia del desempeño pedagógico					
23	La gerencia institucional orienta las políticas educativas destinadas a la eficacia en la práctica pedagógica					

**ANEXO D**  
**JUICIO DE EXPERTOS**



FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS  
BARQUISIMETO-LARA  
UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA



Ciudadano:

*Santiago Rivero*

Su Despacho.-

Por medio de la presente comunicación, me dirijo a usted, muy respetuosamente, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración, en la validación de un cuestionario diseñado con el fin de recabar información para la investigación titulada: EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Mucho sabré agradecer su opinión con respecto a la redacción, congruencia y relación con los objetivos de cada uno de los ítems del cuestionario. Todo ello, con el interés de elevar la calidad técnica de este instrumento.

En función de lo antes expuesto; se anexa:

- ❖ -Cuadro de operacionalización de las variables
- ❖ -Objetivos del estudio
- ❖ -Hoja de validación.

Sin otro particular, quedo de usted, atentamente:

**Br. Suleima Lara**

**Investigadora**

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar el clima organizacional como estrategia gerencial para optimizar el desempeño docente en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yzacuy

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar las características del clima organizacional en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yzacuy

Determinar indicadores del desempeño docente en el marco del clima organizacional imperante en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yzacuy

Sugerir técnicas para el mejoramiento del clima organizacional como estrategia gerencial en la optimización del desempeño docente en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yzacuy

## OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Clima organizacional como estrategia gerencial	Percepciones subjetivas	Paz	1
		Respeto,	2
		Valoración	3
		Armonía comunicacional	4
		Sinergia	5
		Articulación	6
		Consenso	7
		Sentido	8
		Direccionalidad	9
	Entorno organizacional	Incertidumbre	10
		Pertenencia	11
		Participación	12
		Identidad	13
Desempeño Docente	Eficiencia	Director-Docente	14
		Director - estudiantes	15
		Docente-Estudiantes	16
		Docente-docente	17
		Docente-comunidad	18
	Eficacia	Visión	19
		Misión	20
		Objetivos	21
		Valores	22
		Políticas	23

**HOJA DE VALIDACION**  
**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

ITEMS	REDACCIÓN ADECUADA		RELACIÓN CON LA VARIABLE		CONGRUENCIA DE CONTENIDO		DECISIÓN	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	DEJAR	QUITAR
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	X
14							X	
15	X		X		X		X	X
16								
17								
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23								X

*modificar*

**Observaciones y Recomendaciones**

Revisa eso de estimulación para la eficiencia pedagógica... Agrega la columna de modificación

**Datos del Experto**

Nombre y Apellido	Santiago Rivero
Grados Obtenidos	M.S.C. en Educación
Experiencia Docente	25 años
Firma	<i>[Firma]</i>
Fecha	8-10-11



## INSTRUCCIONES

-Luego de leer cada una de las proposiciones que se presentan en este instrumento, seleccione sólo una de las alternativas que reflejan su opinión

-Seleccione entre las alternativas: Siempre **(S)** Casi Siempre **(CS)**; A Veces **(AV)** Pocas Veces **(PV)** y Nunca **(N)**.

Responda todo el instrumento.

Nº	PROPOSICIONES	S	CS	AV	PV	N
1	¿Considera usted que el ambiente laboral influye en el desarrollo efectivo de las actividades laborales?					
2	¿Cree usted que el respeto entre los miembros de la organización es fundamental para articular la relación laboral?					
3	¿La valoración de los aportes docentes es parte de las estrategias gerenciales de la institución?					
4	¿Se estimula desde la gerencia el fortalecimiento de la comunicación institucional?					
5	¿Utiliza la organización la sinergia como estrategia para mejorar los procesos?					
6	¿La articulación de los planes de la institución con la planificación de los docentes se hace evidente en la dinámica escolar?					
7	¿En la toma de decisión se considera la participación docente?					
8	¿Considera la planificación articulada con los objetivos institucionales?					
9	¿Las actividades institucionales tienen direccionalidad conocida por el personal docente?					

*nos preguntas en sus ATLAS*

10	La gerencia institucional promueve la información para disminuir la incertidumbre en el equipo docente					
11	El clima organizacional fortalece el sentido de pertenencia institucional					
12	La gerencia estimula la participación de los docentes					
13	Se fortalece la identidad institucional desde la gerencia escolar					
14	¿Es continua y eficaz la relación director - docente?					
15	La interacción director-estudiantes se orienta hacia la eficiencia pedagógica					
16	Se observa [eficiencia] en la relación pedagógica docente-estudiantes					
17	Se articulan procesos de integración docente-docente para la eficiencia pedagógica					
18	¿Es efectiva la comunicación entre personal docente y comunidad?					
19	La visión institucional se ha establecido con los aportes de los docentes					
20	¿La gerencia estimula el desempeño docente para lograr la misión pedagógica de la institución?					
21	Los objetivos institucionales son evaluados con la participación del personal docente					
22	La gerencia institucional fortalece la práctica de valores para la eficacia del desempeño pedagógico					
23	La gerencia institucional tiene políticas destinadas a la estimulación de la eficacia en la práctica pedagógica					

*busca otro término*



FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS  
BARQUISIMETO-LARA  
UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA



Ciudadano:

*Maria Qios*

Su Despacho.-

Por medio de la presente comunicación, me dirijo a usted, muy respetuosamente, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración, en la validación de un cuestionario diseñado con el fin de recabar información para la investigación titulada: EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Mucho sabré agradecer su opinión con respecto a la redacción, congruencia y relación con los objetivos de cada uno de los ítems del cuestionario. Todo ello, con el interés de elevar la calidad técnica de este instrumento.

En función de lo antes expuesto; se anexa:

- ❖-Cuadro de operacionalización de las variables
- ❖-Objetivos del estudio
- ❖-Hoja de validación.

Sin otro particular, quedo de usted, atentamente:

**Br. Suleima Lara**

**Investigadora**

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### OBJETIVO GENERAL

Analizar el clima organizacional como estrategia gerencial para optimizar el desempeño docente en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua, municipio Peña, estado Yaracuy

*La optimización del*

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar las características del clima organizacional en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy

Determinar indicadores del desempeño docente en el marco del clima organizacional imperante en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy

Sugerir técnicas para el mejoramiento del clima organizacional como estrategia gerencial en la optimización del desempeño docente en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy

### OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Clima organizacional como estrategia gerencial	Percepciones subjetivas	Paz	1 ✓
		Respeto,	2 ✓
		Valoración	3 ✓
		Armonía comunicacional,	4 ✓
		Sinergia	5 ✓
		Articulación	6 ✓
		Consenso	7 ✓
		Sentido	8 ✓
		Direccionalidad	9 ✓
	Entorno organizacional	Incertidumbre	10 ✓
		Pertenencia	11 ✓
		Participación	12 ✓
		Identidad <i>...insitividad</i>	13 ✓
Desempeño Docente	Eficiencia	Director-Docente	14
		Director estudiantes	15 ✓
		Docente-Estudiantes	16 ✓
		Docente-docente	17 ✓
		Docente-comunidad	18 ✓
	Eficacia	Visión	✓ 19
		Misión	✓ 20
		Objetivos	✓ 21
		Valores	✓ 22
		Políticas	✓ 23

**HOJA DE VALIDACIÓN**  
**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

ITEMS	REDACCIÓN ADECUADA		RELACIÓN CON LA VARIABLE		CONGRUENCIA DE CONTENIDO		DECISIÓN	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	DEJAR	QUITAR
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								

Decisión  
 Val. G. 11  
 ✓

**Observaciones y Recomendaciones**

*Sería conveniente aplicar el instrumento también al personal directivo para completar el análisis. Eliminar signos de interrogación.*

**Datos del Experto**

Nombre y Apellido	<i>Maria Joneth Ríos C.</i>
Grados Obtenidos	<i>Licenciatura en Educación / M.Sc. en Educación</i>
Experiencia Docente	<i>Docente (Primaria y Superior)</i>
Firma	<i>Mari Ríos</i>
Fecha	<i>14/10/2011</i>

## INSTRUCCIONES

-Luego de leer cada una de las proposiciones que se presentan en este instrumento, seleccione sólo una de las alternativas que reflejan su opinión

-Selección entre las alternativas: Siempre (S) Casi Siempre (CS); A Veces (AV) Pocas Veces (PV) y Nunca (N).

Responda todo el instrumento.

*Modificar  
(p.e.)*

Nº	PROPOSICIONES	S	CS	AV	PV	N
1 ✓	<del>✓</del> Considera usted que el ambiente laboral influye en el desarrollo efectivo de las actividades laborales?					
2 ✓	<del>✓</del> Cree usted que el respeto entre los miembros de la organización es fundamental para articular la relación laboral?					
3 ✓	La valoración de los aportes docentes es parte de las estrategias gerenciales de la institución					
4 ✓	Se estimula desde la gerencia el fortalecimiento de la armonía comunicacional					
5 ✓	<del>✓</del> Utiliza la organización la sinergia como estrategia para mejorar los procesos?					
6 ✓	La articulación de los planes de la institución con la planificación de los docentes se hace evidente en la dinámica escolar					
7 ✓	<del>✓</del> En la toma de decisión se considera la participación docente?					
8 ✓	<del>✓</del> Considera la planificación articulada con los objetivos institucionales?					
9 ✓	Las actividades institucionales tienen direccionalidad conocida por el personal docente					

*Unir*

10 ✓	La gerencia institucional promueve la información para disminuir la incertidumbre en el equipo docente					
11 ✓	El clima organizacional fortalece el sentido de pertenencia institucional					
12 ✓	La gerencia estimula la participación de los docentes					
13 ✓	Se fortalece la identidad institucional desde la gerencia escolar					
14 ✓	<del>Es continua y eficaz</del> la relación director – docente					
15 ✓	La interacción director-estudiantes se orienta hacia la eficiencia pedagógica					
16 ✓	Se observa eficiencia en la relación pedagógica docente-estudiantes					
17 ✓	Se articulan procesos de integración docente-docente para la eficiencia pedagógica					
18 ✓	<del>Es efectiva</del> la comunicación entre personal docente y comunidad					
19 ✓	La visión institucional se ha establecido con los aportes de los docentes					
20 ✓	<del>La gerencia estimula el desempeño docente para lograr la misión pedagógica de la institución</del>					
21 ✓	Los objetivos institucionales son evaluados con la participación del personal docente					
22 ✓	La gerencia institucional fortalece la práctica de valores para la eficacia del desempeño pedagógico					
23 ✓	La gerencia institucional tiene políticas destinadas a la estimulación de la eficacia en la práctica pedagógica					





UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS  
BARQUISIMETO-LARA



Ciudadano:

*Oswaldo Díaz Zapata*

Su Despacho.-

Por medio de la presente comunicación, me dirijo a usted, muy respetuosamente, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración, en la validación de un cuestionario diseñado con el fin de recabar información para la investigación titulada: EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Mucho sabré agradecer su opinión con respecto a la redacción, congruencia y relación con los objetivos de cada uno de los ítems del cuestionario. Todo ello, con el interés de elevar la calidad técnica de este instrumento.

En función de lo antes expuesto; se anexa:

- ❖-Cuadro de operacionalización de las variables
- ❖-Objetivos del estudio
- ❖-Hoja de validación.

Sin otro particular, quedo de usted, atentamente:

**Br. Suleima Lara**

**Investigadora**

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### OBJETIVO GENERAL

Analizar el clima organizacional como estrategia gerencial para optimizar el desempeño docente en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1 Identificar las características del clima organizacional en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy

2 Determinar indicadores del desempeño docente en el marco del clima organizacional imperante en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy

3 Sugerir técnicas para el mejoramiento del clima organizacional como estrategia gerencial en la optimización del desempeño docente en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy

### OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Clima organizacional como estrategia gerencial	Percepciones subjetivas	Paz	1
		Respeto,	2
		Valoración	3
		Armonía comunicacional,	4
		Sinergia	5
		Articulación	6
	Entorno organizacional	Consenso	7
		Sentido	8
		Direccionalidad	9
		Incertidumbre	10
		Pertenencia	11
		Participación	12
		Identidad	13
Desempeño Docente	Eficiencia	Director-Docente	14
		Director estudiantes	15
		Docente-Estudiantes	16
		Docente-docente	17
		Docente-comunidad	18
	Eficacia	Visión	19
		Misión	20
		Objetivos	21
		Valores	22
		Políticas	23

**HOJA DE VALIDACIÓN**  
**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

ITEMS	REDACCIÓN ADECUADA		RELACIÓN CON LA VARIABLE		CONGRUENCIA DE CONTENIDO		DESICIÓN	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	DEJAR	QUITAR
1			X		X			
2			X		X			
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8								
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14			X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19			X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22			X		X			

*Modificar*  
*+*  
*+*  
*X*  
*X*  
*X*

**Observaciones y Recomendaciones**

*Modificar preguntas. Ver cuestionarios.*

**Datos del Experto**

Nombre y Apellido	<i>Oswaldo Díaz Zapata</i>
Grados Obtenidos	<i>Pedagogo y Lic en Hist. Fis- Ms investigación</i>
Experiencia Docente	<i>Prof Titular UCEA</i>
Firma	<i>[Firma manuscrita]</i>
Fecha	<i>14/10/2011</i>

### INSTRUCCIONES

-Luego de leer cada una de las proposiciones que se presentan en este instrumento, seleccione sólo una de las alternativas que reflejan su opinión

-Seleccione entre las alternativas: Siempre (**S**) Casi Siempre (**CS**); A Veces (**AV**) Pocas Veces (**PV**) y Nunca (**N**).

Responda todo el instrumento.

N°	PROPOSICIONES	S	CS	AV	PV	N
1	¿Considera usted que el ambiente laboral influye en el desarrollo efectivo de las actividades laborales?					
2	<i>Considera</i> ¿Cree usted que el respeto entre los miembros de la organización es <i>existente suficiente</i> fundamental para articular la relación laboral?					
3	La valoración de los aportes docentes es parte de las estrategias gerenciales de la institución					
4	Se estimula desde la gerencia el fortalecimiento de la armonía comunicacional <i>institucional</i>					
5	¿Utiliza la organización la sinergia como estrategia para mejorar los procesos?					
6	La articulación de los planes de la institución con la planificación de los docentes se hace evidente en la dinámica escolar					
7	¿En la toma de decisión se considera la participación docente?					
8	¿Considera la planificación articulada con los objetivos institucionales?					
9	Las actividades institucionales tienen direccionalidad conocida por el personal docente					

*Considera  
positivo que  
las acti-  
dades de  
los docentes  
se relacionan  
con el  
ambiente  
armónico*

*Considero  
que la  
planif de  
las acti-  
vades  
instit  
art. con  
objetivos  
del liceo*

10	La gerencia institucional promueve la información para disminuir la incertidumbre en el equipo docente						
11	El clima organizacional fortalece el sentido de pertenencia institucional						
12	La gerencia estimula la participación de los docentes						
13	Se fortalece la identidad institucional desde la gerencia escolar						
14	¿Es <del>continua</del> y eficaz la relación director – docente?						
15	La interacción director-estudiantes se orienta hacia la eficiencia pedagógica						
16	Se observa eficiencia en la relación pedagógica docente-estudiantes						
17	Se articulan procesos de integración docente-docente para la eficiencia pedagógica						
18	¿Es efectiva la comunicación entre personal docente y comunidad?						
19	La visión institucional se ha establecido con los aportes de los docentes						
20	¿La gerencia estimula el desempeño docente para lograr la misión pedagógica de la institución?						
21	Los objetivos institucionales son evaluados con la participación del personal docente						
22	La gerencia institucional fortalece la <del>práctica</del> de valores para la eficacia del desempeño pedagógico						
23	La gerencia institucional <del>tiene</del> políticas destinadas a la estimulación de la eficacia en la práctica pedagógica						

← la comunidad institucional trabaja en la formación de la visión institucional?

formación

tiene las →

educativos

**ANEXO E**  
**OBSERVACIONES DE LOS**  
**EXPERTOS**



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS  
BARQUISIMETO-LARA



Ciudadano:

\_\_\_\_\_

Su Despacho.-

Por medio de la presente comunicación, me dirijo a usted, muy respetuosamente, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración, en la validación de un cuestionario diseñado con el fin de recabar información para la investigación titulada: EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Mucho sabré agradecer su opinión con respecto a la redacción, congruencia y relación con los objetivos de cada uno de los ítems del cuestionario. Todo ello, con el interés de elevar la calidad técnica de este instrumento.

En función de lo antes expuesto; se anexa:

- ❖-Cuadro de operacionalización de las variables
- ❖-Objetivos del estudio
- ❖-Hoja de validación.

Sin otro particular, quedo de usted, atentamente:

**Br. Suleima Lara**

**Investigadora**



## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### OBJETIVO GENERAL

Analizar el clima organizacional como estrategia gerencial para optimizar el desempeño docente en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar las características del clima organizacional en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy

Determinar indicadores del desempeño docente en el marco del clima organizacional imperante en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy

Sugerir técnicas para el mejoramiento del clima organizacional como estrategia gerencial en la optimización del desempeño docente en la Unidad Educativa Jesús Millán de Yaritagua municipio Peña estado Yaracuy

## OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Items	
			Instrumento	
			A	B
Clima organizacional como estrategia gerencial	Percepciones subjetivas	Armonía	1	1
		Respeto,	2	2
		Valoración	3	3
		Comunicación	4	4
		Sinergia	5	5
		Articulación	6	6
		Consenso	7	7
		Sentido	8	8
		Direccionalidad	9	9
	Entorno organizacional	Incertidumbre	10	10
		Pertenencia	11	11
		Participación	12	12
		Identidad	13	13
Desempeño Docente	Relación interpersonal	Director-Docente	14	14
		Director - estudiantes	15	
		Docente-Estudiantes	16	15
		Docente-docente	17	16
		Docente-comunidad	18	17
	Direccionalidad de la Gestión	Visión	19	18
		Misión	20	19
		Objetivos	21	20
		Valores	22	21
		Políticas	23	22

## HOJA DE VALIDACIÓN

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

ITEMS	REDACCIÓN ADECUADA		RELACIÓN CON LA VARIABLE		CONGRUENCIA DE CONTENIDO		DECISIÓN		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	DEJAR	QUITAR	MODIFICAR
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									

**Observaciones y Recomendaciones**


**Datos del Experto**

<b>Nombre y Apellido</b>	
<b>Grados Obtenidos</b>	
<b>Experiencia Docente</b>	
<b>Firma</b>	
<b>Fecha</b>	

## INSTRUCCIONES

-Luego de leer cada una de las proposiciones que se presentan en este instrumento, seleccione sólo una de las alternativas que reflejan su opinión

-Seleccione entre las alternativas: Siempre **(S)** Casi Siempre **(CS)**; A Veces **(AV)** Pocas Veces **(PV)** y Nunca **(N)**.

Responda todo el instrumento.

Nº	PROPOSICIONES	S	CS	AV	PV	N
1	Considera usted que las actividades laborales se desarrollan en un ambiente de armonía					
2	Considera usted que existe suficiente respeto entre los miembros de la organización para articular la relación laboral					
3	La valoración de los aportes docentes es parte de las estrategias gerenciales de la institución					
4	Se estimula desde la gerencia el fortalecimiento de la comunicación institucional					
5	Utiliza la organización la sinergia como estrategia para mejorar los procesos					
6	La articulación de los planes de la institución con la planificación de los docentes se hace evidente en la dinámica escolar					
7	En la toma de decisión se considera la participación docente					
8	Considera usted que la planificación de las actividades institucional están articuladas con los objetivos del liceo.					
9	Las actividades institucionales tienen direccionalidad conocida por el personal docente					

10	La gerencia institucional promueve la información para disminuir la incertidumbre en el equipo docente					
11	El clima organizacional fortalece el sentido de pertenencia institucional					
12	La gerencia estimula la participación de los docentes					
13	Se fortalece la identidad institucional desde la gerencia escolar					
14	Es eficaz la relación director – docente					
15	La interacción director-estudiantes se orienta hacia la eficiencia pedagógica					
16	Se observa eficiencia en la relación pedagógica docente-estudiantes					
17	Se articulan procesos de integración docente-docente para la eficiencia pedagógica					
18	Es efectiva la comunicación entre personal docente y comunidad					
19	La comunidad trabaja en función de la visión institucional.					
20	La gerencia estimula el desempeño docente para lograr la misión pedagógica de la institución					
21	Los objetivos institucionales son evaluados con la participación del personal docente					
22	La gerencia institucional fortalece la formación de los valores para la eficacia del desempeño pedagógico					
23	La gerencia institucional orienta las políticas educativas destinadas a la eficacia en la práctica pedagógica					