

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



**LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBR**

**VICERRECTORADO PLANIFICACIÓN Y  
DESARROLLO SOCIAL  
ESTADO BARINAS**

**COORDINACIÓN  
AREA DE POSTGRADO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL SU INCIDENCIAS EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DOCENTE. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA  
TERRITORIAL “JOSÉ FÉLIX RIBAS” SEDE  
BARINITAS, ESTADO BARINAS.**

**Autor:** Keilys Fuenmayor.

C.I.: V-15635733

**Tutor:** Belkis Salas

**Barinas, Octubre del 2018**

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Postgrado Administración  
Mención: Gerencia General

**CLIMA ORGANIZACIONAL SU INCIDENCIAS EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DOCENTE. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA  
TERRITORIAL “JOSÉ FÉLIX RIBAS” SEDE  
BARINITAS, ESTADO BARINAS.**

Requisito parcial para optar al grado de  
*Magister Scientiarum en Administración*  
*Mención: Gerencia General*

**AUTOR: KEILLYS FUENMAYOR**  
**C.I.: V-15635733**  
**TUTOR: BELKIS SALAS**

Barinas, Octubre de 2018



ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 11:00 a.m. del 14 de Noviembre de 2018, reunidos en la Coordinación del Área de Postgrado, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **Magaly Núñez (Jurado Principal UNELLEZ)**, **Manuel Domingo Quintero (Jurado Principal UNELLEZ)** y **Belkis Salas (Tutor Coordinador)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: 8.134.337, 12.836.651 y 9.263.171, respectivamente, miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado "**CLIMA ORGANIZACIONAL SUS INCIDENCIAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE, UNIVERSIDAD POLITECNICA TERRITORIAL "JOSE FELIX RIBAS" SEDE BARINITAS, ESTADO BARINAS**". Presentado por el maestrante **Keillys Fuenmayor C.I. N° 15.635.733**, estudiante de la Maestría en Administración mención Gerencia General, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Administración, mención Gerencia General**, procedimos a dar apertura y a presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. Con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad acordó **APROBAR** el Trabajo de Grado aquí señalado.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

MSc. Magaly Núñez  
C. I. N° 8.134.337

(Jurado Principal UNELLEZ, Coordinadora)

MSc. Manuel Domingo Quintero  
C.I. N° 12.836.651  
(Jurado Principal UNELLEZ)



Dra. Belkis Salas  
C. I. N° 9.263.171  
(Tutor, Jurado Principal)

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Postgrado Administración  
Mención: Gerencia General

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, **Belkis Salas**, cédula de identidad N°-V. **9263171**, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado, titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL SU INCIDENCIAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL "JOSÉ FÉLIX RIBAS" SEDE BARINITAS, ESTADO BARINAS**; presentado por Keillys Fuenmayor; **C.I: V-15635733**; para optar al título de **Magister en Administración Mención: Gerencia General**; por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas, a los      días del mes de      del año 2018.

Dra: Belkis Salas

---

C.I. V. 9263171

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
Lista de Cuadros.....	vi
Lista de Figuras.....	vii
Resumen.....	vii
Introducción.....	1
<b>Capítulos I. El Problema.....</b>	<b>3</b>
1.1 Planteamiento y Formulación del Problema.....	3
1.2 Formulación del Problema de Investigación.....	6
1.3 Objetivos de la Investigación.....	7
1.3 .1 Objetivos Generales.....	7
1.3 .2 Objetivo Específicos.....	7
1.4 Justificación de la Investigación.....	7
1.5 Alcances y Delimitación.....	9
<b>Capítulo II. Marco Teórico o Referencial.....</b>	<b>10</b>
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	10
2.1.1. Antecedentes Históricos.....	11
2.1.2 Antecedentes Investigativos.....	13
2.2 Bases Teóricas.....	18
2.2.1 Clima Organizacional.....	19
2.2.2 Variables Factores de Apoyo que Influyen en el Clima Organizacional.....	20
2.2.2.1 El liderazgo.....	22
2.2.2.2 Comunicación.....	23
2.2.2.3 Relaciones interpersonales.....	24
2.2.2.4 Socialización de Valores Organizacionales:.....	24
2.3 Desempeño Laboral.....	26
2.3.1 Indicadores Gerenciales del Desempeño Laboral.....	27

2.3.1.1 Las Habilidades Conceptuales.....	28
2.3.1.2 Habilidades Humanas .....	30
2.3.1.3 Habilidades Técnicas.....	31
2.3.1.4 Actualización.....	32
2.3.1.5 Participación en Equipos de Trabajo.....	33
2.4. Teoría que Sustenta la Investigación.....	34
2.4.1 Teoría del Desarrollo Organizacional de Herbert A. Simón.....	34
2.4.2 Teoría Liderazgo El efecto Pigmalión: Robert Merton.....	36
2.5 Bases Legales.....	37
2.6. Definición de Términos Básicos.....	41
2.7. Sistema de Variables.....	44
2.7.1 Operacionalización de las Variables.....	44
<b>Capítulo III. Marco Metodológico.....</b>	<b>47</b>
3.1 Naturaleza de la Investigación.....	47
3.2. Tipo y Diseño de la Investigación.....	48
3.3 Población y Muestra.....	48
3.3.1 Muestra.....	49
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	50
3.5 Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	51
3.6 Procesamiento y Análisis de Datos.....	53
<b>Capítulo IV. Análisis de la Información.....</b>	<b>54</b>
<b>Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>68</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>71</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>75</b>
A Instrumentos de Recolección de información.....	75
B Validación del Instrumento.....	81
C Calculo del Coeficiente Alfa de Cronbach.....	87

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadros</b>	<b>pp.</b>
1. Definición de Variables.....	44
2. Operacionalización de Variables.....	46
3. Distribución de los docentes de la sede Barinitas.....	49
4. Significado de los valores del coeficiente.....	52
5. Distribución de Frecuencia y Porcentual de la Variable: Clima Organizacional Dimensión: Factores que influyen Indicador: Liderazgo.....	55
6. Distribución de Frecuencia y Porcentual de la Variable: Clima Organizacional Dimensión: Factores que influyen Indicador: Comunicación.....	56
7. Distribución de Frecuencia y Porcentual de la Variable: Clima Organizacional Dimensión: Factores que influyen Indicador: Relaciones interpersonales.....	58
8. Distribución de Frecuencia y Porcentual de la Variable: Clima organizacional Dimensión: Factores que influyen Indicador: Socialización.....	59
9. Distribución de Frecuencia y Porcentual de la Variable: Desempeño Docentes Dimensión: Pedagógicas Indicador: Habilidad conceptual.....	61
10. Distribución de Frecuencia y Porcentual de la Variable: Desempeño Docentes Dimensión: Pedagógicas Indicador: Habilidad humanas.....	62
11. Distribución de Frecuencia y Porcentual de la Variable: Desempeño Docentes Dimensión: Pedagógicas Indicador: Habilidad técnica.....	63
12. Distribución de Frecuencia y Porcentual de la Variable: Desempeño Docentes Dimensión: Estrategias Indicador: Actualización.....	64
13. Distribución de Frecuencia y Porcentual de la Variable: Desempeño Docentes Dimensión: Estrategias Indicador: Participación.....	66

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráficos</b>	<b>pp.</b>
1. Representación gráfica de la distribución de la opinión de los encuestados (Docentes) en relación a los ítems del 1 y 2.....	55
2. Representación gráfica de la distribución de la opinión de los encuestados (Docentes) en relación a los ítems del 3 y 4.....	57
3. Representación gráfica de la distribución de la opinión de los encuestados (Docentes) en relación a los ítems del 5 y 6.....	58
4. Representación gráfica de la distribución de la opinión de los encuestados (Docentes) en relación a los ítems del 7.....	60
5. Representación gráfica de la distribución de la opinión de los encuestados (Docentes) en relación a los ítems del 8 y 9.....	61
6. Representación gráfica de la distribución de la opinión de los encuestados (Docentes) en relación a los ítems del 10 y 11.....	62
7. Representación gráfica de la distribución de la opinión de los encuestados (Docentes) en relación a los ítems del 12 y 13.....	64
8. Representación gráfica de la distribución de la opinión de los encuestados (Docentes) en relación a los ítems del 14 y 15.....	65
9. Representación gráfica de la distribución de la opinión de los encuestados (Docentes) en relación a los ítems del 16 y 17.....	66



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figuras</b>	<b>pp.</b>
1. Funciones de la evaluación del desempeño profesional del docente.....	29

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
POSTGRADO ADMINISTRACIÓN. MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**CLIMA ORGANIZACIONAL SU INCIDENCIAS EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DOCENTE. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA  
TERRITORIAL “JOSÉ FÉLIX RIBAS” SEDE  
BARINITAS, ESTADO BARINAS.**

**AUTOR: Keillys Fuenmayor.  
TUTOR: Belkis Salas  
AÑO: 2018**

**RESUMEN**

El objetivo fundamental del estudio, está representado en analizar el clima organizacional su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Territorial “José Félix Ribas” Sede Barinitas, Municipio Bolívar, Estado Barinas. La investigación se caracteriza por ser cuantitativa apoyada en un diseño de campo. La muestra está conformada por veintiocho (28) docentes pertenecientes a la institución objeto de estudio, a los cuales se les aplicó un instrumento tipo cuestionario, estructurado por diecisiete (17) ítems, atendiendo a la naturaleza de la investigación y a los objetivos de ella, validándose con “Juicio de expertos”. La confiabilidad del instrumento se determinó mediante una prueba piloto a través del estadístico Alfa de Cronbach con un resultado de 0,77 (Ver anexo C). La información recabada se exteriorizó mediante cuadros y gráficos para facilitar el análisis en función de las variables, contrastando los hallazgos con la fundamentación teórica. Se concluye, que el director tiene dificultades para influir positivamente en el comportamiento del docente pues utiliza un liderazgo autoritario, el cual puede incidir en las dificultades relacionadas con la forma de comunicarse, pues se realiza en forma de pautado lineamiento además de instrucciones específicas con el personal deteriorando las relaciones interpersonales dentro de la institución, generando de esta forma un ambiente organizacional que ejercen una influencia directa poco asertiva hacia el desempeño laboral del personal docente.

**Palabras Claves: Clima organizacional, desempeño laboral docente.**

## INTRODUCCIÓN

Dentro de este contexto, la organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras. De tal manera, que se hace relevante prestar mucha atención a este aspecto, además de toda la influencia del clima sobre las necesidades psicológicas y sociales de los miembros de cualquier institución y la calidad de los logros aspirados. Las relaciones internas entre los integrantes de una institución constituyen otro elemento importante que contribuye a crear el clima que le corresponde.

Además, existen componentes de naturaleza física que actúan sobre el comportamiento y desempeño humano, lo que, a su vez, se asocia o incide sobre el clima organizacional. En cualquier institución, tal como la universitaria, se percibe una atmósfera, un ambiente que parece diferenciarla de otras, por ello se han realizado estudios donde se ha abordado, directa e indirectamente, la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño las expectativas, y satisfacción laboral del docente.

Por consiguiente, la educación en Venezuela, se ha visto afectada por una agrupación de estas variables internas y externas que reclaman variaciones significativas. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante han llevado a las organizaciones universitarias a realizar grandes esfuerzos por mejorar las relaciones de trabajo en la búsqueda de la calidad total en todos los contextos laborales, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos validos, orientados hacia la reestructuración funcional formal así como la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

Así pues, con miras al establecimiento de un marco referencial que sustente la reorientación del proceso de formación universitaria en el país, se abordan los elementos teóricos que permiten comprender el necesario perfeccionamiento de los liderazgos profesionales, contextualizados en el nuevo escenario del país y con las

competencias requeridas para el desempeño laboral.

En este aspecto, es fundamental el desarrollo de principios y valores éticos así como de normas de convivencia social, elementos claves que aseguran la viabilidad política y social de la economía del conocimiento y la globalización. Los valores éticos implícitos en la conducta humana deben abordarse desde el reconocimiento de la igualdad y el respeto entre los seres humanos hacia la formación de un ser humano integral, cuestión principal para consolidar el cambio que se pretende asumir.

Es por ello, que en atención a lo representado se hace indispensable intentar un estudio cuyo objetivo primordial es analizar el clima organizacional su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Territorial “José Félix Ribas” Sede Barinitas, Municipio Bolívar, Estado Barinas que ha sido estructurada en tres capítulos según se muestra a continuación:

Capítulo I El Problema, contiene el planteamiento, objetivos, justificación, alcances y limitaciones de la investigación.

Capítulo II Marco Teórico, corresponde a la investigación documental efectuada, integrada por antecedentes, bases teóricas, bases legales, definición de términos básicos y sistema de variables.

Capítulo III Marco Metodológico, incluye la naturaleza, diseño y tipo de la investigación, población, técnica e instrumento de recolección de información con su respectiva validación y confiabilidad, procedimientos y análisis de la información.

## CAPÍTULO I

### 1. EL PROBLEMA

#### 1.1. Planteamiento y Formulación del Problema

Actualmente a nivel mundial, el clima organizacional se ha establecido en objeto de estudio en las diferentes organizaciones que hacen esfuerzos por identificarlo, tomando como referencia para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores externos y/o internos del área de gestión humana y desarrollo organizacional de cada institución. El clima organizacional es considerado como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso está influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su ambiente o entorno interno.

Además, es un concepto que surge en la medida en que se evidencia que el comportamiento de un individuo en el trabajo, es función de la persona implicada y de su entorno. Al respecto Gómez (2010) afirma:

Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y las características físicas y psicológicas y, a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece, entonces inmerso, determinado por la naturaleza particular de la organización. (p. 45).

Es decir, que el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño laboral

docente; puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En síntesis, es la expresión personal de la opinión que los docentes y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el profesor se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo.

A tal efecto, en Venezuela los centros de educación superior se han caracterizado por ser organizaciones formales, complejas y abiertas que presentan características peculiares, en tiempos de cambio, en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez se hace más necesario comprender los factores económicos, físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las docentes en el trabajo. Esta necesidad, de acuerdo a Sánchez (2012), se basa en el hecho de que:

Según la forma como los empleados interpretan su ambiente laboral, así será su índice de productividad, además de que influirá en la formación de buenas o malas relaciones de trabajo, o en el fracaso o en el éxito de las políticas que se realizan en la institución (p. 10).

Por consiguiente, lo antes descrito confirma que el clima organizacional constituye, de hecho la personalidad de una organización. Además, determina y condiciona el comportamiento de los docentes en la institución y el grado de satisfacción, respecto de la actividad que estos desempeñan laboralmente. Toda institución universitaria debe estar nutrida de dosis suficientes de colaboración, de participación y actitud crítica por parte de todos los entes involucrados, estableciendo una red de flujos que, no solamente reflejen la cultura del centro, sino que la intentan superar desde un compromiso de responsabilidad tanto profesional como moral. Sólo así se podrá asegurar un futuro de calidad para la organización.

De tal manera, en los centros universitarios los docentes constituyen el pilar fundamental, por cuanto tienen en sus manos la ardua tarea de guiar a sus alumnos en la adquisición y dominio de los conocimientos, esto implica que la razón de ser de la

organización se construye con cada alumno dependiendo de la interacción con el mismo, además de la del entorno, el éxito de la organización; por tanto, el contar con los recursos necesarios para tal fin, se hace imprescindible.

Dentro de este contexto Romero (2011) señala, "...el clima organizacional se refiere a aquellos aspectos del ambiente que son percibidos conscientemente por los miembros de la organización". (p. 352). Entonces, se refiere a como los docentes de la universidad perciben como va la misma. El clima organizacional se asume como el producto de las opiniones que tienen éstos, a partir de su personalidad, actitudes y valores, con respecto a la estructura y procesos organizacionales en constante interacción. Esta percepción no es un hecho aislado del entorno, por el contrario, tanto el contexto inmediato como el global, influyen en el clima de la institución.

Entonces, el docente como recurso humano constituye una clave esencial para el exitoso desempeño y operatividad de cualquier universidad motivado a la función pública y social que realizan. A tal efecto García (2001), Señala: que el desempeño laboral "Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa" (p. 35). Por consiguiente, son, todas aquellas acciones o conductas que muestran los profesores para alcanzar las metas establecidas por la institución.

Cabe destacar, las cuales tienen relación con el rendimiento y desempeño de la organización los cuales se reflejan con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre el trabajo realizado, permitiendo así contribuir con las metas organizacionales. Asimismo, la garantía de las buenas condiciones de trabajo que la universidad debe ofrecer, donde los docentes puedan ser medidos respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados.

Se puede inferir, de acuerdo a los basamentos descritos anteriormente, que un clima organizacional, percibido como favorable, contribuye a lograr bajos niveles de rotación, satisfacción, aumenta la productividad, adaptación y compromiso, entre otros factores no menos importantes. Sin embargo, un clima desfavorable estimula el

ausentismo, los altos niveles de rotación, escasa innovación, disminuye el compromiso y la productividad que pueden incidir en el desempeño laboral docente.

Pues bien, realidad a la que no escapa la Universidad Politécnica Territorial “José Félix Ribas” sede Barinitas, estado Barinas motivado a la amplitud, profundidad y celeridad de los cambios en el entorno tecnológico, económico, social, político y medio ambiental del contexto barines, han puesto en crisis los paradigmas institucionales universitarios; pues, por experiencia y vivencias de la investigadora como empleada ha podido constatar que se han generado actuaciones de los docentes que inciden en el ambiente de trabajo entre los colegas así como también sobre el servicio prestado a los estudiantes de la misma.

De tal manera, evidenciándose en un clima laboral carente de un liderazgo óptimo falta de identificación, comunicación poco asertiva y relaciones interpersonales sesgadas, lo cual trae como consecuencia un deterioro del bienestar necesario para asumir un desempeño laboral con eficiencia por parte de los docentes, presentándose conflictos inconscientes, baja motivación y necesidades no satisfechas por parte de los profesores que inciden en el logro de las metas institucionales.

## **1.2. Formulación del Problema de Investigación**

¿Cómo analizar el clima organizacional su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Territorial “José Félix Ribas” Sede Barinitas, Barinas, Estado Barinas?

Ante la situación planteada se generan las siguientes interrogantes específicas:

¿Cuáles son las estrategias empleadas para el fomento del desempeño laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Territorial “José Félix Ribas”?

¿Cuáles son las variables del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Territorial “José Félix Ribas”?

¿Cuáles son los indicadores gerenciales que optimizan el clima organizacional



en el proceso del desarrollo laboral del personal docente de la Universidad Politécnica Territorial “José Félix Ribas”?

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar el clima organizacional su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Territorial “José Félix Ribas” Sede Barinitas, Municipio Bolívar, Estado Barinas.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Diagnosticar las estrategias del clima organizacional que pone en práctica para el fomento del desempeño laboral los docentes de la Universidad Politécnica Territorial “José Félix Ribas” Sede Barinitas, Municipio Bolívar, Estado Barinas.

Describir las variables del clima organizacional como factor de apoyo en el desempeño laboral de los docentes de la institución objeto de estudio.

Caracterizar los indicadores desde el punto de vista gerencial que optimizan el clima organizacional en el proceso del desarrollo laboral del personal docente de la Universidad Politécnica Territorial “José Félix Ribas” Sede Barinitas.

### **1.4. Justificación**

El carácter del trabajo se relaciona directamente en analizar el clima

organizacional su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Territorial “José Félix Ribas” Sede Barinitas, Municipio Bolívar, Estado Barinas, partiendo que como organización de Educación Superior tiene como misión la excelencia académica, que contribuya al desarrollo económico, cultural, científico y tecnológico del país, y a la consolidación de los valores fundamentales de la sociedad, como modelo permanente de participación y trabajo en equipo dentro del contexto de globalización y la competitividad regional y nacional.

Por consiguiente, el presente estudio permitirá vislumbrar a nivel institucional una introspección del clima laboral para no correr el riesgo de descuidar el aspecto de la calidad educativa, asimismo a nivel social las dificultades que presenta el recurso humano en comunicación, motivación, baja productividad, entre otros que pueden incidir en el propósito de egresar a profesionales con alto nivel de conocimientos de acuerdo a su carrera.

De igual manera, este estudio a nivel teórico pretende sentar las bases para posteriores investigaciones que permitan profundizar en las variables detectadas y que estén generando problemas notables dentro de la institución, con la finalidad de asumir actitudes positivas frente a la revisión y adopción inmediatas de acciones para la solución de dificultades detectadas. De esta manera, los resultados obtenidos conducirán a fortalecer un desempeño docente basado en una gestión con eficiencia y eficacia exigida al profesor universitario en un clima organizacional cónsono con los requerimientos de tan loable labor.

Por otra parte, posee una justificación metodológica por cuanto se identifica con la línea de investigación de Gerencia Pública, área del conocimiento de las Ciencias Económicas y Sociales, en el cual se encuentra enmarcado el clima organizacional, que aportara resultados a través de la aplicación de un método de investigación de los factores que influyen en dicha variable, que será de utilidad para retroalimentar al subsistema, aportando conocimientos e información al personal de dirección, coordinadores de sede y de PNF acerca de las percepciones que tiene el personal docente sobre algunos factores que influyen en el clima organizacional.

### **1. 5. Alcance y Delimitación**

El trabajo en ejecución tiene como propósito analizar el clima organizacional su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Territorial “José Félix Ribas” Sede Barinitas, Municipio Bolívar, Estado Barinas. Así pues, tomando en cuenta las características de esta investigación de campo de tipo descriptivo, los resultado que se obtenga servirá de apoyo para ofrecer conocimiento teóricos que permitan mejorar la satisfacción laboral de los docentes llevándolo al plano directamente proporcional del mejoramiento del clima organizacional.

En segundo lugar corresponde a la población de estudio, ya que se consideró solo la sede de Barinitas por tener un mayor acceso geográfico, por razones económicas y por el factor tiempo, la cobertura del estudio se realizara para un tiempo estipulado válidos en el año 2018, además de la recolección de datos así como la generación de conclusiones y recomendaciones que sirvan para reflexionar sobre la problemática planteada en el estudio. De igual manera, esta investigación es pertinente para ser considerada en otras universidades que reúnan similares condiciones con el objeto de estudio. Referente, a las limitaciones durante el desarrollo de la investigación no se han presentado limitaciones que puedan influir negativamente en la misma.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEORICO O REFERENCIAL**

El marco referencial es el que permite darle el basamento teórico y el cuerpo central de la investigación. Hernández, Fernández y Baptista (2010) plantean que el marco teórico desempeña diversas funciones tales como “prevenir errores cometidos en trabajos previos, orientar sobre la realización del estudio, guiar al investigador para que se centre en su problema evitando desviaciones del planteamiento original y proveer de un marco referencia para interpretar resultados” (p.12). En función de lo antes expuesto, en este capítulo se procesan algunos trabajos de investigación relacionados a las variables de este estudio y se maneja la información recolectada con los mismos para la elaboración de la s bases teóricas y legales, así como la definición de los términos básicos de la investigación.

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes de la investigación según Tamayo y Tamayo (2010) plantan que “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación” (p.146). Por lo tanto, constituyen una herramienta de orientación para el desarrollo del estudio, que permiten suministrar información teórica y metodológica acerca de indagaciones anteriores que se relacionan o tengan semejanza con la temática abordada. De tal manera, que en la realización de esta investigación se determino la indagación de una serie de estudios investigativos que de una u otra manera, guardan relación con el presente trabajo los cuales se exponen a continuación.

### 2.1.1. Antecedentes Históricos

Los antecedentes históricos según Arias (2012), están “referidos a congresos, entrevistas, seminarios, talleres, textos y otros” (p. 51). En tal sentido, se mencionan a continuación varios antecedentes históricos referidos al tema en estudio. Dentro de este marco de ideas se menciona a Valdés (2008), en su ponencia titulada: “Evaluación del Desempeño”, en la cual explica que la evaluación del desempeño de un profesor es:

Un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad (p.13).

A tal efecto, que este antecedente coincide con la investigación en curso puesto que permite comprender que el desempeño docente incide en los educandos, directivos y compañeros de trabajo. Dentro del desempeño hay factores indispensables que los docentes deben desarrollar como: capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales.

De igual manera Según Olaizola (2012), en su estudio tuvo como propósito Evaluar el Clima organizacional y desempeño gerencial del personal directivo hacia una gestión de calidad, se utilizó como línea de investigación los procesos gerenciales, enmarcados en el tipo de estudio evaluativo y un diseño no experimental de campo.

La población objeto de estudio estuvo constituida por 52 docentes de aula, para la muestra se tomó 30 por ciento, el cual se forma por 19 docentes. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a los docentes el cual estuvo constituido

por 44 preguntas cerradas policotómicas (tres alternativas de respuestas Siempre, Algunas veces y Nunca); el cual se sometió a validación por juicio de expertos. La confiabilidad fue medida a través del coeficiente Alfa de Cronbach, resultando altamente confiable. Se concluyó que existe desconocimiento del tipo clima organizacional predominante, el cual es autoritario con tendencia paternalista; así como la carencia de habilidades administrativas adecuadas y aplicación deficiente de estrategias gerenciales.

El estudio se relaciona con el propuesto por cuanto ambos estudian la importancia del clima organizacional en las instituciones educativas y su influencia en el desempeño laboral, haciendo el mejor uso de su talento para integrar sus habilidades, acentuar sus fortalezas donde es vital la autoevaluación para identificar los problemas y por ultimo conseguir resultados exitosos donde la gerencia constituya un factor de primordial importancia por cuanto los actos técnico-docente-administrativo que se desarrollen han de estar íntimamente relacionados con la acción gerencial de la organización.

De igual forma, Herrera (2012), en su trabajo de grado titulado “El clima organizacional y su relación con la productividad laboral” para optar al título de Licenciado en Administración Mención Recursos Humanos, otorgado por la Universidad Central de Venezuela, tuvo como objetivo general “Determinar el clima organizacional y su relación con la productividad laboral”. La investigación utilizó como modalidad la tesis documental, no tiene población en virtud de que las características de la metodología no la exige, la técnica que utilizó para la recolección de la información fue las técnicas de: observación documental, presentación resumida, resumen analítico y análisis crítico, no se utilizó ningún instrumento en consecuencia no se empleó la validez.

Entre las conclusiones se destaca en primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. A corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias,

sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

El aporte de la investigación al trabajo de grado en referencia constituye un avance sobre el tema de la importancia de las personas en las organizaciones que se iniciara por investigaciones anteriores, al analizar el maltrato en las organizaciones, la determinación del clima organizacional, la importancia del lenguaje gestual en la creación de un ambiente motivante, y constituye una propuesta que permita profundizar una realidad que si bien es aceptada por la mayoría de las organizaciones, aún hoy no se concreta en realidades, el hecho de considerar a las personas el principal activo de las organizaciones.

### **2.1.2 Antecedentes Investigativos**

Los antecedentes de la investigativos según Tamayo y Tamayo (2010), En los antecedentes “se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación” (p.146). Así pues, constituyen una herramienta de orientación para el desarrollo del estudio, que permiten suministrar información teórica y metodológica acerca de indagaciones anteriores que se relacionan o tengan semejanza con la temática abordada.

Como primer antecedente, a nivel internacional se considera a Sarrías (2016) quien propuso un estudio titulado: “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Arts Decoraciones, en Guatemala”, cuyo objetivo fue analizar el clima y su relación con el desempeño laboral, a partir de los factores motivacionales, desempeño y relaciones. La investigación fue concebida en el enfoque cuantitativo, con diseño de campo de tipo descriptivo, con una población de veintidós (22) trabajadores, a quienes se aplicó un cuestionario para recolectar la información más relevante sobre el área temática.

De acuerdo con los resultados, se concluyó que los trabajadores consideran limitaciones en la manera de fomentar el desarrollo humano, además de recibir beneficios por su desempeño y esto les genera insatisfacción en su labor, con desventajas para la empresa. Asimismo, se conoció que el clima es favorable a la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral, y que éste es adecuado al perfil del cargo que ocupa.

Como recomendaciones, se propuso impartir cursos de capacitación a los trabajadores en diferentes áreas, fortalecer el plan de carrera para que los trabajadores puedan optar con mayores posibilidades el ascenso a otros puestos de trabajo, y establecer una coordinación que facilite la comunicación de la filosofía organizacional a fin de que funcione en forma productiva y eficiente en el servicio que se presta al cliente o usuario.

Evidentemente el aporte del estudio es que sustenta los diversos aspectos considerados en el clima organizacional de las organizaciones, en su relación con el desempeño laboral, como factores que aseguran el éxito y la satisfacción en su área de trabajo como pilar fundamental en el cumplimiento de las metas y como eje motivador de las competencias de los trabajadores, potenciando la organización para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad.

Es oportuno señalar el estudio de, Miranda (2016), planteó la investigación: “Clima organizacional: un lineamiento estratégico del desempeño laboral”, el cual tuvo como objetivo analizar el clima organizacional como un elemento estratégico del desempeño laboral en la empresa Noroccidental de Mantenimiento y Obras Hidráulicas C.A. (ENMOHCA), en Barquisimeto, estado Lara. Éste se enmarcó en el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo, con apoyo en una investigación descriptiva, de campo, no experimental.

En cuanto a la población, se consideraron cuarenta y ocho (48) miembros del talento humano de la empresa, a quienes se aplicó como técnicas de recolección de datos la observación directa y la encuesta, bajo la modalidad de un cuestionario basado en la Escala Tipo Likert, conformado por veintisiete (27) ítems, el cual fue validado a través de la técnica de juicio de expertos y para obtener su confiabilidad se



utilizó el Coeficiente Alpha de Cronbach, con un valor de 0,91.

Los resultados permitieron concluir que en la empresa persisten debilidades en el talento humano, relacionados con la poca confianza, participación, definición de tareas, reconocimientos e incentivos, así como en la apertura gerencial hacia las relaciones y apoyo al talento humano, aunque se percibe confianza individual, compromiso y sienten que su desempeño contribuye al éxito organizacional, apoyado en la tecnología.

En este sentido, se recomendó propiciar la participación, compartir los planes de acción, las responsabilidades, implementación de espacios de discusión sobre los aspectos organizacionales, planes de incentivos y/o reconocimientos, la evaluación del desempeño, un clima de respeto y tolerancia, así como actividades para fortalecer el conocimiento y propiciar el trabajo en equipo, los valores y la capacitación permanente. El aporte del estudio se considera sobre la base de los planteamientos en torno al clima organizacional, en el marco de los factores que inciden en la gestión gerencial, dirigido a fomentar la participación e identificación del talento humano con el trabajo.

De igual manera Rojas (2016), en su trabajo titulado: “Acciones tácticas para la optimización del clima organizacional de la empresa Miguel Jaime, C.A., en Barquisimeto, estado Lara”, tuvo como objetivo determinar acciones tácticas tendientes a la optimización del clima organizacional. El tipo de investigación fue un diseño de campo de carácter descriptivo.

La población estuvo conformada por treinta y un (31) trabajadores, considerados como población muestral y a quienes se aplicó un cuestionario tipo escala, de Likert validado por expertos y conformado por veintidós (22) ítems. Los resultados del estudio dan a conocer que la optimización presenta una serie de características propias en relación con las dimensiones estudiadas, que la distinguen como empresa que influyen sobre sus miembros en su comportamiento y funcionamiento como parte integrante de la misma.

Por ello, se recomendó acciones tácticas operacionales, administrativas y operativas para ser ejecutadas con participación del personal de todos los niveles,

orientados a fortalecer aquellas dimensiones que presentan dificultad y fortalecer las que contribuyen al buen desenvolvimiento de la organización, de tal forma que permita un mejor desempeño de la fuerza laboral en función a los cambios y evolución de la empresa.

Como puede observarse, la investigación citada tiene una correspondencia con el estudio, por cuanto orientan la importancia de la aplicación de nuevas herramientas gerenciales que permitan fortalecer el clima organizacional, además de considerarse elemento clave de la integración y consolidación de un desempeño adecuado del talento humano.

A nivel regional, Simancas (2015) realizó una investigación para otra al grado de Magíster en la Universidad Fermín Toro titulada “Estrategias Motivacionales para el Fortalecimiento del Clima Organizacional. (Caso de Estudio: los Trabajadores y Trabajadoras de la Universidad Bolivariana de Venezuela, Eje Regional Barinas-Portuguesa. Período 2011-2012)”. Su finalidad fue proponer estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional del personal que labora en la Universidad Bolivariana de Venezuela, metodológicamente se ubica en una investigación cuantitativa, con un diseño de campo y en la modalidad de proyecto factible.

La población estuvo integrada por 120 sujetos a quienes se les aplicó un cuestionario de 38 ítems. Entre las conclusiones, la autora destaca la ausencia de un clima organizacional adecuado para el trabajo eficiente, hecho que incide en la motivación de los empleados, porque genera conductas y comportamientos que limitan las actividades, tanto desde el punto de vista de la productividad como en las relaciones interpersonales que se establecen. Por lo tanto; la autora presenta un diseño de estrategias motivacionales que se espera permita el mejoramiento del clima organizacional, motivando a su personal y haciéndolo sentir más valorado.

Es notorio el aporte, que la investigación del citado autor ofrece al estudio en desarrollo, tanto en la amplia revisión documental como en los resultados ya que muestra la realidad que viven los empleados de un organismo público, afectado por recortes presupuestarios y políticas que en muchas ocasiones inciden en su ineficiente

desempeño. De manera que, el diseño del instrumento utilizado permitió orientar la elaboración del cuestionario utilizado en la investigación en desarrollo.

De igual manera Hernández (2015), en su investigación para optar al grado de Magíster mención Gerencia Empresarial en la Universidad Fermín Toro titulada “Plan Estratégico Motivacional para el fortalecimiento del Clima Organizacional en el Departamento de Administración del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME) Barinas. Periodo (2011-2012)”, presenta el objetivo general proponer un Plan Estratégico Motivacional para el fortalecimiento del Clima Organizacional en el citado instituto. Desde el punto de vista metodológico, se enmarca en un proyecto factible en sus tres fases: diagnóstico, factibilidad y propuesta; la población integrada por 4 directivos y 20 empleados del Departamento de Administración, a quienes se les aplicó un instrumento tipo cuestionario de 18 preguntas.

Entre las conclusiones del estudio se destacan debilidades desde el punto de vista motivacional ya que se carece de satisfacción laboral y poco apoyo por parte del directivo. De igual manera, la labor a ser cumplida por el personal de la institución no solo está ligada a la remuneración económica, sino también es necesario tener en cuenta que para alcanzar un clima organizacional eficiente, se debe contar tanto con un alto nivel de compromiso como con una mística de trabajo que lo conduzca a potenciar su nivel de vida profesional y personal. Las conclusiones presentadas permiten direccionar la investigación en desarrollo hacia la importancia de la motivación dentro del clima organizacional; razón que lleva a considerarla como una dimensión de la variable en estudio.

En esta misma línea Castillo (2015), en su investigación para optar al grado de Magíster en Gerencia y Planificación Institucional de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), titulada “Impacto de la aplicación de políticas laborales en el clima organizacional de la Alcaldía del municipio Sucre del estado Portuguesa”, desarrolló el objetivo valorar el impacto de la aplicación de políticas laborales en el clima organizacional. Metodológicamente se ubica en una investigación postpositivista, descriptiva

apoyada en un estudio de campo en la modalidad de proyecto acción. La muestra estuvo compuesta por sesenta trabajadores de la Alcaldía a quienes se les aplicó un cuestionario de 17 ítems.

La conclusión principal con relación a la medición del impacto que causan las nuevas políticas laborales en el clima organizacional, se demostró que los cambios efectuados han impactado significativamente el clima organizacional, por lo que al incidir tan ampliamente sobre éste, también repercute en la satisfacción de las personas, sobre su compromiso, su desempeño laboral así como sobre su eficiencia, eficacia y productividad.

Es evidente, que las políticas implementadas en las organizaciones de alguna manera influyen en el comportamiento de los trabajadores, de allí la importancia de conocer los elementos que conforman el clima organizacional y cómo éste es percibido por las personas que lo viven; allí radica la importancia que este antecedente aporta a la investigación en desarrollo. La desconexión de las altas jerarquías de sus subordinados puede generar desmotivación y falta de productividad, por lo que la medición del clima organizacional debe ser una labor constante así como los esfuerzos por mantener un ambiente sano y agradable para los trabajadores.

## **2.2. Bases Teóricas**

Dentro de este marco, las bases teóricas permiten al investigador presentar una estructura sobre la cual se establecerá el estudio una buena base teórica formará la plataforma sobre la cual se construye el análisis de los resultados obtenidos. Por ello Sabino (2012), considera aspectos importantes de las bases teóricas tales como:

La relación entre los puntos expuestos con la temática abordada, pues no es conveniente presentarlos de manera aislada; así mismo, a lo largo de todo el capítulo debe tratarse de encuadrar el problema de investigación en una determinada teoría. Además, debe percibirse con gran claridad el enfoque, análisis y posición del autor (p.52).

Es decir, que las normas permiten inferir que las bases teóricas deben estar conectadas entre sí; en efecto, estas permiten al autor plantearse una serie de conceptos y documentarse sobre el tema, aportando su punto de vista en cada aspecto. Se puede decir, que la estructura del trabajo depende de la formulación de esta sección. Asumiendo que el investigador delimita a través de la teoría el objeto a estudiar.

### **2.2.1 Clima Organizacional**

El clima organizacional es el pilar fundamental de toda organización, por cuanto en ella se refleja el ambiente de trabajo y en función de eso los docentes actúan. Según Brunet (2009) define “el clima organizacional como un conjunto de características de una organización, así como las características personales de cada empleado (p.12). Es decir, que el clima organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Por su parte, Chiavenato (2002) plantea que el clima organizacional tiene” una amplia gama de características cualitativas: saludables, malsanas, incentivadoras, desmotivadoras, desafiantes, neutras, animadoras o amenazadoras...” (p.314) esto dependerá exclusivamente del estilo de trabajo que ejerza el director en la institución educativa y la relación que tenga con el personal docente. Por lo tanto, un clima laboral sano, los docente y el personal en general trabajaran con entusiasmo de lo contrario, si el ambiente es desagradable el personal trabajara, casi exclusivamente por la compensación salarial. Por lo tanto, es necesario que el clima organizacional de las instituciones universitarias se torne positivo, ya que así los docentes trabajan motivados y rinden más, lo que genera calidad educativa.

Desde este punto de vista, el ambiente de trabajo, está determinado por cada directivo o docente, de una forma particular, según su estilo y según ellos, influyen las emociones de cada quien, los estados de ánimo, como se entiende cada situación, así que, cada quien es productivo en la medida que desea realizar bien las actividades asignadas.

Como resultado, son diversos los tipos de clima organizacional, todo depende del estilo de liderazgo y de las percepciones que tenga el personal de la institución. En este sentido, Gam y Berbel (2014), “definen cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo: clima de tipo autoritario explotador, autoritario paternalista, participativo consultivo, participativo del grupo” (p.195). En cuanto a la anterior clasificación, se puede expresar que, todos pueden ser utilizados por el director, pero en forma racional y oportuna, ya que ninguno es mejor que el otro.

### **2.2.2 Variables Factores de Apoyo que Influyen en el Clima Organizacional**

Los aspectos que suelen estar incluidos en el estudio del clima organizacional son: la estructura organizacional, la motivación, el compromiso organizacional, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, el liderazgo y los procesos de cambio. Cada uno de estos temas está presente en los tres niveles básicos de estudio del comportamiento organizacional: el individual, el grupal y el organizacional.

Por otra parte, los factores ligados al clima organizacional, se relacionan directamente con la realidad de las organizaciones desde la percepción de sus miembros, es decir, la forma en que cada actor organizacional entiende y valora su lugar de trabajo y el ambiente que le caracteriza. Esto implica cumplir la actividades docentes a evitando el pragmatismo, el inmediatismo y la improvisación durante su gestión dentro el aula.

Al respecto, Chiavenato (2014), expone lo siguiente:

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; del mismo modo, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas (p.113).

Aun cuando lo señalado, con anterioridad supone una visión bastante básica de la dinámica del clima organizacional, permite visualizar de manera directa como se comportan los fundamentos de la realidad organizacional, a partir de qué se transfieren los mismos hacia la configuración, modelaje del clima en las organizaciones educativas. Los actores socio-educativos se esfuerzan por responder ante las demandas y necesidades de aprendizaje en las comunidades en las cuales se desenvuelven, pero asimismo, su accionar ha de traducirse en una justa recompensa ante los esfuerzos desplegados. Dicha compensación puede expresarse de distintas maneras según las inquietudes, valores y necesidades de cada acto educativo.

Asimismo, es pertinente considerar las formas de sistematizar la realidad de cada organización en el ámbito educativo, puesto que a partir del cumplimiento de las premisas que tales iniciativas pueden contemplar, se estará dando lugar a cambios, adecuaciones y ajustes de significado singular para cada centro educativo. Sobre el particular, López (2014), sostiene:

La tendencia a la mejora de las condiciones de vida es algo consustancial a los seres vivos. El concepto de realimentación reforzadora representa esta tendencia. Los cambios, una vez iniciados, aportan mejoras y satisfacción a los individuos, y eso los motiva y los impulsa a obtener nuevas mejoras en la misma dirección. (p.104).

Lo expuesto ilustra de manera clara, la estrecha relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, más allá del hecho de que los factores motivadores puedan tener distinta naturaleza, se traduzcan en satisfacciones económicas, profesionales, emocionales, psicológicas, reivindicativas, entre otras. La

situación anterior, el directivo, el supervisor y los gerentes en general, deben ajustar su praxis y su desempeño. Las consideraciones anteriores, revelan la trascendencia de evaluar los efectos del clima organizacional en los escenarios escolares.

Según el estudio de Peinado y Vallejo (2005), “uno de los criterios más aceptados en la aplicación de metodología de desarrollo organizacional para la descripción del clima, establece que en tales procesos se requiere considerar factores como: liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales y la socialización de valor organizacional” (p. 29). En este sentido, se desestiman estos elementos o se deja sujeto a los cambios que la propia dinámica social e institucional van generando.

### ***2.2.2.1 El liderazgo***

Es la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo productivo. Según, Chiavenato (2006) destacó que el “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través de proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (p.24); en otras palabras, es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación determinada y es dirigida por medio del proceso de comunicación con el fin de alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por su parte, De León citado por Contreras (2016):

El liderazgo influye considerablemente en todos los integrantes de la comunidad educativa y va permeando de lo macro a lo micro, si existe un buen liderazgo directivo, el docente está más motivado para impartir sus clases, y a su vez los estudiantes tienen mayor apertura para el aprendizaje, por lo que, si se crea un ambiente adecuado, los resultados se producen de forma satisfactoria (p.28).



Cabe destacar que el liderazgo que ejerza el director permite el buen desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje y por ende un clima organizacional armonioso de allí la importancia del liderazgo. De igual forma Maureira (2004) expresa que “en el ámbito de la organización escolar, por su peculiar modo de estructurarse y por la compleja caracterización del producto educativo, se ha hecho más difícil su conceptualización” (p. 3). Se puede decir, sin embargo, que es la capacidad legitimada que tienen el director de la institución y el equipo jerárquico para motivar y comprometer al personal, planificar acciones, tomar decisiones, comunicarse con los demás, manejar conflictos institucionales, entre otros; considerando la opinión de los diversos actores, en función del logro de la misión, la visión y los valores de la institución educativa.

#### **2.2.2.2 Comunicación**

El proceso de comunicación en una determinada organización abarca varias interacciones; desde conversaciones informales hasta sistemas de información complejos. Según Chiavenato (2002) define la comunicación “como un puente que permite que la información pase de una persona a otra o de una organización a otra” (p. 520). Por consiguiente, la comunicación juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales. Además, es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos organizacionales planificados.

El proceso de comunicación permite a los gerentes llevar a cabo las tareas de su trabajo. Hay que comunicarle la información para que tengan una base de planeación; los planes han de ser comunicados a otros para que se realicen. La organización requiere comunicar a las personas sus responsabilidades de trabajo, así como comunicarse con los subordinados de modo que se alcancen las metas del grupo. Las comunicaciones orales, las escritas y, en forma creciente, las electrónicas son parte

esencial del control, los administradores pueden efectuar sus funciones gerenciales solo interactuando y comunicándose con los demás.

### ***2.2.2.3 Relaciones interpersonales***

Desde este marco según Olivero (2010), las relaciones interpersonales “consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas, involucrando diferentes habilidades entre las que se encuentran: habilidades de comunicarse efectivamente, el escuchar, solución de conflictos y la expresión auténtica de una persona” (p.2). Cabe destacar, que las relaciones interpersonales están íntimamente unidas a la comunicación, ya que el hombre es un ser social por naturaleza sin importar cuál es el medio que utilice se comunica y se relaciona con los demás de forma positiva como negativa, logrando así el éxito o fracaso en sus relaciones cotidianas y en el ámbito educativo las relaciones interpersonales desde el personal directivo hasta los docentes ejercen una influencia directa en los alumnos y en su desarrollo como ser integral.

Al respecto Campos (2006), establece que: “Hablar de relaciones interpersonales es hacer referencia a la esencia misma del ser humano, ya que el hombre necesita de otros hombres para sobrevivir y poder realizar su propia humanidad. El hombre no puede vivir en soledad, al menos no puede hacerlo humanamente” (p.33). De manera, que las relaciones interpersonales están íntimamente relacionadas con la comunicación, ya que el hombre es un ser social por naturaleza y sin importar cuál es el medio que utilice se comunica y se relaciona con los demás de forma positiva como negativa, logrando así el éxito o fracaso en sus relaciones cotidianas y en el ámbito educativo las relaciones interpersonales desde el personal directivo hasta los docentes ejercen una influencia directa en los alumnos y en su desarrollo como ser integral.

#### ***2.2.2.4 Socialización de Valores Organizacionales***

En este orden de ideas Topa y Moriano (2012) se define la socialización organizacional, “como el proceso por el cual las personas adquieren las actitudes, los comportamientos y el conocimiento indispensables para participar como miembros plenos y desempeñarse de forma efectiva en la vida de sus organizaciones” (p.58). Los valores organizacionales deben ser inculcados a cada uno de los miembros de la institución, para que funcionen de manera coordinada.

De esta forma, Martín (2002), define los valores organizacionales “son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la institución, su ética y su relación con empleados, alumnos y familiares...” (p. 7). Es decir, se trata de las creencias que los miembros de la institución adoptan fielmente y que, junto con las normas del plantel, sirven de marco referencial para la toma de decisiones del supervisor y del director como el cuentadante de la institución educativa.

Por ello, el clima organizacional es importante porque incide directamente en la productividad de los trabajadores. En una organización con mal ambiente se rinde menos que en una empresa en donde todos se ayudan. Según Amorós (2007), “la importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización no por esta misma sino por el modo como la perciben y se la representan” (p. 244). A tal efecto, el clima organizacional es relevante porque a través de este las instituciones obtener buenos o malos resultados.

Es decir en una organización donde el clima sea positivo se obtienen logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen. Sin embargo una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado.

### **2.3. Desempeño Laboral**

El desempeño docente se entiende como el conjunto de funciones y roles que hacen posible su acción. Según Saravia y López, (2008) “comprende el sentirse apropiado del saber pedagógico que es la creación de conocimientos que se van construyendo diariamente cuando se diseña y organiza el modo de enseñar, o cuando se interactúa con los alumnos” (p. 89). El autor expresa la importancia de los conocimientos que tiene el docente en su accionar diaria en el aula y dichos resultados permiten evidenciar el desempeño docente y es visto como una experiencia investigativa, lo cual precisa el contar con la capacidad de construir además de evaluar sistemáticamente sus prácticas pedagógicas en el dominio de la didáctica y en la plena comprensión al igual que entendimiento de los contenidos y capacidades que se pretenden desarrollar en el educando.

Por su parte, Torres (citado por Espinoza 2014) señala: “Es el conjunto de acciones que realiza el docente, durante el desarrollo de sus actividades pedagógicas y en sus resultados para lograr el fin y los objetivos formativos del nivel educativo donde trabaja” (p.7); pues bien todas estas acciones ajustadas a la demanda del entorno, así como a la normativa del Ministerio del Poder Popular para la Educación

Superior, los cuales están implícitos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, al planificar, ejecutar, controlar, evaluar todo lo concerniente a su desempeño.

En efecto, un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización y se relaciona con las habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias pertinentes que un individuo posee para realizar una determinada tarea. De igual forma Mugerza (citado por Martínez 2015), expresa que “el desempeño docente es la aptitud y capacidad que tiene el docente para planificar, organizar, ejecutar y controlar eficientemente la acción educativa” (p.29). Por tanto, el buen desempeño de los docentes, se determina desde la ejecución desde lo que sabe y puede hacer, la manera cómo actúa o se desempeña, y por los resultados de su actuación.

### **2.3.1 Indicadores Gerenciales del Desempeño Laboral**

Los indicadores del desempeño docente deben estar dirigidos a las dimensiones del mismo, que tienen que ver con las actividades propias del docente. Según Valdés (2004) “menciona que los indicadores tienen la virtud, entre otras, de objetivar el debate educativo en las sociedades democráticas, proporcionando una información relevante, significativa y fácilmente comprensible, incluso para los ciudadanos no especialistas en educación” (p. 58). Es importante mencionar, que los indicadores deben apoyarse en las teorías o modelos de procesos educativos.

De tal manera que Valdés (2004), expone que “la actividad pedagógica es uno de los dominios más complejos del trabajo humano. Su realización exitosa plantea al docente la necesidad de poseer una sólida formación científica, así como profundos conocimientos, capacidades y habilidades pedagógicas” (p. 61). Por ende, dentro de las capacidades pedagógicas existe una serie de habilidades que el docente debe tener entre las cuales se encuentran: habilidades conceptuales, humanas y técnicas.

Asimismo el citado autor (op.cit) destaca que el desempeño docente se relacionan con: “los aspectos pedagógicos, administrativos, donde están inmersos la

responsabilidad en el desempeño de sus funciones y relaciones interpersonales” (p.59). De manera que, el docente como persona integral requiere competencias básicas; Primero como persona y luego por ser profesional. La formación de personas como ser integral esta asociada al desarrollo de su competencia.

Dentro de este contexto Chiavenato (2006), expresa que el término habilidad, “es la capacidad de transformar el conocimiento en acción y que resulten en un desempeño deseado” (p.21); para el autor el gerente debe mantener una relación estrecha entre sus conocimientos y la forma de utilizarlos para lograr cumplir con los objetivos planteados en la institución .En este sentido, Robbins y De Cenzo (2008) señala “los docentes de aula deben poseer tres habilidades principales: conceptuales, humanas y técnicas” (p.13). De tal manera, que la formación profesional esta asociada al ejercicio de una competencia especifica propia de la naturaleza del ser educador.

### ***2.3.1.1 Las Habilidades Conceptuales***

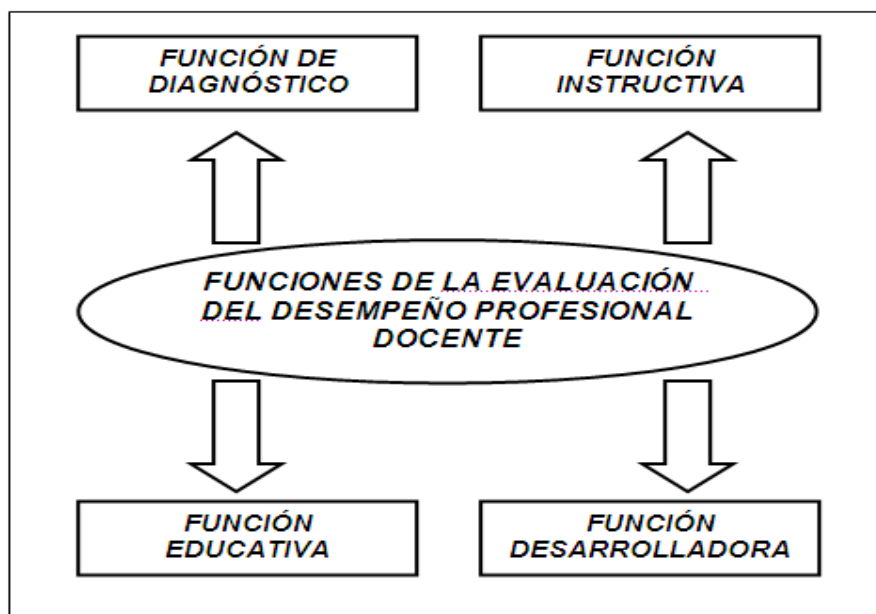
Se basan en el pensamiento estratégico, con mucho análisis y creatividad, se desarrolla sobre todo en la fase de preparación. En este tipo de habilidades se determinan la planificación, los objetivos, estrategias y tácticas, que permite fortalecen un clima organizacional armonioso. La habilidad conceptual es un proceso continuo, resultado de la cultura de la organización. De acuerdo con Gan y Trigine (2006):

Es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas, conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo (p 194).

Se concibe como una expresión de juicios de forma continua y constructiva, donde se trata de dar a conocer a los evaluados cuáles son las fortalezas para afianzarlos y las debilidades para minimizarlos. Cabe destacar, que la evaluación del desempeño docente permitirá promover acciones educativas, didácticas y pedagógicas que favorezcan los procesos de aprendizaje de los estudiantes y el mejoramiento de la formación docente y por ende su desempeño laboral.

De la misma forma Murillo y Cuenca (2007), señalan que “un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa” (p.123). Es decir, que la habilidad conceptual está relacionada directamente con la evaluación del desempeño.

Finalmente, tal como lo indica la figura 1, se puede decir que la evaluación del desempeño docente significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que tiene, en un tiempo determinado y conforme a los resultados que se esperan en la institución. La función desarrolladora, permite que el docente madure y sea consciente de sus aciertos y errores laborales, orientándose de manera constante hacia la autoevaluación crítica.



**Figura 1: Funciones de la evaluación del desempeño profesional del docente.**  
**Fuente: Valdés (2004).**

### **2.3.1.2 Habilidades Humanas**

Es el pilar fundamental para mantener un clima organizacional armonioso, por cuanto esta habilidad se refiere a las competencias sociales y comunicativas del individuo. Según, Chiavenato (2006), definen las habilidades humanas como “la capacidad y el discernimiento para trabajar con las personas, comunicar, comprender sus actitudes y motivaciones que permitan aplicarlo de forma eficaz” (p.21). El docente en el aula debe utilizar esta habilidad constantemente para motivar y transmitir conocimientos e ideas a los estudiantes y así, alcanzar las metas establecidas en la institución educativa.

De hecho, en los últimos años se está incrementando el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño docente, como un instrumento para impulsar una mejora formativa para todos los implicados en las acciones evaluadoras. Al respecto, Poza (2010) “a través del proceso evaluativo es posible valorar las condiciones y acciones de cada sujeto, a través de una serie d criterios establecidos previamente que son relevantes en el contexto educativo” (p. 1). Por ello, es importante analizar,



debatir en conjunto todas las evidencias que salgan durante el proceso de evaluación, razón por la cual se debe precisar las funciones que debería cumplir la evaluación del desempeño docente.

Este aspecto para Aguilar (2012), es concebido como un proceso que permite “obtener información clara, precisa y confiable sobre las acciones que se emprenden en una institución educativa, lo cual lleva a un círculo de retroalimentación y toma de decisiones para alcanzar niveles de eficiencia y eficacia” (p. 1). En dicho momento, el acompañamiento es necesario porque procura mejorar la calidad de la enseñanza y fortalecer la formación docente así como también conlleva a la retroalimentación positiva entre el evaluador y el evaluado.

En consecuencia, el acompañamiento docente es una estrategia para colaborar con el profesor en el proceso de enseñanza. Según Mercado (citado por López 2015). “Se trata de identificar las debilidades, carencias y fortalezas que se observan en las prácticas pedagógicas y trabajar para superar las dificultades y de esta manera realizar mejores clases” (p, 25). De manera, que el acompañamiento pedagógico debe ser concebido por el docente como una herramienta valiosa para el mejoramiento de su desempeño y no como un procedimiento en el cual será “juzgado o criticado” rigurosamente.

### ***2.3.1.3 Habilidades Técnicas***

Consiste en la capacidad para percibir a la formación como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte afectan o pueden afectar a los demás elementos. Según, Chiavenato (2006.), define la habilidad técnica “como la capacidad en desarrollar métodos para utilizar técnicas o equipos específicas relacionadas con la ejecución del trabajo”. (p.21). Así pues, el desarrollo de estas habilidades es primordial para el docente, pues le facilita un mejor desempeño en el aula, así como una mayor influencia en los alumnos que le

permitan aplicar métodos y estrategias en el proceso de enseñanza aprendizaje para el logro de las metas institucionales.

Por tal razón, la labor educativa del docente del siglo XXI más que proveer un cúmulo de conocimientos, debe incluir también las condiciones (estrategia didácticas) que posibilitan la formación del individuo prepararlos para la vida, para que asuman responsabilidades y alcancen sus metas y objetivos. Para ello se ayuda de la utilización de instrumentos para la formulación de planes, proyectos y programas dirigidos a solucionar las carencias detectadas en el grupo escolar, para así cumplir con las actividades programadas, en su rol de planificador, todos los días; como también debe incluir al resto de los docentes al planificar y programar las actividades a realizar.

Dentro de este aspecto según Valdés (2008), el cumplimiento de sus funciones como docente están: “la asistencia y puntualidad, planificación, evaluación, cumplimiento de la normatividad, capacitarse constantemente, implicación personal en la toma de decisiones de la institución” (p.63). A tal efecto, la responsabilidad es un pilar fundamental en el desempeño docente porque en él están inmerso las actividades de planificación, control y evaluación que lleva el docente dentro del aula y que le permiten centrar su atención en los aprendizajes previos, estilos y ritmos de aprendizaje de los alumnos como base para el proceso de aprendizaje.

Por otra parte la planificación según, Hernández y Rodríguez (2006), la define “como la formulación de la estrategia para el logro de los objetivos y la misión de la empresa a través de los métodos, procesos o procedimientos de trabajo y el tiempo en que deben ejecutarse” (p. 461). Es decir, a través de esta el docente organiza los contenidos, métodos, técnicas, recursos y la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje dentro del aula.

#### ***2.3.1.4 Actualización***

Se trata de una estrategia que le permite al docente mejorar su formación académica, según Vílchez (2005), opina que “la formación de los profesores y una actitud mental positiva de su parte (empatía con el currículo). Este es el factor individual más importante de todos” (p. 81). En efecto, la actualización es una estrategia individual de mejora en las condiciones de trabajo, y es donde el directivo juega un papel importante al motiva a los docentes en la participación activa para la adquisición de nuevos aprendizajes que paulatinamente incorporara a su planificación diaria con miras a una mejor calidad educativa

Por ello, es importante analizar, debatir en conjunto todas las evidencias que salgan durante el proceso de evaluación, razón por la cual se debe precisar las funciones que debería cumplir la evaluación del desempeño docente. Para Aguilar (2012) es concebido como un proceso que permite “obtener información clara, precisa y confiable sobre las acciones que se emprenden en una institución educativa, lo cual lleva a un círculo de retroalimentación y toma de decisiones para alcanzar niveles de eficiencia y eficacia” (p. 1). En dicho momento, el acompañamiento es necesario porque procura mejorar la calidad de la enseñanza y fortalecer la formación docente así como también conlleva a la retroalimentación positiva entre el evaluador y el evaluado.

Entendiendo, que una estrategia es una secuencia de pasos lógicamente enlazados entre sí de acuerdo a relaciones causa-efecto, conducente al logro de objetivos previstos. Las estrategias organizacionales, en el contexto de la gerencia educativa, se definen como las formas o métodos empleados por el docente para lograr un desempeño laboral favorable, en función de un clima laboral en que las estrategias pueden entenderse como pautas de conductas que permiten planificar actos y medios coordinados para el logro de un propósito educativo. Dentro de las estrategias, se hace necesario incluir las siguientes: actualización, participación en equipos de trabajo,

### ***2.3.1.5 Participación en Equipos de Trabajo***

Dentro de este marco Coronado (2006), plantea que “La participación se refiere a la intervención de los miembros de un grupo u organización en las decisiones o acciones que los afectan” (p.1). Por lo tanto, el trabajo en equipo se fundamenta en la colaboración dado que el ser humano convive todos los días con personas diferentes, circunstancia que lo conduce a desarrollar habilidades que le permiten realizar trabajos con otros individuos. Dicha necesidad se puede establecer desde los siguientes parámetros: La acción grupal suele ser más segura y efectiva que la gestión individual, además permite analizar problemas que son comunes, con mayores y mejores criterios, exige entre los docentes el acuerdo en planteamientos comunes así como criterios y principios de actuación suficientemente coherentes.

Por lo tanto, es la integración en grupos de trabajo permite mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación a través de la interacción de sus miembros y en las instituciones educativas es una actividad cotidiana que se debe fortalecer. Para, Chiavenato (2007), “los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo” (p. 221). Lo planteado por el autor, permite inferir que dentro de la institución educativa es una condición necesaria la conformación de equipos de trabajo en el que el director sea el agente de cambio, que impulse nuevos retos al personal, todo ello mediante dinámicas de integración, considerando la opinión de los docentes, con el objetivo de elevar el desempeño del profesional de la docencia.

Por consiguiente, actualmente la gerencia educativa está orientada hacia la búsqueda y sostenibilidad de la excelencia y la calidad en la prestación de servicios educativos en sus diferentes niveles y modalidades. Todo ello requiere de la optimización de los procesos de aprendizajes y saberes. Por ello, los directores de una institución educativa requieran adecuarse a los cambios generados en el entorno, ante

el surgimiento de nuevos enfoques organizacionales-gerenciales y transformar la institución en un centro de interacción armoniosa que permita un mejor desempeño docente con el fin de elevar la calidad educativa universitaria.

## **2.4. Teoría que Sustenta la Investigación**

### **2.4.1 Teoría del Desarrollo Organizacional de Herbert A. Simón**

En opinión de Chiavenato (2006), la Teoría del Desarrollo Organizacional de Herbert Simón apunta que la tarea de administración es tal que el individuo pueda acercarse lo más posible y en lo más práctico, hacia la racionalidad en su toma de decisiones (en términos de los objetivos organizacionales). Para este estudioso de la administración, el gerenciamiento es sinónimo de toma-de-decisiones habiendo puesto foco en cómo se toman las decisiones en la práctica y como pueden éstas decisiones llegar a ser más efectivas. Sugiere que en el proceso general de toma-de-decisiones existen tres (3) etapas principales:

- Encontrando ocasiones en las cuales exista una decisión a tomar, lo que podemos asociar con una actividad de inteligencia en el sentido militar.
- Inventando, desarrollando y analizando posibles cursos de acción, lo que podría denominarse como una actividad de diseño.
- Eligiendo un curso particular de acción de todas las opciones posibles, representando una actividad de opción/elección u optativa.

En consecuencia, se deduce que la actividad de inteligencia por lo general antecede a la de diseño, y a su vez ésta se da antes de la elección, pero esto no es tan simple secuencialmente y no siempre puede darse bajo este esquema. Lo que sí es absolutamente seguro dentro del modelo de Herbert Simón es que toda la actividad gerencial está embebida de la toma de decisiones.

En base a ello, es que la necesidad de una teoría administrativa existe justamente porque hay límites prácticos a la racionalidad humana. A su vez, estos límites en cuanto a la racionalidad no son estáticos ya que dependen del contexto organizacional dentro del cual se desarrolla la decisión individual. Por ende, la tarea de administrar está fuertemente ligada al diseño de un contexto organizacional donde el individuo puede acercarse a la racionalidad en la toma de decisiones, y que este acercamiento sea práctico en términos de los objetivos organizacionales.

En este breve escudriñar realizado a las distintas teorías que sustentan la gestión administrativa, se pudo reconocer que cada una de ellas ha surgido como respuesta a los problemas empresariales y sus aportes se han mantenido a través del tiempo para el buen funcionamiento dentro de las organizaciones. En cierto modo, todas las teorías administrativas son aplicables a las situaciones actuales, por ello los gerentes de las distintas instituciones (públicas y privadas) deben conocerlas y manejarlas muy bien para tener a su disposición una gama de alternativas al momento de tomar decisiones.

De allí, la conveniencia de gerentes, coordinadores del plan nacional de formación y los docentes debe estar a la par con los postulados referidos sobre los procesos administrativos en las citadas teorías, todo ello beneficia de manera significativa la gestión Universitaria y en este caso especial énfasis en el clima organizacional su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Territorial “José Félix Ribas” Sede Barinitas, Municipio Bolívar, Estado Barinas.

#### **2.4.2 Teoría Liderazgo El efecto Pigmalión: Robert Merton**

Esta teoría parte de la idea de cómo se conoce al ser humano; está demostrado que la confianza que los demás tengan sobre nosotros puede darnos la fuerza para poder alcanzar los objetivos más difíciles. Ésta es la base del efecto Pigmalión, que

la psicología encuadra como un principio de actuación a partir de las expectativas ajenas. Robert Merton, designó con el nombre de “Efecto Pigmalión” las consecuencias que generan sobre el comportamiento de una persona las expectativas y creencias que se tienen de ella. Si percibe que se le valora poco o que es tratada con desconfianza, esto se reflejará en sus acciones posteriores, mostrando resultados mediocres. Si, por el contrario, percibe que sobre ella se deposita confianza y se le trata con consideración, su desempeño mejorará notablemente.

Es de considerar, que el efecto Pigmalión implica notablemente en los docentes, ya que a través de este, ellos admiten un liderazgo donde sus propias creencias en los alumnos influyen en sus beneficios, es decir que muestra cómo las perspectivas del docente sobre el aprendiz alcanza establecer su actuación hacia él y afectar en la evolución académica, esto se logra demostrar porque el profesor, al asumir grandes posibilidades sobre el alumno se esforzará siempre para que la enseñanza sea más positiva y que además su actitud siempre se mostrara con miras a mejorar.

Muestra de lo antes mencionado, se destaca en grandes investigadores cuando llevaron a cabo interesantísimos experimentos sobre el efecto Pigmalión; uno de los más conocidos fue el que se produjo en 1968 con los psicólogos Robert Rosenthal y Lenore Jacobson, bajo el título “Pigmalión en el aula”. El estudio consistió en informar a un grupo de profesores de primaria de que a sus alumnos se les había practicado un test de inteligencia. Luego se les dijo a los profesores cuáles fueron los alumnos que obtuvieron los mejores resultados, esperando que esos alumnos fueran los que mejor rendimiento tendrían a lo largo del curso. Y así fue. Ocho meses después se confirmó que el rendimiento de estos muchachos especiales fue mucho mayor que el del resto.

Hasta aquí no hay nada sorprendente. Lo interesante de este caso es que en realidad jamás se realizó tal test al inicio de curso. Y los supuestos alumnos brillantes fueron un 20% de chicos elegidos completamente al azar, sin tener para nada en cuenta sus capacidades. ¿Qué ocurrió entonces? Se constató que los maestros se crearon tan alta expectativa sobre esos alumnos que actuaron a favor de su

cumplimiento. De hecho, les habían dedicado, en promedio, más atención que a los demás. Estos trabajos parecen probar que la actitud del docente tiene un papel preponderante en los resultados del estudiante y que el éxito que se cumple allí es extraordinario, e incluso va más allá de lo que se podría imaginar cuando el efecto Pigmalión se lleva a cabo con orden.

## 2.5. Bases Legales

Tienen como finalidad, la descripción detallada de cada uno de los instrumentos que conforman el basamento jurídico que justifica la existencia del tópico de estudio, y la pertinencia de su investigación. En este sentido, desde el punto de vista legal, la investigación se basa en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) Ley Orgánica de Educación (2009) y Ley De Universidades (1970).

En este sentido, es pertinente destacar el contenido del artículo 57 de la Constitución Nacional vigente, el cual expresa lo siguiente:

Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión, y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión, sin que pueda establecerse censura. Quien haga uso de este derecho asume plena responsabilidad por todo lo expresado. No se permite el anonimato, ni la propaganda de guerra, ni los mensajes discriminatorios, ni los que promuevan la intolerancia religiosa.

Dentro de este orden de ideas, la libertad de expresión no es una patente de corso con la cual se pueden violentar todas las demás libertades o derechos, sean individuales como grupales. Los que pretenden asumir este derecho como una libertad “sin límites”, siempre intentan convencernos de que la libertad de



comunicación les permite hacer uso de todos aquellos recursos que atentan contra seguridad, la honestidad y la honorabilidad de las personas, en un buen ambiente de trabajo.

En el mismo orden de ideas Artículo 13 expresa “Toda persona tiene el deber de cumplir sus responsabilidades sociales y participar solidariamente en la vida política, civil y comunitaria del país, promoviendo y defendiendo los derechos humanos como fundamento de la convivencia democrática y de la paz social”. Si bien es cierto, que como componentes de la sociedad se tiene el derechos, en esta norma, se exige como ciudadanos a participar en la defensa de una comunidad más participativa, donde velemos por la defensa a la vida y el respeto por los derechos fundamentales del hombre, a promover los valores democráticos. Y de la paz social. Es con la participación de todos y cada uno en todos los ámbitos, incluyendo laborales donde se logre una convivencia armónica.

Dentro de este marco, Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) en el Artículo 236 que contempla:

El patrono deberá tomar las medidas que fueren necesarias para que el servicio se preste en condiciones de higiene y seguridad que respondan a los requerimientos de la salud del trabajador, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Es decir, es obligación de la organización que los trabajadores disfruten de un ambiente sano y seguro durante su jornada laboral, esto se refiere directamente al clima organizacional ya que el ambiente físico es un factor primordial del medio en el que el talento humano realiza los esfuerzos inherentes a su puesto de trabajo, compartiendo con otras personas los espacios y las relaciones personales.

Por su parte, Ley Orgánica de Educación (2009) en el Capítulo III de la Educación universitaria establece en el Artículo 32:

La educación universitaria profundiza el proceso de formación integral y permanente de ciudadanos críticos y ciudadanas críticas, reflexivas o

reflexivas, sensibles y comprometidas o comprometidas, social y éticamente con el desarrollo del país, iniciado en los niveles educativos precedentes. Tiene como función la creación, difusión, socialización, producción, apropiación y conservación del conocimiento en la sociedad, así como el estímulo de la creación intelectual y cultural en todas sus formas.

De manera, su finalidad es formar profesionales e investigadores o investigadoras de la más alta calidad y auspiciar su permanente actualización y mejoramiento, con el propósito de establecer sólidos fundamentos que, en lo humanístico, científico y tecnológico, sean soporte para el progreso autónomo, independiente y soberano del país en todas las áreas. A tal fin, la educación universitaria estará a cargo de instituciones integradas en un subsistema de educación universitaria, de acuerdo con lo que establezca la ley especial correspondiente y en concordancia con otras leyes especiales para la educación universitaria.

En este mismo contexto, esta misma ley en el Capítulo III de Las leyes Especiales de la Educación Universitaria contempla en el Artículo 35:

La educación universitaria estará regida por leyes especiales y otros instrumentos normativos en los cuales se determinará la forma en la cual este subsistema se integra y articula, así como todo lo relativo a:

3. La creación intelectual y los programas de postgrado de la educación universitaria.

5. El ingreso y permanencia de docentes, en concordancia con las disposiciones constitucionales para el ingreso de funcionarios y funcionarias de carrera, así como con las disposiciones que normen la evaluación de los y las integrantes del subsistema.

6. La carrera académica, como instrumento que norme la posición jerárquica de los y las docentes, así como de los investigadores y las investigadoras del sistema, al igual que sus beneficios socioeconómicos, deberes y derechos, en relación con su formación, preparación y desempeño.

7. La tipificación y los procedimientos para tratar el incumplimiento de las disposiciones que en materia de educación universitaria están previstas en esta Ley y en las leyes especiales.

El artículo anterior define las competencias de una administración o gerencia representada por los directivos de las instituciones educativas, donde debe prevalecer la eficiencia, participación y solidaridad, es decir, el desempeño debe ser eficaz para realizar los procesos administrativos en la planificación, organización, dirección y control orientando de manera eficaz al personal y con ello lograr un clima Organizacional que permita mejorar el desempeño docentes.

De la misma manera, La Ley de Universidades (1970) en su Título I Disposiciones Fundamentales Art.4 establece; “La enseñanza universitaria se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana, y estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, las cuales se expondrán y analizarán de manera rigurosamente científica”. Por lo tanto los Profesores Universitarios en el cumplimiento de sus funciones, deben estar abiertos a todas las corrientes del pensamiento y desarrolla valores académicos y sociales que se reflejen en sus actividades formativas.

Dentro de este mismo contexto, esta Ley en la Sección X: del personal docente y de investigación señala en su Art. Artículo 83 “La enseñanza y la investigación, así como la orientación moral y cívica que la Universidad debe impartir a sus estudiantes, están encomendadas a los miembros del personal docente y de investigación” (p. 45). Es evidente entonces, la responsabilidad del profesor universitario antes la praxis educativa; el cual se logra sobre la base de su ejercicio pedagógico intencionado a formar un ciudadano transformador de la sociedad en que se vive.

## 2.6. Definición de Términos Básicos

**Aptitud:** Se conoce como aptitud a aquella capacidad y la buena disposición que una persona ostenta para desempeñarse o ejercer determinada tarea, empleo o función, aunque no solamente la podemos reducir a una actividad laboral, sino que también la realización y la práctica de alguna actividad deportiva, como ser el fútbol, el tenis, entre otros, mayormente, requieren o necesitan, además de las ganas y la buena predisposición, la capacidad para llegar a buen puerto y más si la misma se realiza a un nivel profesional de exigida competencia y por el cual se obtiene una retribución que es la principal fuente de ingresos

**Actitud:** La actitud es la disposición voluntaria de una persona frente a la existencia en general o a un aspecto particular de esta. Los seres humanos experimentan en su vida diversas emociones que distan de ser motivadas por su libre elección; en cambio, la actitud engloba aquellos fenómenos psíquicos sobre los que el hombre tiene uso de libertad y que le sirven para afrontar los diversos desafíos que se le presentan de un modo o de otro.

**Comportamiento:** El comportamiento es la manera en la cual se porta o actúa un individuo. Es decir, el comportamiento es la forma de proceder que tienen las personas u organismos ante los diferentes estímulos que reciben y en relación al entorno en el cual se desenvuelven.

**Control:** El control es la inspección que se lleva a cabo en torno a una cosa o el dominio que se ostenta sobre una cosa o persona. Cuando una persona ejerce control sobre algo, o sobre otro individuo, se dirá que está llevando a cabo la acción de controlar.

**Conflicto:** El conflicto es una situación en que dos o más individuos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación.

**Dirección:** Implica que alguien tiene una capacidad para liderar un proyecto, normalmente de tipo colectivo. El liderazgo es una cualidad de aquellos individuos especialmente dotados para el mando.

**Ética:** Se puede definir como: “la disciplina que se relaciona con lo bueno y lo malo y con el deber y la obligación moral”.

**Innovación:** Significa literalmente innovar. Asimismo, en el uso coloquial y general, el concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, inventos y su implementación económica. En el sentido estricto, en cambio, se dice que de las ideas solo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos.

**Formación:** La noción de formación suele ser asociada a la capacitación, sobre todo a nivel profesional. La formación de una persona, por lo tanto, está vinculada a los estudios que cursó, al grado académico alcanzado y al aprendizaje que completó, ya sea a nivel formal o informal. Parte de esta educación suele ser obligatoria en muchos países y en general comprende los conocimientos necesarios para desenvolverse en la vida adulta, sea para trabajar como para afrontar la compra de una casa y el mantenimiento de la misma.

**Gerente:** Es aquella persona que en una determinada empresa u organización tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar y dar órdenes y de lograr que las cosas se hagan para poder cumplir cierta y correctamente con el objetivo y la misión que promueve la organización.

**Institución:** El concepto de institución es un concepto social que hace referencia a todas aquellas estructuras que suponen cierto mecanismo de control u orden social que son creadas justamente para facilitar la convivencia humana y que tienen que ver con el desarrollo de lazos y vínculos grupales en diferentes circunstancias o momentos de la vida. .

**Identidad:** Se define como identidad a la serie de características, rasgos, informaciones, que singularizan o destacan a algo o alguien, ya sea, una persona, una sociedad, una organización, entre otros y que además contribuyen a la confirmación de afirmar que es lo que se dice es. Por otra parte, identidad, se usa para expresar la

igualdad o el gran parecido que observan dos cosas o personas. El sinónimo que normalmente empleamos para este sentido es el de igualdad.

**Líder:** Se conoce con el término de Líder, a aquella persona que se desempeña como guía o jefe de un grupo, la cual el líder deberá contar sí o sí es que el resto de los integrantes del grupo o agrupación a la cual pertenece reconozcan sus capacidades distintivas respecto del resto.

**Misión:** En términos generales, cuando se emplea el término misión lo que se quiere es dar una idea que la acción de enviar algo o a alguien están en marcha. En tanto el objeto de esa acción puede ser una orden o encargo o bien puede tratarse del cometido o deber moral que ya sea una persona, una colectividad o agrupación consideran necesario que sí o sí se lleve a cabo porque la misma puede reportar importantísimos beneficios a una comunidad o sociedad, por ejemplo.

**Motivación:** Relacionado intrínsecamente con la psiquis de una persona, con el estado de ánimo y con la voluntad, el término de motivación hace referencia al conjunto de estímulos e incentivos que mueven a una persona a reaccionar y actuar de determinada manera. La palabra motivación siempre cuenta con una connotación positiva ya que es aquello que genera energía e interés cuando es necesario conseguir algún fin determinado.

**Participación:** Es el conjunto de acciones o iniciativas que pretenden impulsar el desarrollo local y la democracia participativa a través de la integración de la comunidad al ejercicio de la política. Está basada en varios mecanismos para que la población tenga acceso a las decisiones del gobierno de manera independiente sin necesidad de formar parte de la administración pública o de un partido político.

**Principios:** Los principios son aquellas normas o reglas que sirven para orientar el comportamiento de un ser humano. Es decir, los principios consisten en normas generales, universalmente extendidas a cualquier comunidad, cultura, como ser: no caer en la mentira, respetar y amar al prójimo, respetar la vida, no ejercer violencia con nada ni nadie, darle una mano a quienes más lo necesitan sin esperar recibir nada a cambio, entre otros.

## 2.7 Sistema de Variables

De acuerdo con Arias (2012), “consiste en una serie de características para estudiar, definidas de manera operacional; es decir en función de sus indicadores o unidades de medida” (p.45). De allí, el autor destaca que se debe conocer a fondo todo lo concerniente al desarrollo de la investigación de acuerdo a cada una de las variables. En relación al tema en estudio, las variables se definirán de la siguiente forma:

### **Cuadro 1**

#### **Definición de Variables**

Variables	
Estilo Gerencial	Clima Organizacional

De manera que, estas variables, permitirán medir los conceptos teóricos y con sus respectivos referentes empíricos.

### 2.7.1 Operacionalización de variables

Esta estructura relacionada a las variables implica descomponer en su mínima expresión a las variables, hacerlas manejables de una forma sencilla. De acuerdo a Sabino (2012), “la operacionalización es un conjunto de operaciones secuenciales para la conversión de una variable en dato” (p. 103). Por lo tanto, la operacionalización de variables, es fundamental en investigaciones con enfoques

cuantitativos, porque a través de ella se precisan los aspectos y elementos que se quieren conocer, cuantificar y registrar con el fin de llegar a conclusiones.

A tal efecto, la definición operacional de las variables representan el desglosamiento de las mismas en aspectos cada vez más sencillos que permitan la máxima aproximación para poder medirla, estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de dimensión, indicadores y de ser necesario sub-indicadores. Según Balestrini (2008), "a esa descomposición de la variable, en su mínima expresión de análisis, se le ha denominado, proceso de operacionalización" (p.76). Lo expresado, significa que esta operacionalización permite al investigador seleccionar las técnicas estadística más adecuada para la medición de las variables y determinar los indicadores que son la base de los ítems que conforman los instrumentos (cuestionario) para la recolección de datos.

Evidentemente, es fundamental porque a través de ella se precisan los aspectos y elementos que se quieren conocer, cuantificar y registrar con el fin de llegar a conclusiones. Se puede acotar entonces, que la idea básica de algunos enfoques, sobre todo los cuantitativos, es la manipulación y control objetivo de las variables. Por otro lado, en el enfoque cualitativo también se puede usar variables para desarrollar una investigación.



## Cuadro 2

### Operacionalización de Variables

**Objetivo General:** Analizar el clima organizacional su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Territorial “José Félix Ribas” Sede Barinitas, Municipio Bolívar, Estado Barinas.

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítem
<b>Clima Organizacional</b>	Son las estructuras organizacionales, la motivación, el compromiso organizacional, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y los procesos de cambio. Cada uno está presente en los tres niveles básicos del comportamiento organizacional: el individual, el grupal y el organizacional. Chiavenato(2014)	Variables Factores de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Liderazgo.</li> <li>· Comunicación.</li> <li>· Relaciones interpersonales.</li> <li>· Socialización.</li> </ul>	1,2 3,4 5,6 7
<b>Desempeño Laboral</b>	Instancias administrativas y sistema pedagógico, para generar cambios, aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias de los colaboradores manifiesta: es vital hacer cambios significativos en aquellos elementos que conducen la organización escolar en la obtención exitosa, Alvarado (2013)	Indicadores Gerenciales del Desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Habilidades conceptuales.</li> <li>· Habilidades humanas.</li> <li>· Habilidades técnicas.</li> <li>· Actualización</li> <li>Participación en equipos de trabajos.</li> </ul>	8,9 10,11, 12,13 14,15 16,17.

## CAPÍTULO III

### 3 MARCO METODOLÓGICO

Esta sección de la investigación se expone los procedimientos y la metodología a seguir para el logro de los objetivos formulados en el estudio. Según Tamayo y Tamayo (2010), "Es de gran importancia en la investigación, el planteamiento de una metodología adecuada garantiza que las relaciones que se establecen y los resultados o nuevos conocimientos obtenidos tengan el máximo grado de exactitud y confiabilidad..." (p. 175). Así pues, el presente capítulo representa el diseño del estudio, es decir, constituye el espacio donde el investigador señala lo que debe hacer para alcanzar los objetivos de estudio y así dar respuesta a las interrogantes.

#### 3.1 Naturaleza de la Investigación

Esta investigación se enmarca dentro de la metodología cuantitativa, la cual permitirá, entre algunas cosas, predecir el comportamiento de los docentes a través de la experimentación y el cuestionario, cuyos resultados serán descriptivos y generalizados. Según Niño (2011) "...es aquella que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la Estadística" (p.110).

Es decir, que el paradigma cuantitativo se manipula para recoger y examinar datos, como fuente fundamental que aporta explicaciones deductivas que se analizan organizadamente al separarse en variables, dimensiones y en sus maneras más cercanas a los ítems en los indicadores. Usando la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

### 3.2. Tipo y Diseño de la Investigación

La investigación es de tipo descriptiva, por cuanto se describe una realidad particular a partir de la confrontación de los elementos de carácter cuantitativo, como lo señala Sabino (2012) "...la investigación descriptiva se asume como la más adaptada a los objetivos formulados para el estudio, y sus resultados permitirán plantear las soluciones respectivas" (p.15). Los estudios descriptivos, se abocan a desarrollar un conjunto de procedimientos analíticos y estadísticos que se orientan a tratar de determinar la frecuencia con que se manifiesta el fenómeno objeto de estudio. El carácter descriptivo de este estudio se verá reflejado en el hecho de que la ejecución del mismo se centrará en medir la relación entre los indicadores de las variables a estudiar y se describirán los hechos tal cual acontece a la realidad laboral.

Igualmente, la investigación se ubica en el diseño de campo Acuña (2010) expone "...se refiere a este diseño de investigación como un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, basados en una estrategia de recolección directa de la realidad de las informaciones necesarias para la investigación" (p.41). Entonces, la investigación de campo permite recabar los datos directamente de la realidad donde acontecen, lo cual permite realizar un proceso indagatorio mucho más veraz, por consiguiente se considera para analizar el clima organizacional su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Territorial "José Félix Ribas" Sede Barinitas, Municipio Bolívar, Estado Barinas

### **3.3 Población y Muestra**

#### **3.3.1 Población**

La población constituye un conjunto de individuos, elementos u objetos de estudio de la investigación. En este sentido Morles (2010), señala: "... la población o universo se refiere al conjunto para la cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, a los elementos o unidades a las cuales se refiere la investigación". (p. 73). De manera, tomando en consideración lo precedente, la población constituye el objeto de la investigación, es el centro de la misma y de ellas se extrajo la información requerida para su respectivo estudio. En tal sentido, la población en esta investigación, estará conformada por los (97) docentes (Ingeniería Mecánica 21, Civil 20, ingeniería informática 12, agroalimentaria 25, e ingeniería eléctrica 19) de la universidad Politécnica Territorial "José Félix Ribas sede Barinitas". (Cuadro 3).

#### **3.3.2 Muestra**

Tomando en cuenta el hecho de que la población objeto de investigación es pequeña y finita, Morles (2010) señala "La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (p. 83). A tal efecto, la muestra es un subgrupo de la población que es representativo de la misma, se extrae cuando no es posible medir a cada uno de las unidades de la población, por su tamaño o extensión.

Por lo tanto, la población por ser pequeña se utiliza el criterio de población de Canales, Alvarado y Pineda (2012), que afirma "Una población inferior a cien sujetos no requiere de muestreo estadístico para la obtención de los datos relacionados en ella, pues se pierde la representatividad de la misma" (p.68). Por esta razón, la muestra estará representada por el treinta por ciento (30%) veintiocho (28) docentes. Seleccionados al azar.

### Cuadro 3

#### Distribución de los docentes de la sede Barinitas.

PNF	CANTIDAD
Ingeniería Agroalimentación	8
Ingeniería Civil	5
Ingeniería Electricidad	6
Ingeniería Informática	4
Ingeniería Mecánica	5
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

Fuente: Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas. (2018)

### 3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

En la recolección de información de la investigación se utilizó la observación, y el cuestionario. Así pues, la observación según Claret (2011):

Es una técnica que se debe emplear para relacionar el sujeto de estudio con el objeto, dotando al investigador de una teoría y un método adecuado para que la investigación tenga una orientación correcta y el trabajo de campo arroje datos exactos y confiables (p.79).

Por lo tanto, esta técnica se aplicó en la universidad objeto de estudio en forma directa e indirecta. Directa porque se observó y se recolectó información dentro de la misma y, de manera indirecta, debido a que se utilizó instrumentos para conocer la problemática subjetivamente desde adentro, produciendo una mayor proximidad con la realidad. Se aplicara un cuestionario para obtener información de las variables, según Sabino (2012):

El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional es el cuestionario; ya que por las dimensiones que las componen, cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con las tareas y las tecnologías, según un cierto grado decreciente de importancia (p. 19).

Entonces, el cuestionario se basó en la formulación de respuestas en forma de escala, tomando como referencia el modelo de Likert que incluye las variables del ambiente físico, las variables estructurales, las variables de ambiente social, variables personales y las variables propias del comportamiento organizacional. Diseñada de manera tal que los sujetos que forman parte de la investigación, consideren una aproximación a una característica o condición acerca de una variable en particular, permitiendo así al sujeto indicar en que grado o escala se manifiesta la característica observada. Cuestionario de elaboración propia con diecisiete (17) ítems, considerando para las respuestas la escala de Likert con tres (3) opciones: Siempre, Casi Siempre y Nunca.

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

#### **3.5.1 Validez**

Dentro de este marco, según Hernández y otros (2010) destaca “la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 243). Es por ello, que se realizara la validación a través de la consulta a tres (3) expertos especialistas en áreas metodológicas y gerencia educativa, quienes aportaran sugerencias referidas a la relevancia, coherencia, claridad y pertinencia de los ítems del cuestionario.

#### **3.5.2 Confiabilidad**

La confiabilidad de un instrumento de recolección de datos se puede describir como el grado en que las mediciones tomadas son lo más precisas, estables y libres de

error, es decir, como una medida de precisión y como una medida de error. Este se puede expresar numéricamente a través del coeficiente de Alfa de Cronbach. Para Hernández y otros (2010) señala que el:

Coeficiente de Alfa de Cronbach, requiere una sola aplicación del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente la aplica la medición y se calcula el coeficiente (p. 251)

De tal manera, si el resultado presenta un coeficiente igual a cero, significa que carece de esta característica, mientras que cuando alcanza un valor uno, el instrumento logró la máxima confiabilidad. Para los efectos de interpretación, Alvarado (2012) expresa: “cualquier instrumento de recolección de datos que sea aplicado por primera vez y muestre un coeficiente de confiabilidad de al menos 0,6 puede aceptarse como satisfactoriamente confiable” (p. 189). La fórmula para calcular la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos que tenga más de dos alternativas de solución o respuesta es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K: Cantidad de ítem del instrumento

$\alpha$ : Coeficiente de confiabilidad

$\sum S_i^2$ : Sumatorias de las varianzas por ítems

$\sum S_T^2$ : Varianza de los valores totales.

A tal efecto, los resultados se interpretaran bajo el siguiente cuadro de relación (Cuadro 2), el cual refleja el significado de los valores del coeficiente.

#### Cuadro 4

##### Significado de los valores del coeficiente

<i>VALORES DEL COEFICIENTE</i>	<i>NIVELES DE CONFIABILIDAD</i>
0.00 a 0.20	Insignificante (Muy poca)
0.20 a 0.40	Baja (Muy débil)
0.40 a 0.70	Moderada (Significativa)
0.70 a 0.90	Alta (Fuerte)
0.90 a 1.00	Muy alta (Casi perfecta)

Fuente: Alvarado (2012)

### 3.6 Procesamiento y Análisis de Datos

La siguiente fase en el proceso de investigación, una vez que se han aplicado las técnicas e instrumentos de recolección de datos y se dispone de los mismos, tiene que ver con la ordenación, tabulación y análisis de los mismos. Es por ello, que, recabados los datos del instrumento, el análisis se corresponde con la presentación de la frecuencia de respuestas, con apoyo de la estadística descriptiva, que según Sabino (2012), permite establecer los elementos porcentuales y frecuencias absolutas, a fin de revisar, clarificar y ordenar la información recopilada del instrumento.

Después de ser aplicado el instrumento a cada uno de los sujetos del estudio y recolectada la información pertinente, el análisis e interpretación de los datos se realiza tabulando los resultados, efectuando un análisis porcentual y por promedio de los mismos, que se presentan en cuadros y gráficos con el fin de tener una mayor comprensión de los resultados.

Para poder analizar los datos obtenidos se aplica la técnica de medición de la escala de Likert. La puntuación de cada uno de los ítems del cuestionario Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo. De esta manera, a través de la construcción de matrices, se calcula el límite superior e inferior de cada escala por factor, permitiendo obtener la escala para cada dimensión.



## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Dentro de este contexto, Según Arias (2012), el propósito de análisis de datos “Es reunir las operaciones y llevarlas a cabo de forma tal que proporcione respuestas a las interrogantes de la investigación.” (p. 149). Es importante destacar, que el presente capítulo, presenta los resultados del instrumento aplicado en esta investigación a veintiocho (28) docentes de la Universidad Politécnica Territorial “José Félix Ribas” Sede Barinitas, Municipio Bolívar, Estado Barinas..

Una vez aplicado el instrumento y recabada la información, se efectuó un procesamiento, mediante el uso de la estadística descriptiva trabajado a través de tablas de una forma fácil de ser apreciada. Así de esta manera, se confrontan estos resultados con los planteamientos expuestos en el marco teórico, a fin de determinar su veracidad. Por otra parte, los datos fueron procesados utilizando el paquete estadístico SPSS, v.17.

Es así como, los datos obtenidos, se organizaron, codificaron y tabularon en función del desarrollo de las respuestas emitidas con las opciones dadas por los sujetos de estudio, donde dichas alternativas de respuestas son representadas por De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo y en desacuerdo. Todo esto expresado mediante cuadros y gráficos por dimensiones respectivamente de la variable de estudio desarrollada en la presente investigación.

Del mismo modo, se procedió a interpretar y analizar de forma detallada las dimensiones, permitiendo de esta manera configurar el análisis general para cada una. Además de tomar en cuenta la opción más frecuente para describir y explicar por medio de inferencias los datos suministrados por los sujetos de estudio. Asimismo, a continuación, se presenta la información debidamente tabulada y agrupada en cuadros

y gráficos en función de las respuestas dadas por los encuestados, con respecto a la variable estudiada en la investigación.

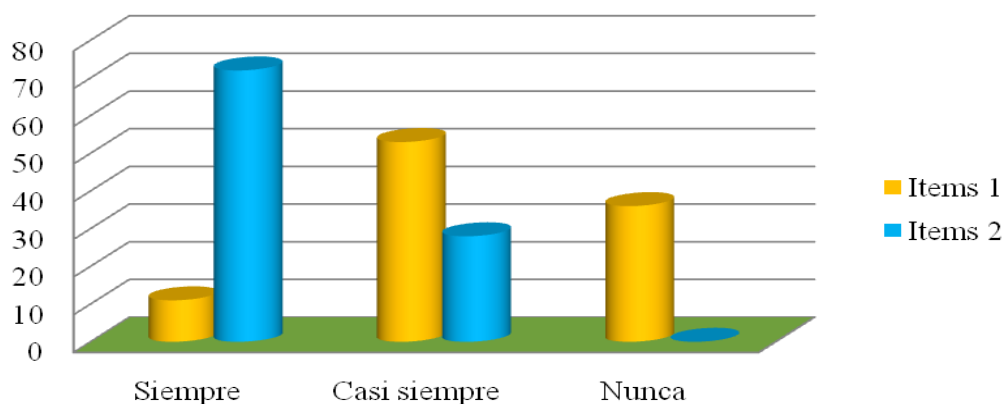
### Cuadro 5

#### Distribución de Frecuencia y Porcentual de la Variable: Clima Organizacional

##### Dimensión: Factores que influyen Indicador: Liderazgo.

Ítems	Proposiciones	Siempre		Casi Siempre		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
1	El liderazgo que ejerce el director permite mantener un clima armonioso en la UPTJFR sede Barinitas.	3	11	15	53	10	36
2	El coordinador PNF, ejerce presión a los docentes para que realicen su trabajo.	20	72	8	28	---	---

**Fuente:** Fuenmayor (2018)



**Gráfico 1.** Representación gráfica de la distribución de la opinión de los encuestados (Docentes) en relación a los ítems del 1 y 2

En el ítem N° 1, el cincuenta y tres por ciento (53 %) de los docentes encuestados opina que “Casi Siempre”, el liderazgo que ejerce el director permite mantener un clima armonioso en la institución, mientras que el treinta y seis por ciento (36%) considera que “Nunca” y el once por ciento (11%) restante considera

que “Siempre”, lo hace. En cuanto al ítem N° 2, el setenta y dos por ciento (72 %) de la muestra opina que “Siempre”, El director ejerce presión a los docentes para que realicen su trabajo y el 28% considera que “Casi siempre”, lo hace. Entonces, se evidencio que el director ejerce un liderazgo autoritario que influye negativamente en el comportamiento del docente así como el clima organizacional de la institución es pesado.

A tal efecto García (citado por Luego 2013), sostiene que este tipo de liderazgo “se basa en el poder; quien controla tiene el poder para exigir” (p. 396). Este tipo de clima organizacional, está fundamentado en un liderazgo en el que el directivo decide y presiona a los docentes para que realicen su trabajo. De este modo, se debe usar con un grupo o con un docente que tenga un nivel relativamente bajo de disposición con respecto a la realización de una tarea determinada.

En este sentido, Chiavenato (2005) destaca que el “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través de proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (p.24). Es decir, que el director como líder debe mantener una buena comunicación con el personal de la institución para lograr influir positivamente en ellos. Ahora bien, en una institución el clima organizacional positivo es fundamental, pues aumenta la motivación de los docentes y estudiantes para realizar su trabajo con el máximo rendimiento, por lo tanto el ambiente laboral en una institución educativa debe ser armonioso.

## Cuadro 6

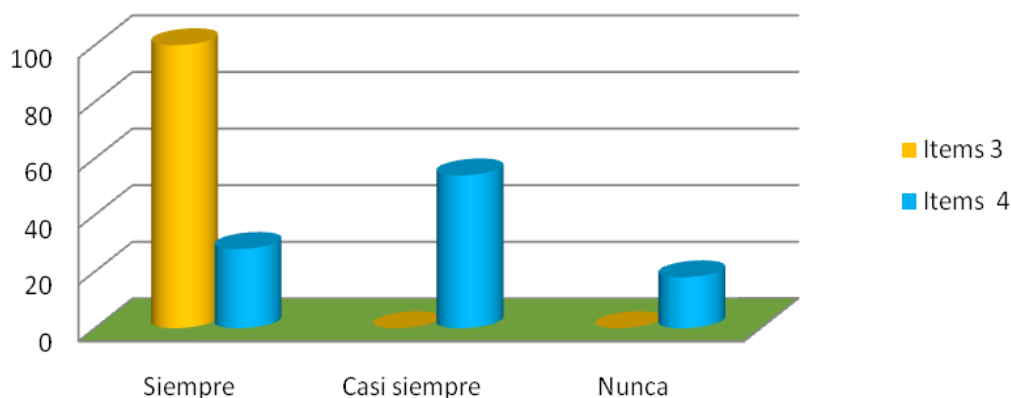
### Distribución de Frecuencia y Porcentual de la Variable: Clima Organizacional

#### Dimensión: Factores que influyen Indicador: Comunicación.

Ítems	Proposiciones	Siempre		Casi Siempre		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
3	Considera que la comunicación es un factor importante para mantener un clima organizacional armonioso.	28	100	----	---	----	----

4	Utiliza el coordinador PNF la comunicación como elemento primordial en la resolución de conflictos en la universidad	8	28	15	54	5	18
---	--	---	----	----	----	---	----

**Fuente:** Fuenmayor (2018)



**Gráfico 2. Representación gráfica de la distribución de la opinión de los encuestados (Docentes) en relación a los ítems del 3 y 4**

En el cuadro 5, el cien por ciento de los encuestados (100 %) opina que “Siempre”, la comunicación es un factor importante para mantener un clima organizacional armonioso. Referente, al ítem N° 4, el cincuenta y cuatro (54 %) de los docentes opina que “Casi Siempre”, El director utiliza la comunicación como elemento primordial en la resolución de conflictos en la escuela, mientras que el veintiocho por ciento (28%) considera que “Siempre”, y el dieciocho por ciento (18%) restante opina que “Nunca”, lo hace. Se evidencia, que el personal conoce la importancia de la comunicación como pilar fundamental en toda organización. Sin embargo expresan que el director tiene un poco de dificultad para expresarse al momento de utiliza la comunicación como elemento primordial en la resolución de conflictos en la Universidad Territorial.

Dentro de este contexto Stoner (2006), señala que “una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas” (p. 682). De allí, que la

comunicación cumple dos funciones importantes como la información al igual que la comprensión necesaria al refuerzo del personal en el progreso de su actividad, y proporcionar las orientaciones para lograr los objetivos deseados de motivación, operación y satisfacción en los compromisos. De igual forma, la comunicación está presente en todo momento de la vida y para establecer relaciones humanas o interpersonales sanas, el individuo debe mantener una buena comunicación así como el propósito de la misma es crear vínculo.

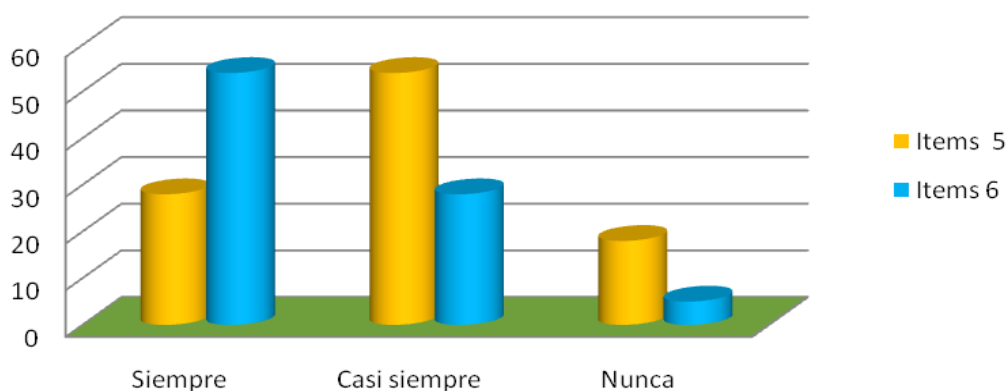
### Cuadro 7

#### Distribución de Frecuencia y Porcentual de la Variable: Clima Organizacional

##### Dimensión: Factores que influyen Indicador: Relaciones interpersonales.

Ítems	Proposiciones	Siempre		Casi Siempre		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
5	Considera que las relaciones interpersonales permiten mantener un clima organizacional armonioso en la institución.	8	28	15	54	5	18
6	Las buenas relaciones interpersonales contribuyen en el comportamiento positivo de los estudiantes dentro del recinto universitario	15	54	8	28	5	18

Fuente: Fuenmayor (2018).



**Gráfico 3.** Representación gráfica de la distribución de la opinión de los encuestados (Docentes) en relación a los ítems del 5 y 6

Se observa en el gráfico 3, el cincuenta y cuatro por ciento (54%) de los docentes encuestados opina que “Casi siempre”, considera que las relaciones interpersonales permiten mantener un clima organizacional armonioso en la institución. Mientras que el veintiocho por ciento (28%) considera que “Siempre”, por su parte, el dieciocho por ciento (18%) expresa que “Nunca”. En cuanto, al ítem N° 6, el cincuenta y cuatro por ciento (54%) de los docentes opina que “Siempre”, las buenas relaciones interpersonales contribuyen en el comportamiento positivo de los estudiantes dentro de la Universidad, mientras que el veintiocho por ciento (28%) considera que “Casi Siempre” y por último, el dieciocho por ciento (18%) opina que “Nunca” lo hace.

Por lo tanto, se evidencio que el director tiene dificultades con la forma de comunicarse con el personal lo que genera distorsión en la misma que afecta las relaciones interpersonales en la institución, logrando un ambiente organizacional pesado. Según, Campos (2006), expresa que: “Hablar de relaciones interpersonales es hacer referencia a la esencia misma del ser humano, ya que el hombre necesita de otros hombres para sobrevivir y poder realizar su propia humanidad. El hombre no puede vivir en soledad, al menos no puede hacerlo humanamente” (p.34)

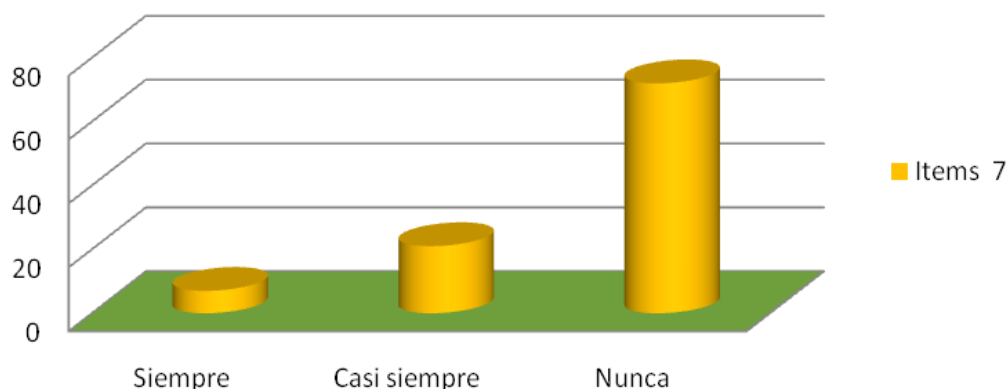
Cabe destacar, que las relaciones interpersonales están íntimamente unidas a la comunicación, pues el hombre es un ser social por naturaleza sin importar cuál es el medio que utilice se comunica y se relaciona con los demás de forma positiva como negativa, logrando así el éxito o fracaso en sus relaciones cotidianas, por otra parte, la carencia de estas habilidades puede estimular rechazo, aislamiento, por tal razón en las instituciones educativas es muy importante mantener buenas relaciones interpersonales desde el directivo hasta los docentes ejercen una influencia directa en los alumnos y en su desarrollo como ser integral.

### Cuadro 8

**Distribución de Frecuencia y Porcentual de la Variable: Clima organizacional**  
**Dimensión: Factores que influyen Indicador: Socialización.**

Ítems	Proposiciones	Siempre		Casi Siempre		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
7	El Directivo socializa los valores institucionales con miras fortalecer el clima organizacional.	2	7	6	21	20	72

**Fuente:** Fuenmayor (2018).



**Gráfico 4. Representación gráfica de la distribución de la opinión de los encuestados (Docentes) en relación a los ítems del 7**

En el ítem N° 7, el setenta y dos por ciento (72%) de la muestra opina que “Nunca”, el directivo socializa los valores institucionales con miras a mejorar el clima organizacional. Mientras que el veintiuno por ciento (21%) manifiesta que “Casi siempre”, por último el siete por ciento restante (7%) opina que “Siempre” lo hace.

Por otra parte Según Topa y Moriano (2012), la socialización organizacional, “se define como el proceso por el cual las personas adquieren las actitudes, los comportamientos y el conocimiento indispensables para participar como miembros plenos y desempeñarse de forma efectiva en la vida de sus organizaciones” (p.58). Es importante que las instituciones educativas tengan un espacio para la socialización de las diferentes problemáticas con miras a buscar soluciones en conjunto logrando la

participación efectiva del personal en las diferentes actividades a ejecutar logrando una buena comunicación lograr un clima organizacional que permita mejorar el desempeño docentes de la universidad Territorial “José Félix Rivas”.

Pues bien, el identificar el clima organizacional aporta retroalimentación acerca de las causas que determinan los elementos organizacionales, donde a través de la planificación se pueden introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, para transformar las actitudes y conductas de los miembros; así mismo se pueden efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

### Cuadro 9

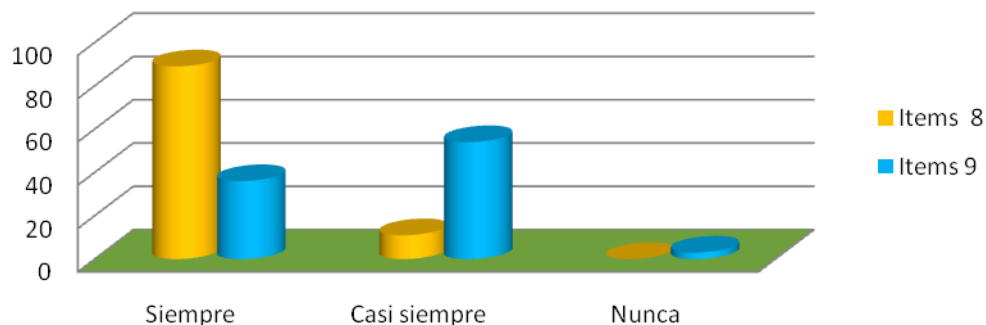
#### Distribución de Frecuencia y Porcentual de la Variable: Desempeño Docentes

##### Dimensión: Pedagógicas Indicador: Habilidad conceptual.

Ítems	Proposiciones	Siempre		Casi Siempre		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
8	La práctica pedagógica en el accionar diario permite al coordinador NPF conocer el desempeño del docente en la UPTJFR.	25	89	3	11	----	----
9	Las habilidades conceptuales que tiene el docente en la UPTJFR contribuyen con un clima organizacional armonioso	10	36	15	54	3	11

**Fuente:** Fuenmayor (2018).





**Gráfico 5. Representación gráfica de la distribución de la opinión de los encuestados (Docentes) en relación a los ítems del 8 y 9**

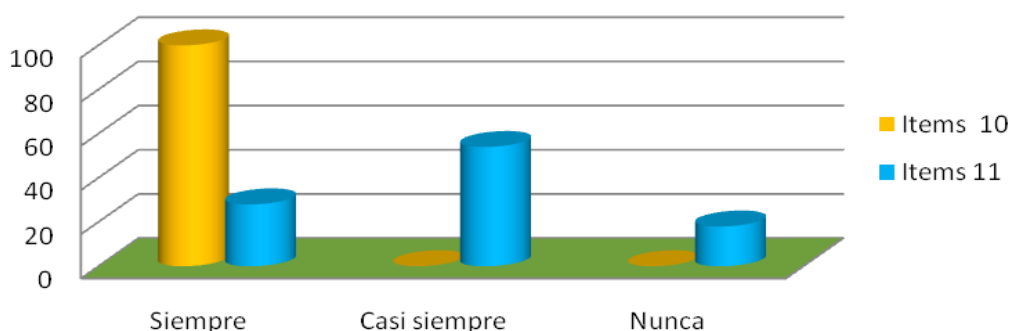
En los resultados que arrojan el ítem N° 8, el ochenta y nueve por ciento (89%) de los encuestados opina que “Siempre”, La práctica pedagógica en el accionar diario permite al coordinador NPF conocer el desempeño del docente en la UPTJFR. Mientras que el once por ciento (11%) considera que “Casi Siempre”. En cuanto al ítem N° 9, el cincuenta y cuatro por ciento (54%) opina que “Casi siempre”, las habilidades conceptuales que tiene el docente contribuyen con un clima organizacional armonioso. Mientras que el treinta y seis por ciento (36%) considera que “Siempre” y por último, el once por ciento (11%) opina que “Nunca”, lo favorece.

Dentro de este contexto, García (2016) expone: “Las habilidades conceptuales definen la capacidad para evaluar de manera sistemática los problemas de la organización, tanto internos como externos.” (p.1). Es por ello, que en este tipo de habilidades se determinan la planificación, los objetivos, estrategias y tácticas, que permite fortalecen un clima organizacional armonioso las cuales deben fortalecerse dentro de la institución.

**Cuadro 10****Distribución de Frecuencia y Porcentual de la Variable: Desempeño Docentes****Dimensión: Pedagógicas Indicador: Habilidad humanas.**

Ítems	Proposiciones	Siempre		Casi Siempre		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
10	Las habilidades humanas son el pilar fundamental para mantener un clima organizacional en equilibrio	28	100	----	---	---	-
11	Los docentes utilizan las habilidades humanas para comunicarse, motivar y transmitir conocimientos a los estudiantes.	8	28	15	54	5	18

**Fuente:** Fuenmayor (2018)



**Gráfico 6. Representación gráfica de la distribución de la opinión de los encuestados (Docentes) en relación a los ítems del 10 y 11**

Como puede apreciarse en el ítem N° 10, el cien por ciento (100%) de los docentes encuestados opina que “Siempre”, las habilidades humanas son el pilar fundamental para mantener un clima organizacional armonioso. En cuanto al ítem N° 11, el cincuenta y cuatro por ciento (54 %) de los docente expresa que “Casi siempre” los docentes utilizan las habilidades humanas para comunicarse, motivar y transmitir conocimientos a los alumnos, mientras que el veinte y ocho por ciento (28%) considera que “Siempre”, y el dieciocho por ciento (18%) restante opina que “Nunca”, lo hacen.

De allí que, Según, Chiavenato (2006), definen las habilidades humanas como “la capacidad y el discernimiento para trabajar con las personas, comunicar, comprender sus actitudes y motivaciones que permitan aplicarlo de forma eficaz” (p.21). A tal efecto, el docente en el aula debe utilizar esta habilidad constantemente

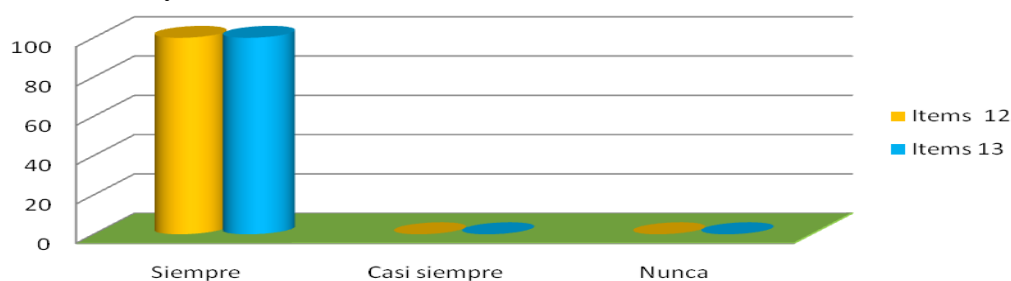
para motivar y transmitir conocimientos e ideas a los alumnos. Pues, estas habilidades se centran en la capacidad de trabajar bien con las personas motivado a que es una competencia social y comunicativa, las cuales son fundamentales para mantener un clima organizacional armonioso así como alcanzar las metas establecidas en la institución educativa.

### Cuadro 11

**Distribución de Frecuencia y Porcentual de la Variable: Desempeño Docentes**  
**Dimensión: Pedagógicas Indicador: Habilidad técnica.**

Ítems	Proposiciones	Siempre		Casi Siempre		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
12	Considera que las habilidades técnicas le facilitan al docente un mejor desempeño en el aula de clase.	28	100	----	----	--	--
13	Las habilidades técnicas permiten la interacción de todos los elementos del proceso de enseñanza aprendizaje como un todo.	28	100	----	----	--	--

**Fuente:** Fuenmayor (2018).



**Gráfico 7. Representación gráfica de la distribución de la opinión de los encuestados (Docentes) en relación a los ítems del 12 y 13**

Se evidencia en el ítem N° 12, que el cien por ciento (100%) de los encuestados opina que “Siempre”, las habilidades técnicas le facilitan al docente un mejor desempeño en el aula de clase. Mientras que el ítem N° 13, el cien por ciento (100%)

de los docentes expresa que las habilidades técnicas permiten la interacción de todos los elementos del proceso de enseñanza aprendizaje como un todo.

De manera que Chiavenato (2006), define la habilidad técnica “como la capacidad en desarrollar métodos para utilizar técnicas o equipos específicas relacionadas con la ejecución del trabajo”. (p.21). Entonces, esta habilidad permite que el docente dentro y fuera del aula sea más eficiente, sin embargo aunque los docentes conozcan y tengan desarrollada esta habilidad algunos no la utilizan de forma correcta lo que ocasiona dificultades en el aprendizaje de los estudiantes.

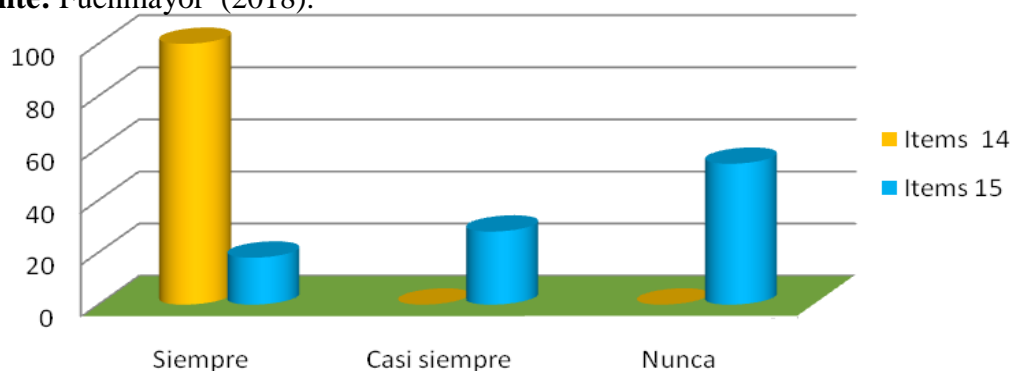
## Cuadro 12

### Distribución de Frecuencia y Porcentual de la Variable: Desempeño Docentes

#### Dimensión: Estrategias Indicador: Actualización.

Ítems	Proposiciones	Siempre		Casi Siempre		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
14	Las estrategias de actualización en las tendencias tecnológicas son métodos utilizados por el docente para lograr un desempeño laboral eficaz.	28	100	---	---	---	---
15	El Coordinador PNF, motiva a los docentes adquirir nuevos aprendizajes e incorporarlos a su accionar diario.	5	18	8	28	15	54

Fuente: Fuenmayor (2018).



**Gráfico 8.** Representación gráfica de la distribución de la opinión de los encuestados (Docentes) en relación a los ítems del 14 y 15

Con relación al ítem 14, el cien por ciento (100%) de la muestra encuestada opina que “Siempre”, las estrategias son métodos utilizados por el docente para lograr un desempeño laboral favorable. Mientras que el ítem 15, el cincuenta y cuatro por ciento (54%) de los docentes encuestados expresa que “Nunca”, el director motiva a los docentes adquirir nuevos aprendizajes e incorporarlos a su accionar diario. El veintiocho por ciento (28%) considera “Casi siempre”, mientras que el dieciocho por ciento (18%) considera que “Siempre”, lo hace.

Según, Vílchez (2005), opina que “la formación de los profesores y una actitud mental positiva de su parte (empatía con el currículo). Este es el factor individual más importante de todos” (p. 81). Por lo tanto, la actualización es una estrategia individual de mejora en las condiciones de trabajo. Por su parte, Sandoval y otros (2012) explica que “los docentes no escapan de la necesidad de actualización constante” (p.10). De tal maneras, que toda institución educativa debe propiciar personal actualizado que le permita la integración de los adelantos tecnológicos a sus procesos educativos para lograr un buen desempeño en las aulas y por ende buen rendimiento estudiantil.

En este sentido, las estrategias organizacionales dentro de la gerencia educativa, debe definir las formas o métodos empleados por el docente para obtener un desempeño laboral propicio, en función de un clima laboral donde las estrategias sean pautas de conductas que permitan planificar actos demás de medios sistematizados para la consolidación del propósito educativo.

### **Cuadro 13**

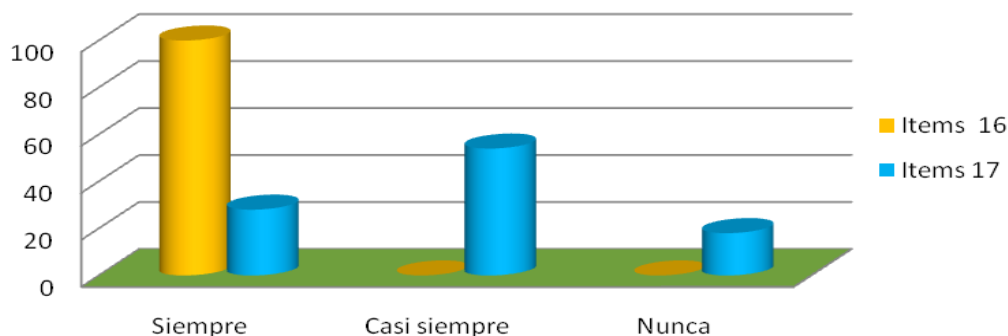
#### **Distribución de Frecuencia y Porcentual de la Variable: Desempeño Docentes**

##### **Dimensión: Estrategias Indicador: Participación.**

Ítems	Proposiciones	Siempre		Casi Siempre		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
16	Considera importante la participación en equipos de trabajo de los docentes para fortalecer el desempeño laboral armonioso.	28	100	---	---	---	---

17	El personal participa en actividades grupales que permitan la interacción entre compañeros mejorando así el clima organizacional.	8	28	15	54	5	18
----	---	---	----	----	----	---	----

**Fuente:** Fuenmayor (2018).



**Gráfico 9. Representación gráfica de la distribución de la opinión de los encuestados (Docentes) en relación a los ítems del 16 y 17**

Cabe destacar, en el ítem N° 16, el cien por ciento (100%) de los docentes encuestados opina que “Siempre”, considera importante la participación de los docentes para fortalecer el clima organizacional armonioso. Mientras que el ítem N° 17, el cincuenta y cuatro por ciento (54%) de los docentes expresa que “Casi siempre”, el personal participa en actividades grupales que permitan la interacción entre compañeros mejorando así el clima organizacional. El veintiocho por ciento (28%) considera “Siempre”, mientras que el dieciocho por ciento (18%) considera que “Nunca”, lo hace.

En este sentido Coronado (2006), señala “La participación se refiere a la intervención de los miembros de un grupo u organización en las decisiones o acciones que los afectan”(p.1), Es por ello, que la participación del personal en las actividades planificadas dentro y fuera de la institución educativa son importante por cuanto fortalece los lazos de amistad, mejora la comunicación y las relaciones personales que

permiten mantener un ambiente de trabajo armonioso donde se integren todos como equipo de trabajo por el bien común de la organización.

Para, Chiavenato (2007), “los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo” (p. 221). Es decir, permiten que la organización tenga un clima armonioso y se desarrolló eficazmente el desempeño docente. Cabe destacar que en la Ley Orgánica de Educación (2009). Al respecto, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). En el Capítulo VI De los derechos culturales y educativos en el artículo 6, en cuanto a las competencias del estado docente, numeral 3, letra j señala:

La creación de una administración eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, economía, participación, corresponsabilidad, celeridad, rendición de cuenta y responsabilidad social” (p. 11).

De tal manera, el artículo hace referencia que en las instituciones educativas, el desempeño debe ser eficaz para realizar los procesos administrativos en la planificación, organización, dirección y control orientando de manera eficaz al personal pues con ello lograr un clima Organizacional que permita mejorar el desempeño docentes de la Universidad Politécnica Territorial José Félix Rivas sede Barinitas,

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Tomando en cuenta los objetivos planteados en la presente investigación y los resultados obtenidos producto del cuestionario aplicado, se concluye:

Con respecto a, diagnosticar las estrategias del clima organizacional que pone en práctica para el fomento del desempeño laboral los docentes de la Universidad Politécnica Territorial “José Félix Ribas” Sede Barinitas, Municipio Bolívar, Estado Barinas se evidencio que el director tiene dificultades para influir positivamente en el comportamiento del docente pues utiliza un liderazgo autoritario, el cual puede incidir en las dificultades relacionadas con la forma de comunicarse, pues se realiza en forma de pautado lineamiento además de instrucciones específicas con el personal deteriorando las relaciones interpersonales dentro de la institución, generando de esta forma un ambiente organizacional que ejercen una influencia directa poco asertiva hacia el desempeño laboral del personal docente.

Al describir las variables del clima organizacional como factor de apoyo en el desempeño laboral de los docentes de la institución objeto de estudio. Al describir las variables del clima organizacional como factor de apoyo en el desempeño laboral de los docentes de la institución objeto de estudio se evidencia debilidad en los aspectos de motivación, compromiso, comunicación, trabajo en equipo, cultura organizacional, el liderazgo además de los procesos de cambio los cuales influyen a nivel individual, grupal además de organizacional.

A tal efecto, estas variables se relacionan directamente con la realidad de la organización desde la percepción de sus miembros, es decir, la forma en que cada



docente entiende y valora su lugar de trabajo además el ambiente que le caracteriza. Porque se esfuercen por responder ante las demandas y necesidades de aprendizaje en las comunidades en las cuales se desenvuelven aspiran que su accionar se traduzca en una justa recompensa ante los esfuerzos desplegados.

Referente ha, caracterizar los indicadores desde el punto de vista gerencial que optimizan el clima organizacional en el proceso del desarrollo laboral del personal docente de la Universidad Politécnica Territorial “José Félix Ribas” Sede Barinitas, se ven afectados por el escaso fomento de las habilidades conceptuales, humanas y técnicas hacia el docente por parte del nivel gerencial y organizacional motivado a que el gerente debe mantener una relación estrecha entre sus conocimientos y la forma de utilizarlos para lograr cumplir con los objetivos planteados en la institución.

### **Recomendaciones**

De acuerdo a las conclusiones y resultados que se obtuvieron anteriormente se propone lo siguientes:

Se recomienda fomenten actividades que permitan mejorar el clima organizacional a través de la comunicación y motivación de calidad, con el propósito de integrarse en equipos de trabajo exitosos, mediante actividades recreativas, colectivos de formación docente, actividades vivenciales con carácter significativo y que repercuta en el mejoramiento de la comunicación en pro de un mejor clima organizacional.

Tomar en cuenta las fortalezas y habilidades con que cuenta el director y los docentes para fortalecer la comunicación y la interacción entre los miembros de una organización, con la finalidad de motivar, transmitir información necesaria para el buen funcionamiento de la institución y por lo tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores.

De igual forma se recomienda que las debilidades encontradas se conviertan en

oportunidades que permitan el acercamiento, la confianza, la motivación, la comunicación de calidad, constante y afectiva como elemento fundamental para el buen desenvolvimiento organizacional que permita mayor productividad entre sus miembros.

Utilizar la comunicación como elemento primordial en la resolución de conflictos en la universidad, Permitiendo las relaciones interpersonales necesarias para mantener un clima organizacional armonioso en la institución partiendo de las habilidades humanas como pilar fundamental para mantener un clima organizacional dentro de la institución.

## REFERENCIAS

- Acuña, F (2010). *Técnicas Documental e Investigaciones*. U.C.V. Caracas, Venezuela.
- Aguilar, V. (2012). Sistema de Evaluación Docente. Disponible en: [http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area\\_tematica\\_16/ponencias/0041-F.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_16/ponencias/0041-F.pdf). [Consulta: 2017, Mayo 18].
- Amóros, E. (2007). *Comportamiento Organizacional; en Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. USAT. Perú.
- Arias, F. (2012). *Metodología de la Investigación*. 3era Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá: Colombia.
- Brunet, L. (2009). *El clima Laboral*. Trillas. D.F. México.
- Castillo P. (2015). *Impacto de la Aplicación de Políticas Laborales en el Clima Organizacional de la Alcaldía del Municipio Sucre del estado Portuguesa*. Trabajo de no grado publicado. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ). Venezuela.
- Campos, A. (2006). *Importancia de las Relaciones Interpersonales*. Universidad el Valle de Mexico. Revista Episteme N°8-9. Octubre-Diciembre 2006. Dirección Institucional de Investigaciones e innovaciones Tecnológicas.
- Canales F.H, Alvarado E.L, y Pineda E.B. (2012). *Metodología de la Investigación*. e Editorial LIMUSA. México.
- Contreras R y Jiménez L. (2016). *Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundinamarca*. Lineamientos Básicos para su Intervención. Trabajo de grado publicado. Universidad del Rosario. Bogotá Colombia.
- Coronado, Yolanda Ch. (2006). *Participación de los Actores de la en la Gestión del Cambio. El caso de una Escuela Pública de Lima*. Disponible: <http://www.siep.org.pe/wp-content/uploads/145.pdf>. [Consulta: 2016 Noviembre 17].
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial, extraordinaria 36.870*, Diciembre 30, 1999.
- Claret (2011). *Metodología de la Investigación*. Prentice Hall. Bogotá
- Chiavenato I (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Mc GrawHill. Bogotá.
- Chiavenato Idalberto (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana. México.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración. Proceso Administrativo*. Editorial Mc Graw Hill. España.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Editorial Mc Graw Hill. España.
- Espinoza. O. (2014). *Acreditación en Educación Superior en Chile: resultados y consecuencias garantía de Calidad en Educación*. Boletín 10783-4.
- García, M. (2001). *La importancia de la evaluación del desempeño*. Revista proyecciones. Año 2 (9), 35. Argentina.

- Gan, F. y Bebel, G. (2014). *Manual de Recursos Humanos, 10 Programas para la Gestión del Desarrollo del Factor humano en las Organizaciones Actuales*. Disponible:  
<https://books.google.co.ve/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. [Consulta: 2016 Noviembre 20].
- Gan, F y Trigine, J. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión de Desarrollo de las Personas en la Organización*. Disponible: Libro en línea, buscado en septiembre2016).[https://books.google.co.ve/books?id=wIExjIBo8QMC&pg=PA193&lpg=PA193&dq=Gan+%26+Trigine+\(2006\):Evaluaci%C3%B3n+del+desempe%C3%B1o&source=bl&ots=9lqT8jzy-](https://books.google.co.ve/books?id=wIExjIBo8QMC&pg=PA193&lpg=PA193&dq=Gan+%26+Trigine+(2006):Evaluaci%C3%B3n+del+desempe%C3%B1o&source=bl&ots=9lqT8jzy-). [Consulta: 2016 Noviembre 20].
- Gómez, L. (2010). *Módulo de Psicología Organizacional*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. UNAD; Bogotá.
- Hernández F. (2015). *Plan Estratégico Motivacional para el fortalecimiento del Clima Organizacional en el Departamento de Administración del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME) Barinas. Periodo (2011-2012)*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Fermín Toro. Venezuela.
- Hernández S. y Rodríguez T. (2006). *Administración. Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia*. Facultad de Contaduría y Administración Universidad. Nacional Autónoma de México. México.
- Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill. México.
- Herrera, C (2012) *El Clima Organizacional y su Relación con la Productividad Laboral*. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Publicada en *Gaceta Oficial N° 5.929. Extraordinario*, del 15 de Agosto de 2009.
- Ley Orgánica al Trabajado, Trabajadoras y Trabajadores (2012). *Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6076*, del 7 de Mayo 2012.
- Ley de Universidades. (1970). Publicada en *Gaceta Oficial N° 1429*, del 08 de Septiembre de 1970.
- López, D. (2015). *La Motivación como Factor Influyente en el Desempeño Laboral de los Docentes de la Unidad Educativa Carabobo*. Trabajo de grado publicado. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- López Y. (2014). *La Dirección de las Instituciones Educativas*. Bruno. Madrid: España
- Martínez, F. (2015). *Las relaciones Interpersonales en la Empresa*. Disponible en: [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2246/1/Relaciones%20interpersonales\\_Fabian%20Mart%C3%ADnez\\_USBCTG\\_2014.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2246/1/Relaciones%20interpersonales_Fabian%20Mart%C3%ADnez_USBCTG_2014.pdf). [Consulta: 2016 Noviembre 20].

- Maureira, Oscar (2004) *El Liderazgo Factor de Eficacia Escolar, Hacia un Modelo Causal*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 2, núm. 1, enero-junio. Disponible: octubre 2016) <http://www.redalyc.org/pdf/551/55120108.pdf>. [Consulta: 2016 Octubre 11].
- Miranda, F. (2016). *Clima Organizacional: un Lineamiento Estratégico del Desempeño Laboral*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Fermín Toro. Venezuela.
- Morles, (2010). *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. McGraw-Hill. Interamericana. México.
- Niño R, V. (2011). *Metodología de la Investigación*. Ediciones de la U. Bogotá: Colombia.
- Murillo, J., Cuenca M. (2007). *Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional Docente. Un Estudio Comparado entre 50 Países de América y Europa. Santiago de Chile*. OREALC-UNESCO.
- Olaizola, R. (2012) *Clima Organizacional y Desempeño Gerencial del Personal Directivo en la E.B. "Dr. Francisco Espejo"*. Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Magíster gerencia avanzada en educación. Disponible: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/935/rolaizola.pdf?sequence=1>. [Consulta: 2016 Septiembre 12].
- Olivero, T. L. (2010). *Artículo. Relaciones Interpersonales*. Disponible: <http://es.slideshare.net/wllanos/relaciones-interpersonales-4994723>. [Consulta: 2016 Noviembre 12].
- Peinado, L. y Vallejo, Y. (2005). *Factores que Influyen en el Clima Organizacional de la Escuela de Administración*. Núcleo de Sucre- Universidad De Oriente. Trabajo de grado no publicado. Universidad De Oriente, Cumaná.
- Poza, L. (2010). *Evaluación del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje*. Disponible en: [http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod\\_ense/revista/pdf/Numero\\_37/LORENA%20POZA%20CABALLERO\\_1.pdf](http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_37/LORENA%20POZA%20CABALLERO_1.pdf). [Consulta: 2017, Agosto 22].
- Robbins, S. P y Decenzo, D.A. (2008). *Supervisión*. 5ta. Ed. Pearson. México.
- Romero S, H. (2011). *Clima Organizacional su Relación con el Factor Humano*. Secretaría de Salud. Subsecretaría de Administración y Finanzas. México.
- Rojas (2016). *Acciones Tácticas para la Optimización del Clima Organizacional de la empresa Miguel Jaime, C.A., en Barquisimeto, estado Lara*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Fermín Toro. Venezuela.
- Sabino C. (2012). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial. McGraw Hill.
- Sánchez, M. (2012). *Clima Laboral y Estrategia de Comunicación*. Revista de comunicación y cultura 1.1.1-10.
- Saravia L y López M. (2008). *La Evaluación del Desempeño Docente. Perú, una Experiencia en Construcción*. Disponible: <https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/4667>. [Consulta: 2017 Noviembre 14].

- Sarrías, C. (2016). *El clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Empresa Arts Decoraciones, en Guatemala*. Trabajo de grado publicado. Universidad Galileo. Guatemala.
- Simancas (2015). *Estrategias Motivacionales para el Fortalecimiento del Clima Organizacional. (Caso de Estudio: los Trabajadores y Trabajadoras de la Universidad Bolivariana de Venezuela, Eje Regional Barinas-Portuguesa. Período 2011-2012)*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Fermín Toro. Venezuela.
- Tamayo y Tamayo M. (2010). *El Proceso de la Investigación*. 4 ta Edición. LIMUSA Noriega Editores. México.
- Topa G y Moriano J. (2012) *Tácticas de Socialización, satisfacción Laboral y Abandono entre los Soldados Españoles: El Papel Mediador del Aprendizaje de los Valores Organizacionales*. Revista Mexicana de Psicología, Enero 2012 Volumen 29, Número 1, 57-72. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/2430/243030189006.pdf>. [Consulta: 2016 Noviembre 16].
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ. (2009). Acta N° 767. Resolución Nª CD 2009/195. Fecha 31-03-2009. Punto N° 24.
- Valdés, V, H. (2004). *Manual de Buenas prácticas de Evaluación del Desempeño Profesional de los Docentes*. Disponible: [http://www.cne.gob.pe/docs/cne-publicaciones/Manual\\_Valdes\\_Veloz.pdf](http://www.cne.gob.pe/docs/cne-publicaciones/Manual_Valdes_Veloz.pdf)(Documento en línea, buscado en septiembre 2016).
- Valdés, H. (2008) “*Evaluación del Desempeño*”. *Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño. Docente*. Ponencia presentada por Cuba. Disponible: <http://www.campusoei.org/de/rifad01.htm>. [Consulta 2017 Agosto 29].
- Vílchez, N. (2005). *Fundamentos del Currículo*. Fondo Editorial URBE. Maracaibo.

Anexo A  
Instrumento

**Instrumento de Recolección de Datos Dirigido a los Docentes**

<b>Ítems</b>	<b>Proposiciones</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>	El liderazgo que ejerce el director permite mantener un clima armonioso en la UPTJFR sede Barinitas			
<b>2</b>	El coordinador PNF, ejerce presión a los docentes para que realicen su trabajo.			
<b>3</b>	Considera que la comunicación es un factor importante para mantener un clima organizacional armonioso.			
<b>4</b>	Utiliza el coordinador PNF la comunicación como elemento primordial en la resolución de conflictos en la universidad			
<b>5</b>	Permiten las relaciones interpersonales mantener un clima organizacional armonioso en la institución.			
<b>6</b>	Las buenas relaciones interpersonales contribuyen en el comportamiento positivo de los estudiantes dentro del recinto universitario.			
<b>7</b>	El Directivo socializa los valores institucionales con miras fortalecer el clima organizacional.			
<b>8</b>	La práctica pedagógica en el accionar diario permite al coordinador NPF conocer el desempeño del docente en la UPTJFR.			
<b>9</b>	Las habilidades conceptuales que tiene el docente en la UPTJFR contribuyen con un clima organizacional armonioso.			
<b>10</b>	Las habilidades humanas son el pilar fundamental para mantener un clima organizacional en equilibrio			
<b>11</b>	Los docentes utilizan las habilidades humanas para comunicarse, motivar y transmitir conocimientos a los estudiantes			

## Anexo A (Con.)

<b>12</b>	Considera que las habilidades técnicas le facilitan al profesor un mejor desempeño en el aula de clase.			
<b>13</b>	Las habilidades técnicas permiten la interacción de los elementos del proceso de enseñanza aprendizaje como un todo.			
<b>14</b>	Las estrategias de actualización en las tendencias tecnológicas son métodos utilizados por el docente para lograr un desempeño laboral eficaz.			
<b>15</b>	El Coordinador PNF, motiva a los docentes adquirir nuevos aprendizajes e incorporarlos a su accionar diario.			
<b>16</b>	Considera importante la participación en equipos de trabajo de los docentes para fortalecer el desempeño laboral armonioso.			
<b>17</b>	El personal participa en actividades grupales que permitan la interacción entre compañeros mejorando así el clima organizacional.			





**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
POSTGRADO ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**Carta de Validación**

Yo \_\_\_\_\_ titular de la Cédula de Identidad N° \_\_\_\_\_, por la presente hago constar que ha leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Grado titulado: **Clima Organizacional su Incidencias en el Desempeño Laboral Docente. Universidad Politécnica Territorial “José Félix Ribas” Sede Barinitas, Estado Barinas.** Presentado por la Licdo. Ing. Keillys Fuenmayor Cédula de Identidad V-15.635.733 para optar al Título de Magister Scientiarum en Administración Mención: Gerencia General, el cuál **apruebo** en calidad de validado.

En Barinas a los \_\_\_\_\_ días del mes \_\_\_\_\_ de 2018

---

C.I N°

Barinas, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

Ciudadano (a)

**Prof.**

Presente.-

Distinguido Profesor:

Por medio de la presente, me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle su valiosa colaboración en la validación del instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en el Trabajo de Grado titulado: “Clima Organizacional su Incidencias en el Desempeño Laboral Docente. Universidad Politécnica Territorial “José Félix Ribas” Sede Barinitas, Estado Barinas” como requisito exigido para optar al para optar al Título de Magister Scientiarum en Administración Mención: Gerencia General que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.

Por su experiencia profesional y méritos académicos, le agradecemos emitir su juicio calificativo sobre los ítems del instrumento, tomando en cuenta las instrucciones que se anexan. Sus observaciones y recomendaciones contribuirán a mejorar la calidad de nuestro trabajo.

Agradeciendo altamente su valioso aporte, se despide de usted.

Atentamente.

---

C.I.N°

### Instrucciones para la Validación

1. El instrumento anexo tiene como objetivo analizar el clima organizacional su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Territorial “José Félix Ribas” Sede Barinitas, Municipio Bolívar, Estado Barinas. En tal sentido, se aspira que usted como experto en el área evalúe si el cuestionario elaborado sirve para el propósito para el que ha sido construido, de acuerdo con los siguientes criterios.
2. El criterio de **pertinencia** se refiere a la relación o adecuación del ítem con el indicador, la dimensión, la variable y el objetivo.
3. El criterio de **coherencia** se refiere la formulación adecuada del ítem en cuanto al orden y estructura.
4. El criterio de **claridad** se refiere a que el ítem refleje fielmente la magnitud de lo que se pretende medir, evidenciando facilidad de interpretación y precisión de los términos utilizados.
5. Para evaluar los criterios de cada ítem se requiere que en el cuadro de validación indique con una “X” la casilla correspondiente, así mismo si considera que el ítem se debe aceptar, modificar o eliminar.
6. Usted podrá escribir cualquier observación del instrumento que requiera ser mejorada en cuanto a la forma, contenido u otro aspecto.
7. Se le agradece colocar los datos personales solicitados.
8. Se anexa cuadro de validación, cuestionario, objetivos de la investigación y la operacionalización de las variables.

## Anexo A (Con.)

**Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado para analizar el clima organizacional su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Territorial “José Félix Ribas” Sede Barinitas, Municipio Bolívar, Estado Barinas.**

**Datos del Experto**

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

C.I. N° \_\_\_\_\_ Profesión \_\_\_\_\_

Fecha de Validación: \_\_\_\_\_

Nº	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendaciones		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Aceptar	Modificar	Eliminar
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									

Observaciones:

---



---



---



---



---



---

Anexo B  
Validación




UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
POSTGRADO ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

Carta de Validación

Yo Jorge Haguas titular de la Cédula de Identidad N° 11709912, por la presente hago constar que ha leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Grado titulado: **Clima Organizacional su Incidencias en el Desempeño Laboral Docente. Universidad Politécnica Territorial "José Félix Ribas" Sede Barinitas, Estado Barinas.** Presentado por la Licdo. Ing. Keillys Fuenmayor Cédula de Identidad V-15.635.733 para optar al Título de Magister Scientiarum en Administración Mención: Gerencia General, el cuál **apruebo** en calidad de validado.

En Barinas a los 22 días del mes 04 de 2018

  
C.I N° 11709912

## Anexo B (Con.)

**Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado para analizar el clima organizacional su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Territorial "José Félix Ribas" Sede Barinitas, Municipio Bolívar, Estado Barinas.**

**Datos del Experto**

Nombre y Apellido: José Fauscelly  
 C.I. N° 11709912 Profesión Ingr. Hec. Mgs.  
 Fecha de Validación: 22/04/18

N°	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendaciones		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		✓		
16	✓		✓		✓		✓		
17	✓		✓		✓		✓		

Observaciones:

---



---



---



---



---

Anexo B (Con.)



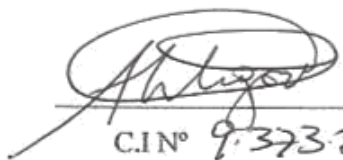
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
POSTGRADO ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

Carta de Validación

Yo Alejandro Antigo titular de la Cédula de Identidad N° 9.373.811 por la presente hago constar que ha leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Grado titulado: **Clima Organizacional su Incidencias en el Desempeño Laboral Docente. Universidad Politécnica Territorial "José Félix Ribas" Sede Barinitas, Estado Barinas.** Presentado por la Liedo. Ing. Keillys Fuenmayor Cédula de Identidad V-15.635.733 para optar al Título de Magister Scientiarum en Administración Mención: Gerencia General, el cuál **apruebo** en calidad de validado.

En Barinas a los 21 días del mes Abrial de 2018

  
C.I.N° 9.373.811

## Anexo B (Con.)

Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado para analizar el clima organizacional su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Territorial "José Félix Ribas" Sede Barinitas, Municipio Bolívar, Estado Barinas.

## Datos del Experto

Nombre y Apellido: Alejandro Artigas  
 C.I. N° 9.373.811 Profesión Dr. en Ciencias de la Educación  
 Fecha de Validación: 21/04/2018

N°	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendaciones		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	✓		✓		/		/		
2	/		/		/		/		
3	/		/		/		/		
4	/		/		/		/		
5	/		/		/		/		
6	/		/		/		/		
7	/		/		/		/		
8	/		/		/		/		
9	/		/		/		/		
10	/		/		/		/		
11	/		/		/		/		
12	/		/		/		/		
13	/		/		/		/		
14	/		/		/		/		
15	/		/		/		/		
16	/		/		/		/		
17	/		/		/		/		

Observaciones:

continúa la optimización...

---



---



---



---






UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
POSTGRADO ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

Carta de Validación

Yo Glenia Estupiñan titular de la Cédula de Identidad N° 16.574.306 por la presente hago constar que ha leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Grado titulado: **Clima Organizacional su Incidencias en el Desempeño Laboral Docente. Universidad Politécnica Territorial "José Félix Ribas" Sede Barinitas, Estado Barinas.** Presentado por la Licdo. Ing. Keillys Fuenmayor Cédula de Identidad V-15.635.733 para optar al Título de Magister Scientiarum en Administración Mención: Gerencia General, el cuál **apruebo** en calidad de validado.

En Barinas a los 23 días del mes Abril de 2018

  
C.I. N° 16.574.306

## Anexo B (Con.)

Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado para analizar el clima organizacional su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Territorial "José Félix Ribas" Sede Barinitas, Municipio Bolívar, Estado Barinas.

## Datos del Experto

Nombre y Apellido: Glenia Estupiñán.  
 C.I. N° 16.574.306 Profesión Ing. Geol. Mgs.  
 Fecha de Validación: 23/04/18.

N°	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendaciones		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		✓		
16	✓		✓		✓		✓		
17	✓		✓		✓		✓		

Observaciones:

---



---



---



---



---

## Anexo C

### Alfa de Cronbach

COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH																			
SUJETO ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	TOTAL	
A	2	3	2	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	1	3	43	$St^2 = 25,7773$
B	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	1	2	3	41	$\sum Si^2 = 6,98828$
C	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	47	$\alpha = \frac{K}{K-1} \times \left[ 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$
D	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	1	3	1	3	3	3	3	41	$\alpha = \frac{17}{17-1} \times \left[ 1 - \frac{6,99}{25,78} \right]$
E	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	44	$\alpha = 1,06 \times [1 - 0,27]$
F	2	1	3	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	28	$\alpha = 0,77$
G	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	45	$\alpha = 0,77$
H	3	2	1	3	3	2	3	3	3	2	3	1	3	2	3	3	3	43	$\alpha = 0,77$
I	1	2	3	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	2	2	3	2	31	$\alpha = 0,77$
J	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	1	2	3	3	2	3	3	44	$\alpha = 0,77$
K	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	46	$\alpha = 0,77$
L	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	1	3	43	$\alpha = 0,77$
M	3	3	2	3	3	1	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	40	$\alpha = 0,77$
N	2	3	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3	2	3	3	2	3	44	$\alpha = 0,77$
O	2	3	2	2	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	3	1	3	42	$\alpha = 0,77$
P	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	47	$\alpha = 0,77$
MEDIA	2,5	2,5	2,4	2,5	2,4	2,6	2,6	2,4	2,5	2,2	2,4	2,3	2,4	2,8	2,4	2,1	2,8	41,81	$\alpha = 0,77$
Si <sup>2</sup>	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,6	0,5	0,6	0,2	0,5	0,6	0,2	25,78	$\alpha = 0,77$

$\alpha$  = COEFICIENTE ALPHA DE CONBACH.

$K$  = NÚMERO DE ITEMS.

$\sum Si^2$  = SUMATORIA DE LA VARIANZA DE CADA ITEMS.

$St^2$  = DESVIACIÓN TIF