

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



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado De Infraestructura y
Procesos Industriales
Estado Cojedes
Coordinación Área De Postgrado
Mención: Gerencia General**

**PLAN BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR
EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DEL CEN
“GRAL. EZEQUIEL ZAMORA” DE TINAQUILLO EDO. COJEDES**

Autora: Lcda. Tulasi Raggio

C.I: V- 18.501.693

Tutor: Msc. Carolina Varela

C.I: V-11.151.333

San Carlos, Julio 2018

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



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado De Infraestructura y
Procesos Industriales
Estado Cojedes
Coordinación Área De Postgrado
Mención: Gerencia General**

**PLAN BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR
EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DEL CEN
“GRAL. EZEQUIEL ZAMORA” DE TINAQUILLO EDO. COJEDES**

Requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum

**Autora: Lcda. Tulasi Raggio
C.I: V-18.501.693
Tutor: Msc. Carolina Valera
C.I: V-11.151.333**

San Carlos, Julio 2018

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



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado De Infraestructura y
Procesos Industriales
Estado Cojedes
Coordinación Área De Postgrado
Mención: Gerencia General**

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Carolina E. Varela, cédula de identidad N° V- 11.151.333, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado titulado: **PLAN BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DEL CEN “GRAL. EZEQUIEL ZAMORA” DE TINAQUILLO EDO. COJEDES**, presentado por la ciudadana: Tulasi D. Raggio T., portador de la cédula de identidad V-18.501.693, para optar al título de Magister Scientiarum, 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 San Carlos, a los 17 días del mes de Septiembre del año 2018.

Nombre y Apellido:

Carolina E. Varela V.

Firma de Aprobación del Tutor:

Fecha de entrega:

17 de Septiembre 2018



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



Programa de Estudios Avanzados

ACTA DE ADMISIÓN TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de Grado	<input type="checkbox"/>	Tests Doctoral	<input type="checkbox"/>
---------------------------	-------------------------------------	------------------	--------------------------	----------------	--------------------------

Titulado(a):

PLAN BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DEL CEN "GRAL. EZEQUIEL ZAMORA" DE TINAQUILLO EDO. COJEDES

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

Tulasi Devi Raggio Teran, C.I. V-18.501.693

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Administración mención Gerencia General, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy 10 de Octubre de 2018 a las: 10:00 am, se realizó la admisión del mismo, acordando que:

- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL.
- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL, UNA VEZ QUE SE ADOPTEN LAS MODIFICACIONES SUGERIDAS.
- EL TRABAJO / TESIS NO SE ACEPTA PARA LA DEFENSA ORAL.

Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día: Jueves 01 de Noviembre de 2018, hora: 09:30 am, Dando fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, a los 10 días de Octubre de 2018.

1.- Jurado Coordinador (a)

MSc. Carolina Valera

C.I. V-11.151.333, (Tutora - UNELLEZ)

2.- Jurado Principal

Dr. Darany Orasma

C.I. V-11.964.355 (UNELLEZ)



3.- Jurado Principal

MSc. Ronald Cascardi

C.I. V-13.971.368 (UBV)

4.- Jurado Suplente 1

MSc. Carmen Pinto

C.I. V-4.101.093 (UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente 2

Dra. Blanca Barrios

C.I. V-10.994.004 (UNEFA)

Nota: Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



Programa de Estudios Avanzados

ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de Grado	<input type="checkbox"/>	Tesis Doctoral	<input type="checkbox"/>
---------------------------	-------------------------------------	------------------	--------------------------	----------------	--------------------------

Titulado(o):

PLAN BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DEL CEN "GRAL. EZEQUIEL ZAMORA" DE TINAQUILLO EDO. COJEDES

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

Tulasi Devi Raggio Teran, C.I. V-18.501.693

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Administración, mención Gerencia General, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, 01 de Noviembre de 2018, a las 09:30 am, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a

las: 9:54am

1.- Jurado Coordinador (a)

MSc. Carolina Valera

C.I. V-11.151.333, (Tutora - UNELLEZ)

2.- Jurado Principal

Dr. Danny Grasma

C.I. V-11.964.355 (UNELLEZ)



3.- Jurado Principal

MSc. Ronald Casadiego

C.I. V-13.971.368 (UBV)

4.- Jurado Suplente 1

MSc. Carmen Pinto

C.I. V-4.101.093 (UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente 2

Dra. Blanca Barrios

C.I. V-10.994.004 (UNEFA)

Nota: Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.

DEDICATORIA

Aprovecho esta oportunidad para dedicar unas palabras a las personas que estuvieron a mi lado durante estos dos años y medio que duró la maestría. Paso a paso, sábado a sábado hasta lograr una meta más... y las que faltan porque en el juego como en la vida el juego no se acaba hasta que se termina. Porque lo escrito durará para siempre, a ustedes muchas gracias:

Jehová Padre Todopoderoso, Jesucristo Hijo y Espíritu Santo, la fe será siempre nuestro mejor soporte porque sólo el amor y la fe podrán salvarnos y darnos la fortaleza para seguir a cada paso que damos.

Ramón Raggio, ser de luz y amor. Gracias por ser parte de ti y tú de mí. Tu luz se ha expandido, así como lo hiciste en vida al dar palabras de amor y esperanza a tantas personas aún sin conocerlas. Te amaré por siempre.

Beatriz Terán, madre gracias porque mi temple de mujer echada pa' lante viene de ti. Dios te bendiga.

Carlos E. Pérez, ocho años más tarde tengo el compromiso de escribirte y es tanto cuanto tengo que agradecerte que no tengo otra forma más auténtica y verdadera que seguirte amando tal como al inicio, pero mejorado, madurado. Sin ti esto no sería posible, tu compañía es realmente valiosa para mí, sábado tras sábado tú café me aromatizaba las mañanas y eras tú quien me aupaba con mayor fuerza a seguir y terminar este proyecto. Porque no hay grandes hombres sin grandes mujeres, pero en esta historia ambos hemos sido igual de grandes...gigantes tomados de la mano viviendo una vida juntos.

Carleska Valentina, hija valiente tal como tu nombre lo indica, eres grande de corazón y de mente como te dijo tu abuelito en sus últimas palabras para ti: “el mundo está ahí para ti, sé todo lo que quieras ser” y eres tú precisamente una pieza fundamental en nuestras vidas, una gran hija y hermana mayor. Gracias porque tú me ayudaste mucho en el logro de esta meta.

Estefanía y Mauricio, los babys de la casa. Ustedes pequeñines también han sido importantes porque les ha correspondido entender y estar en situaciones complicadas para unos pequeñines sin embargo también han cumplido. Gracias niños.

Gracias señor por ser tan bondadoso con nosotros.

AGREDECIMIENTOS

A mi casa de estudio, la UNELLEZ. Por darme la oportunidad de aprender tantas cosas nuevas en mi vida personal y profesional. Mil gracias.

A los profesores, cada Subproyecto fue una aventura diferente. Realmente maravillosos cada uno con sus formas y sus métodos enfocados a dar lo mejor de sí; en especial a los profesores: Greissy, Gustavo Jaime, Danny Orasma... a todos mil gracias, ejemplos de responsabilidad, profesionalismo e innovación.

A mis amigos, cada compañero le aportó su magia a cada clase, pero quiero recordar especialmente a Vanessa Rivero muy humana, autentica, profesional y maravillosa compañera de las que nunca abandona. Adriana Guzmán un ejemplo de fuerza, empeño y compromiso. José Gregorio una persona sincera y luchadora. Gracias por todo el apoyo.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
ACTA DE ADMISIÓN.....	iv
ACTA DE PRESENTACIÓN.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTOS.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
RESUMEN.....	xi
SUMMARY.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Objetivos de la Investigación.....	7
1.2.1 Objetivo General.....	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3. Justificación de la Investigación.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	10
2.2 Bases Teóricas.....	12
2.2.1 Clima Organizacional.....	12
2.2.2 Importancia del Clima Organizacional.....	14
2.2.3 Factores que Inciden en el Clima Organizacional.....	17
2.2.4 Naturaleza e Importancia de la Comunicación.....	27
2.2.5 Modelos de Medición de Clima Organizacional. Principales Autores y Enfoques	29
2.2.6 Clima Organizacional en las Instituciones Educativas.....	34
2.2.7 Desempeño Laboral.....	35
2.2.8 Calidad y Desempeño Laboral.....	35
2.2.9 Desempeño Docente.....	37
2.3 Bases Legales.....	43
2.4 Operacionalización de las Variables.....	47
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.1 Tipo de la Investigación.....	48
3.1.2 Diseño de Investigación.....	48
3.1.3 Modalidad de la Investigación.....	49
3.2 Población y Muestra.....	50
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	50
3.3.1 Validez del Instrumento.....	51
3.3.2 Confiabilidad del Instrumento.....	51
3.3.3 Técnicas para Interpretar la Información.....	51

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	52
4.1 Análisis de los Resultados.....	52
CAPÍTULO V: LA PROPUESTA	63
5.1 Presentación de la Propuesta.....	63
5.2 Fundamentación de la Propuesta.....	65
5.3 Misión y Visión de la Propuesta.....	69
5.4 Objetivos de la Propuesta.....	69
5.5 Factibilidad de la Propuesta.....	70
5.6 Fases de la Propuesta de Formación.....	72
5.7 Desarrollo de la Propuesta de Formación	83
5.8 Evaluación Integral del Plan de Formación.....	87
Conclusiones.....	90
Recomendaciones.....	92
REFERENCIAS.....	93
ANEXO A: Instrumento de Recolección de Datos.....	94
ANEXO B: Validez del Instrumento.....	97
ANEXO C: Confiabilidad del Instrumento.....	100

LISTA DE TABLAS

		pp
Tabla 1	Operacionalización de las variables.....	47
Tabla 2	Motivación.....	53
Tabla 3	Nivel de satisfacción.....	54
Tabla 4	Estructura física.....	55
Tabla 5	Liderazgo.....	56
Tabla 6	Relaciones interpersonales.....	57
Tabla 7	Toma de decisiones.....	58
Tabla 8	Vías de Comunicación.....	59
Tabla 9	Habilidades profesionales docentes.....	60
Tabla 10	Habilidades administrativas.....	61
Tabla 11	Factibilidad Financiera.....	71
Tabla 12	Taller I: Funciones Administrativas para Mejorar el Clima Organizacional	79
Tabla 13	Taller II: Competencias Emocionales Aplicadas al Área personal..	80
Tabla 14	Taller III: Convivencia Laboral.....	81
Tabla 15	Taller IV: La Comunicación y Liderazgo.....	82
Tabla 16	Instrumento de Validación.....	87
Tabla 17	Resultados de la validación.....	88



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y
PROCESOS INDUSTRIALES
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO
ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**PLAN BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR
EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DEL CEN
“GRAL. EZEQUIEL ZAMORA” DE TINAQUILLO EDO. COJEDES**

AUTORA:	Tulasi Raggio
TUTOR:	Carolina Varela
FECHA:	Julio 2018

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general desarrollar un plan basado en el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes, desarrollar el estudio se enmarco en el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, el nivel de la investigación es descriptiva con un diseño no experimental de corte transeccional, modalidad proyecto factible. La población fue (20) docentes entre coordinadores y de aula del contexto unidad de estudio, la muestra seleccionada para esta investigación fue censal o total. La técnica es la encuesta y el instrumento de recolección de datos utilizado es el cuestionario con veintidós (22) preguntas escala de Likert. La validez se realizó mediante el juicio de expertos y la confiabilidad fue calculada de acuerdo al método Alpha de Cronbach, 0,86 el resultado. Como técnica para interpretar la información se usó la estadística descriptiva. Según el diagnóstico: La institución cuenta con un clima organizacional que no se adecua a unir de manera armoniosa los diversos elementos que buscan orientar las acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales relacionados con el desempeño laboral del personal docente, ya que según manifiesto de la mayoría del personal referido, se detectó, poca voluntad en la ejecución de esfuerzos para el logro de las metas de la institución. Orientó el diseño, aplicación y la respectiva evaluación donde el 100% de los docentes y coordinadores participantes que laboran en el CEN “General Ezequiel Zamora” de Tinaquillo, consideran que la propuesta les brindó herramientas útiles que les permitieron conocer las limitaciones existentes con respecto al clima organizacional entre compañeros de trabajo, ofreciéndoles la posibilidad se sensibilizarse en integrarse como grupo con metas comunes, capaces de reconocerse y visibilizarse y en ese sentido mejorar su desempeño laboral

Palabras claves: Clima organizacional, desempeño laboral, personal docente.



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y
PROCESOS INDUSTRIALES
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO
ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**PLAN BASED ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE TO OPTIMIZE
THE LABOR PERFORMANCE OF THE TEACHING STAFF OF THE CEN
"GRAL. EZEQUIEL ZAMORA "DE TINAQUILLO EDO. COJEDES**

AUTHOR: Tulasi Raggio
TUTOR: Carolina Varela
DATE: July 2018

ABSTRACT

The present investigation has like general objective to develop a plan based on the organizational climate to optimize the labor performance of the teaching staff of the CEN "Gral. Ezequiel Zamora "by Tinaquillo Edo. Cojedes develop the study is framed in the positivist paradigm with a quantitative approach, the level of research is descriptive with a non-experimental transectional design, feasible project modality. The population was (20) teachers between coordinators and the classroom context of the study unit, the sample selected for this research was census or total. The technique is the survey and the data collection instrument used is the questionnaire with twenty-two (22) Likert scale questions. The validity was made by expert judgment and the reliability was calculated according to the Cronbach method, 0.86 the result. Descriptive statistics was used as a technique to interpret the information. According to the diagnosis: The institution has an organizational climate that is not adapted to unite in a harmonious way the various elements that seek to guide the necessary preventive and corrective actions to optimize and / or strengthen the functioning of processes and organizational results related to job performance of the teaching staff, since according to the manifesto of the majority of the personnel referred, it was detected, little will in the execution of efforts for the achievement of the goals of the institution. I orient the design, application and the respective evaluation where 100% of the participating teachers and coordinators that work in the CEN "General Ezequiel Zamora" of Tinaquillo, consider that the proposal gave them useful tools that allowed them to know the existing limitations with respect to the organizational climate among coworkers, giving them the opportunity to be sensitized to integrate as a group with common goals, capable of recognizing themselves and being visible and in that sense improving their work performance

Keywords: Organizational climate, work performance, teaching staf

INTRODUCCIÓN

Popularmente es comentado que el lugar de trabajo constituye en el "segundo hogar" de las personas, pues diariamente se conviven aproximadamente ocho horas en las tareas laborales junto con los compañeros de trabajo, por lo que se podría decir que en el trabajo se cuenta con una segunda familia, pues prácticamente se convive más con los compañeros de trabajo que con los familiares en casa. En relación a este punto, el tema del "Clima Organizacional" refiere precisamente al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales; llámese escuela o empresa, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

Ante tal orden de consideraciones, el clima organizacional forma parte de la cultura de cada organización, es decir, es parte de la personalidad propia de esa organización ya que no se encontrará dos climas organizacionales iguales, el comportamiento institucional es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente. Se refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores. Se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización.

En este sentido, el denominado clima organizacional puede determinar y condicionar el comportamiento del personal docente del CEN "Gral. Ezequiel Zamora" de Tinaquillo Edo. Cojedes, favoreciendo o desfavoreciendo el grado de desempeño con respecto a los fines del mismo. Con respecto al desempeño laboral, a opinión de Álvarez (citado en Barrios, 2015) "es el cumplimiento de las funciones del proceso educativo" (p.1) y Robbins y Coulter (2011), por su parte plantea que dicho desempeño va a depender de las habilidades intelectuales y físicas necesarias para su desenvolvimiento en el puesto de trabajo, por lo cual deben considerar los requisitos exigidos en el perfil del mismo. Tomando en cuenta estas definiciones, el desempeño docente debe dirigirse no solo al cumplimiento de las funciones dentro del proceso

educativo, sino hacia otras actividades como la disposición del docente para planificar, organizar y controlar todas las actividades dentro del proceso educativo donde labora.

En tal sentido, la presente investigación se refiere a un plan basado en el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente de la institución antes mencionada, describiendo aspectos relativos a ambas variables, como son: importancia, factores del clima organizacional, comunicación, calidad y desempeño, desempeño docente. Por consiguiente, esta investigación se estructuró en cinco capítulos.

En el capítulo I el problema, el cual incluye el planteamiento del problema, objetivos de la investigación, la justificación de la investigación; el capítulo II lo constituye el marco teórico, los antecedentes, las bases teóricas, bases legales y; cuadro de operacionalización de variables, por su parte en el capítulo III se expone el marco metodológico, el diseño y tipo de investigación, población, muestra, técnicas de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento.

Luego se procede en el capítulo IV al análisis e interpretación de los resultados. Siguiendo el capítulo V con la propuesta. A continuación, conclusiones y recomendaciones, se listan las referencias impresas y electrónicas consultadas, seguidas de los anexos (instrumentos de recolección de datos, validación de expertos y prueba de confiabilidad).

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un clima organizacional óptimo se convierte en un factor positivo para toda organización, ya que un colaborador motivado se desenvuelve adecuadamente en su puesto de trabajo, lo que incide en el alcance de las metas de la institución. Baguer (2005), menciona que “el clima organizacional influye en el comportamiento de las personas, en su actitud ante el trabajo y por ende en su rendimiento” (p.67). Por otro lado, existen microclimas diferentes en las organizaciones dependiendo de los estilos de liderazgo existentes en cada uno de los departamentos, puede haber áreas donde el clima sea adecuado y las personas trabajen cómodamente, mientras que en otras el ambiente es completamente negativo.

Lo descrito permite considerar, en la actualidad las instituciones educativas, además de ofrecer calidad académica están desarrollando estrategias que permitan brindar un servicio óptimo a los estudiantes; lo que implica una necesaria relación entre los procesos administrativos y psicológicos para la optimización del funcionamiento organizacional. Lo anterior es posible lograrlo sí se genera un clima laboral positivo en donde se promueva compromiso y sentido de pertenencia con la institución.

Como puede apreciarse, el clima (entorno laboral) tiene consecuencia en el proceder de los miembros de la institución, porque supone una reinterpretación de lo que sucede, y por lo tanto va influir en la disposición con que afronten sus tareas. Un clima adecuado, amable, va a traducirse en un mejor desempeño, coordinación, productividad y será posible acercarse a la excelencia. En ese sentido Chiavenato (2002) lo define como “el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes” (p.75). En síntesis, los autores quieren expresar que si el trabajador tiene el don de percibir el ambiente que se desarrolla en su lugar de trabajo,

dependiendo de la misma será su comportamiento, rendimiento y motivación en la organización.

No obstante, independientemente de cómo se conciba, del enfoque adoptado, de la caracterización o tipologías del clima, hay un significativo consenso en que el clima organizacional es una dimensión de calidad de vida laboral, y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una empresa.

En relación a la idea anterior, a la luz de lo que expresan Pérez, Sánchez y Figuera (2005):

La administración de talento humano es bastante compleja y requiere un alto grado de sensibilidad humana, favoreciendo un clima organizacional donde las relaciones personales estén orientadas hacia un desarrollo abierto y participativo que facilite la creación de adecuados sistemas de coordinación, capacitación, mejoramiento continuo, incentivación, participación, satisfacción laboral y productividad con la más alta calidad de servicios públicos (p.67)

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

En consecuencia, el clima organizacional implica unir armónicamente diversos elementos, la relación laboral que se da en el quehacer cotidiano debe estar fundamentada en el respeto, la solidaridad, el compañerismo, la motivación, la formación, garantías y mejoras sociales, relaciones de igualdad, reconocimientos a los logros obtenidos, proyección y prestigio de la institución donde se valore el desempeño profesional de los docentes. A tal efecto, Palma (2004), considera que:

El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser uno de los aspectos diagnóstico que busca orientar acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o

fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.
(p. 31)

De allí que el clima organizacional está directamente influenciado por las relaciones interpersonales de todos los que en ella actúan, sabiendo que este depende de las percepciones que tengan sus miembros en el quehacer cotidiano, por lo que el gerente como líder debe coadyuvar con la mejora continua de dichas relaciones, coordinar eficientemente el talento humano con el que cuenta la organización, minimizar las situaciones conflictivas y mantener niveles de comunicación óptimos.

Tomando como punto de anclaje conceptual, las instituciones educativas son organizaciones que prestan un servicio, donde la calidad es percibida fácilmente no obstante medirla es un proceso complicado, ahora bien, dentro de estas organizaciones es sumamente importante el desempeño laboral que según Chiavenato (2005) “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p.159).

Con base en el desempeño laboral ya señalado, hay que destacar el trabajo que viene realizando el Gobierno Nacional y el Ministerio del Poder Popular para la Educación por crear las mejores condiciones de estudio, tecnología, igualdad, equidad y justicia social que cada estudiante venezolano merece. Sin embargo, el desempeño que cada personal docente realiza pareciera estar influenciado por el clima laboral de la organización en el que se desenvuelve; puede entonces este último dificultar el proceso dentro de la institución educativa por consiguiente no lograr los objetivos planteados.

Es de reseñar que las instituciones educativas son unidades sociales complejas ya que en ellas interactúan individuos que deben cumplir con metas, programas y lineamientos emitidos por el ente rector (MPPE) para poder obtener resultados se necesitan de las relaciones de interacción con el medio, también son varios los factores que influyen en su ambiente laboral, los que se convierten en asuntos claves para lograr su eficiencia y calidad.

Tal como lo plantea Díaz (2004), “la satisfacción en el trabajo está asociada a múltiples variables en el escenario del trabajo. La persona puede tener mayor o menor

satisfacción dependiendo de la dificultad de la tarea o por el contrario puede aburrirse si la tarea es muy sencilla y rutinaria” (p. 12). Se pueden identificar otras variables asociadas a la tarea y su satisfacción por ejecutarla. Se pueden mencionar: las relaciones interpersonales, las oportunidades de ascenso, la toma de decisiones, los estímulos visuales del ambiente, las herramientas de trabajo, la cohesión de grupo y la centralidad del trabajo.

Con referencia a lo anterior, la efectividad organizacional también depende en alguna medida del clima laboral. Cuando en una institución educativa está presente un ambiente de desconfianza y hay malas relaciones interpersonales, el trabajo en equipo se dificulta; los profesores tienden a trabajar aislados o integrar algún subgrupo; cuesta pedir ayuda, para no quedar mal ante los demás y también cuesta corregir los errores, ya que los que obtienen resultados exitosos se guardan la receta para sí, y los otros se encierran en una actitud defensiva y refractaria a todo tipo de críticas. La institución escolar, como organización, no aprende de sus logros y fracasos.

Hechas las consideraciones anteriores, el personal docente del CEN “Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes, del ciclo de educación media y diversificada; que comprende 1º, 2º y 3º de educación media y 4º y 5º de la educación diversificada, en el turno de la tarde no escapa a la problemática planteada. Por medio de observaciones y conversaciones informales se aprecia un clima organizacional que evidencia la necesidad de mejorar y/o fortalecer la comunicación, la motivación, el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo, ya que estos elementos si no están en niveles óptimos llevarían a una desmotivación laboral lo cual hace que no se esfuercen por preparar y mejorar sus clases, capacitarse; planificar, ejecutar sus actividades y elaborar sus materiales didácticos para la enseñanza.

A pesar de que la institución apenas cuenta con cinco años de fundada se han realizado dos cambios del grupo directivo y la plantilla de docentes en su mayoría son nuevo ingreso en el sistema educativo, se vienen presentando signos latentes pero alarmantes de descuido de sus funciones con la institución, incumplimiento con el horario de trabajo, reposos médicos frecuentes e incumplimiento en la entrega a

tiempo de trabajos asignados. Situación que afecta directamente el clima laboral en la institución y la calidad educativa que reciben los estudiantes que en ella hacen vida académica y profesional.

Así pues, luego de plantearse la situación antes mencionada y de querer contribuir con la optimización del desempeño laboral en esta institución educativa; surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuál será la necesidad de un plan basado en el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes? ¿Cómo será la factibilidad de implementar un plan basado en el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes? ¿Qué características tendrá un plan basado en el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes? ¿Cómo será la efectividad de un plan basado en el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Desarrollar un plan basado en el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes

Objetivos Específicos

Diagnosticar la necesidad de un plan basado en el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes

Determinar la factibilidad de implementación de un plan basado en el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes

Diseñar un plan basado en el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes

Valorar la efectividad del plan basado en el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes

Justificación

En toda organización la motivación se vincula con el comportamiento de las personas y es un elemento vital para el desempeño. La tarea de todo directivo es crear condiciones de trabajo que favorezcan el deseo hacia las acciones de un buen desempeño y la conservación de esa energía entusiasta hacia los logros previstos de tal manera que la diferencia se haga a partir del desempeño desde estándares de calidad desde el protagonismo del docente.

En tal sentido, la realización de este estudio es pertinente porque permite llevar a cabo un análisis de la situación actual del educador, siendo este pilar fundamental en el proceso enseñanza-aprendizaje de los niños, específicamente del Municipio Tinaquillo, con respecto al clima organizacional que lo envuelve y a su desempeño laboral. Por otro lado, este estudio tiene relevancia, puesto que el clima organizacional constituye un elemento de gran importancia y es una herramienta esencial en el proceso de enseñanza - aprendizaje pues este será el incentivo o elemento principal que debe tener todo docente de aula para luego transmitirlo a sus estudiantes y poder transformar la realidad del mismo, a la vez que se logra optimizar la labor del docente y obtener un proceso educativo basado en la calidad y un aprendizaje significativo en el educando.

Desde el punto de vista pedagógico, este estudio es importante ya que la calidad de la enseñanza depende de la búsqueda de una educación que garantice un conjunto de condiciones que permita conocer las necesidades de los estudiantes y adoptar mejores herramientas para fortalecer el desempeño laboral eficiente en la institución.

En el mismo orden de ideas, la calidad del desempeño del docente en las aulas de clase depende de la forma en que se gerencia o administre la organización de tal manera que las acciones que en ésta se emprendan pueden llegar a significar o no de calidad en el proceso educativo que se imparte.

Asimismo, el estudio en cuestión está relacionado con el gran objetivo número 2 del Plan de Patria (2013-2019) y enmarcada dentro del área del conocimiento de Ciencias Sociales y Económicas en la línea de Gerencia Pública del plan de investigación de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, (UNELLEZ).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

En esta fase de la Investigación se toman en cuenta algunas definiciones de autores y de algunos trabajos de Investigación realizados anteriormente, relacionados a la necesidad o problema de estudio, que a través de ellos se podrá juzgar la importancia de abordar puntos de partida con sólida perspectiva teórica, que hagan relación y den origen a la investigación. Al mismo tiempo se apoya en Arias (2012) quien señala que “los antecedentes reflejan los avances y estado actual del conocimiento en un área determinada y sirve de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p14). En este sentido los antecedentes más resaltantes se destacan a continuación:

En función de ello, Malpica (2015), en su investigación titulada: Manejo de conflicto del gerente educativo y su incidencia en la satisfacción laboral del docente; cuyo objetivo fue realizar un análisis del manejo de conflicto del gerente educativo y su incidencia en la satisfacción laboral del docente en el Colegio Ambientalista 22 de abril del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.

La naturaleza del mismo se enmarca en el paradigma cuantitativo y el tipo de estudio es descriptivo con un diseño de campo no experimental. La muestra estuvo conformada por veintitrés (23) docentes de la referida Institución Educativa a los cuales se les aplicó una encuesta utilizando como instrumento el cuestionario. La confiabilidad del instrumento de la investigación se determinó a través del indicador estadístico Alfa de Cronbach, obteniéndose como resultado un $\alpha = 0,81$. Así mismo se concluyó que los docentes, ven al directivo como un miembro de la comunidad educativa con aspectos que humanizan el proceso educativo en la dinámica líder/seguidor o jefe/subordinado y el mismo demuestra que conoce las necesidades de su grupo e identifica las fortalezas de las individualidades delegando funciones a su personal.

Por tanto, se observa que éste estudio guarda relación con la investigación planteada, porque ambas describen satisfacción laboral del docente y como esta puede afectar su praxis diaria, y, por ende, en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Para luego construir conocimientos que permitan accionar mecanismos que ayuden a minimizar la problemática con el fin último de elevar la calidad educativa. En este estudio se refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

En cuanto, Heredia (2014), realizó una investigación que lleva por título “Clima organizacional y satisfacción laboral” la cual tuvo como objetivo general analizar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal que trabaja en la Universidad Panamericana del Puerto (UNIPAP), la naturaleza del estudio se realizó bajo el Paradigma Cuantitativo y el tipo de investigación fue Correlacional, con un diseño de Campo; la población objeto de estudio estuvo conformada por 75 personas que forman parte del personal Docente, Administrativo y Obrero. Finalmente, se corroboró que existe una alta correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, así como la existencia de un liderazgo participativo y no autoritario, también se determinó un clima favorable, aun cuando existen problemas de infraestructura e impuntualidad en el pago de las remuneraciones, siendo estos dos últimos, los factores más significativos a lo largo de la investigación a través de la encuesta.

El referido antecedente guarda relación con la presente investigación por el hecho de estudiar el clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes a nivel de estudios de pregrado, por tanto, es necesario reconocer que el gerente de aula conjuntamente con el directivo es garante de que en los planteles educativos se logre un desempeño eficiente y se mantenga una satisfacción por lo que se realiza.

Así mismo, Gonzales (2014), desarrolló una investigación titulada: Estrategias para mejorar el clima organizacional como factor determinante en la eficiencia del personal que labora en los tribunales del Estado Carabobo, para optar al título de Maestría en Administración de Empresas Mención: Gerencia. Universidad de Carabobo, el objetivo general es diseñar estrategias para mejorar el clima

organizacional como factor determinante en la eficiencia del personal que labora en los tribunales del estado Carabobo.

De manera que, la investigación se basa en la perspectiva metodológica cuantitativa, diseño de campo, nivel descriptivo, modalidad proyecto factible, donde se utilizó la técnica de la encuesta bajo la modalidad del cuestionario. Se elaboró un cuestionario dirigido a personal empleado y obrero; con 20 ítems de cinco alternativas de respuesta, para indagar sobre las opiniones de la población estudiada con respecto al clima organizacional de los tribunales del Estado Carabobo. Los resultados obtenidos fueron analizados mediante cuadros y gráficos. Donde se concluye que la cultura organizacional orienta los procesos administrativos del organismo y determina el clima organizacional del mismo, el cual influye directamente en la eficiencia del desempeño laboral. La investigación es considerada un aporte para este estudio, ya que se pretende conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, donde el clima organizacional permita el grado de satisfacción laboral.

BASES TEÓRICAS

Cabe resaltar que el marco teórico es un conjunto de ideas generalmente ya conocidas en una disciplina, que permiten organizar los datos de la realidad, para lograr que de ellas puedan desprenderse nuevos conocimientos, para Hurtado y Toro, (2007), lo definen como “analizar y exponer aquellas teorías enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio a realizar” (p. 22).

2.2.1 Clima Organizacional

El clima organizacional para el recurso humano es el elemento de más valor dentro de una organización y para que este realice las actividades con motivación y

entusiasmo es básico que se cuide y mantenga un clima organizacional apto para ello, de tal manera que este tema de gran importancia para las instituciones que buscan continuamente optimizar el ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento en la productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Es importante resaltar que el ambiente donde desempeñamos diariamente nuestro trabajo, el trato que un gerente puede tener con sus colaboradores, la relación entre el personal de la institución e incluso la relación con personal externo, ésta puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución en su conjunto o de determinadas personas que se encuentren dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En otras palabras, es la expresión personal de la percepción que los colaboradores y directivos se forman de la institución a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización, refleja la interacción entre características personales y organizacionales. El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, estas características son percibidas directamente o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada colaborador tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve; es también un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: fechas límite, proceso en la reducción de personal. Según Martín (2000),

El clima organizacional o ambiente de trabajo viene a ser la percepción colectiva de la institución en su conjunto, constituyéndose en el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a partir de la cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada institución educativa. Entendido en esta dimensión, el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el desempeño de la institución, constituyéndose en un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. (p. 103)

En función de lo que explica el autor, se puede decir que este punto guarda relación directa con la variable y por ende con el lugar de trabajo ya que el ambiente es lo que determina el cómo y con que se trabajará y para que se trabajara en una

organización educativa como lo es el caso directo del CEN. Ezequiel Zamora de Tinaquillo.

Chiavenato (2002) se refiere al clima organizacional como “la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento. El clima organizacional entraña un cuadro amplio y flexible de la influencia del ambiente en la motivación” (p. 345). Por consiguiente, el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente, y tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es favorable cuando satisface las necesidades personales de los participantes y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta la frustración por no satisfacer esas necesidades.

2.2.2 Importancia del Clima Organizacional

Brunet, (2004), con respecto a la importancia del Clima organizacional plantea que:

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un gerente el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización. (p. 20).

De esta manera, el gerente puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización. En lo que respecta al carácter específico y general del clima organizacional, el autor expone lo siguiente: El autor citado con anterioridad refiere que: (...) “En una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes, la Institución puede tener tanto climas como departamentos o unidades y entre más descentralizada esté la organización, más se pueden observar climas diferentes.” (p. 21).

Esto quiere decir, que el aspecto diferencial del clima, juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos, es decir, para la percepción gerente-empleado de estos climas. Las directrices propuestas por la administración pueden ser difíciles de aplicar en forma uniforme, en todas las unidades o departamentos de la organización. Puede haber molestias o coacciones en el interior de ciertas unidades (departamentos) y en otros no. En este sentido, Brunet (2004), refiere:

La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima. Los profesionales o los miembros del personal directivo en una organización, tienen siempre tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores manuales. Al estar más activamente mezclados con la vida de su organización, los miembros del personal directivo y los profesionales se sienten de antemano implicados en el clima de ésta última. (p. 21).

Lo expuesto por este autor, es muy simple en apariencia, pero frecuentemente surgen tensiones entre los empleados o directores de departamentos. Esta tensión también, rara vez aparente, está muy influenciada por las variables de edad, el grado de instrucción, de estrato social entre los dos grupos y, muchas veces, es el origen de los climas de desconfianza que pueden desarrollarse en el interior de las unidades aludidas o en el interior de niveles jerárquicos específicos.

Frente a este estado de hechos y al clima así engendrado, los empleados perciben el clima organizacional como algo que los vuelven rápidamente inseguros, adoptan la impresión de haber estado más preparados para cumplir su trabajo y/o de ser incomprendidos. La creación de un clima de tal desconfianza y de incertidumbre pronto desanima al empleado quien optará por buscar un trabajo en otra parte con el fin de darle una mejor utilización a sus conocimientos o bien buscará una forma de asociación o de sindicalización para que se le reconozcan y reivindiquen sus derechos.

En este sentido, el clima que percibe un grupo de trabajadores o empleados en un departamento o en una unidad dada en la Alcaldía puede entonces ser diferente de aquel que viven otros empleados que laboran en otros departamentos o unidades. Así

dentro de una misma Institución, algunos empleados pueden percibir el clima de su departamento como detestable mientras que los otros trabajadores perciben su clima respectivo de manera más positiva.

En el mismo orden de ideas, la posición de los empleados dentro de la jerarquía organizacional o dentro de un departamento particular, puede influenciar la percepción del clima. Brunet, (2004) Refiere:

Los empleados de nivel intermedio en una empresa pueden percibir el clima de su organización como abierto, flexible y dinámico mientras que el personal de primer nivel, que trabaja para esta misma organización, va a percibir el clima como rutinario, rígido y estático. (p. 24).

Si se quiere evaluar el clima de una organización, no es necesario interrogar a todos para hacer una evaluación, la entrevista puede ser válida si se interroga una muestra representativa de empleados por cada departamento o unidad que componga la organización. El clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que la componen. Sin embargo, y esto se demuestra en varias investigaciones, es muy probable que estos climas diferentes se parezcan un poco. Los determinantes físicos (estructura, tamaño, tecnología, entre otras.) de las dimensiones del clima son aplicables a todos los departamentos o unidades y las dimensiones se perciben comparativamente por los individuos en las diferentes unidades.

De esta manera, un grupo de trabajadores particulares, un grupo ocupacional, un departamento funcional u la organización entera pueden producir cuatro series de climas diferentes. Sin embargo, puede existir una cierta correspondencia de las percepciones del clima organizacional entre los empleados. Se puede llegar a postular que el clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento o unidad específica de trabajo.

Anzola, (2003), opina, que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. Chiavenato (2007), con respecto al clima organizacional indica:

El concepto de motivación a nivel individual conduce al de Clima Organizacional a nivel de la organización. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se puede definir como un estado de adaptación. (p.58).

La adaptación que refiere el autor, no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende particularmente de aquellas personas que están en posiciones de autoridad jerárquica, resulta importante para la gerencia conocer la naturaleza de la adaptación y desadaptación de los trabajadores.

Del mismo modo, en la cita que plantea el autor, se refleja el modo de interacción entre las características organizacionales, las percepciones en buenas medidas de las actividades, interacciones y otras series de experiencias que cada individuo tenga de la gerencia de la institución.

En conclusión, se puede decir que el clima organizacional es importante, ya que este influye en la conducta y en el desempeño de los trabajadores. Además, es vital para los directivos conocer el clima de su organización para mantenerlo saludable y de esta manera propiciar las condiciones adecuadas para que los trabajadores se desempeñen eficientemente y por consiguiente se alcancen los objetivos organizacionales

2.2.3 Factores que Inciden en el Clima Organizacional

La organización está cercada por un ambiente determinado, en el cual se desarrollan diversos factores que pueden ser percibidos o no por los individuos y que a su vez ejercen influencias en el desempeño de las labores. Dentro de los factores más importantes del clima organizacional se tienen los siguientes:

1. Factores Psicológicos

Los factores psicológicos están relacionados con todos aquellos elementos que pueden motivar o no al individuo, y es reflejado a través de su comportamiento, en el cual se establecen un conjunto de elementos que influyen en el comportamiento de la persona, las cuales son:

a) Motivación: puede definirse como la voluntad que tienen los individuos por realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones, satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales. Las personas motivadas buscan con ahínco lograr sus metas y es improbable que se encuentren con resultados negativos que alteren el estado de la persona, se dice que las personas motivadas están en constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo; las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa para que logren con juntarse y obtener el mayor aprovechamiento mutuo.

Robbins (2006) define, la motivación “como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (p. 212). El logro de los objetivos y los niveles de productividad de una organización dependen del personal que labora en ella, al mismo tiempo que estos deben de estar en condiciones favorables para realizar satisfactoriamente su tarea.

De allí, la importancia que el empleado se sienta motivado o no, al ejercer sus funciones. El estado de motivación que tengan los empleados en un determinado momento producirá efectos sobre el clima organizacional y a la vez está influenciado por éste. Para poder ofrecerle un ambiente en el cual las personas se sientan motivadas es necesario conocer las necesidades de las mismas para así tratar de solventársela y por ende motivarlos. Cuando la motivación aumenta, se tiene un momento en el clima organizacional puesto que hay ganas de trabajar, se establecen relaciones sociales, existe interés en el trabajo, colaboración de los empleados, entre otros.

De lo contrario cuando la motivación es baja, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad, el clima organizacional disminuye, tal como se dan casos de depresión, de no tener ganas de trabajar, de discutir, entre otros. El clima organizacional desempeña un papel fundamental en los procesos motivacionales. Desde el momento en que el trabajador es reclutado hasta que se separa de la empresa, una gran parte de su vida se ve influenciada por las políticas y procedimientos que regulan el comportamiento humano de la organización.

En consecuencia, si el conjunto de normas y procedimientos establecidos por la empresa facilitan su ajuste, es decir, si promueven el grado de satisfacción que el trabajador busca en el trabajo, se estará dando los plazos fundamentales, para el establecimiento de un clima organizacional caracterizado por el entusiasmo, el sentido de compromiso, y el impulso hacia el trabajo creador. Una elevada motivación acarrea una elevada productividad y el logro de los objetivos de la organización.

b) Nivel de Satisfacción: Se refiere al grado de concordancia entre las expectativas de recompensa y lo que se está recibiendo. Se debe tomar en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que debemos de tratar, ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. El nivel de satisfacción representa una actitud inclinada al trabajo propio, y viene dada por diferencia entre la cantidad de recompensa que recibe y la cantidad que él cree que debería recibir. Si una persona puede hablar dentro de la organización una respuesta que cubre sus necesidades, entonces se puede inferir que estará satisfecho, por lo tanto, un clima que le permita desarrollarse profesionalmente, será más posible de crearle una visión positiva en su empleo.

Es obvia la importancia de la satisfacción en el puesto. Las organizaciones deben ocuparse del nivel de satisfacción en el puesto por lo menos por tres razones:(1) hay una clara evidencia de que los empleados insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y es más probable que renuncien; (2) se ha demostrado que los empleados satisfechos tienen mejor salud y viven más; y (3) la satisfacción en el puesto se traslada a la vida del empleado fuera del puesto (Chiavenato, 2000, p. 489).

En apoyo de la importancia de la satisfacción en el puesto es el efecto derivado que ésta tiene para la sociedad como un todo. Cuando los empleados están contentos con su trabajo, ello mejora su vida fuera del trabajo. En contraste, el empleado insatisfecho lleva esa actitud negativa a su casa. La satisfacción en el puesto es importante para las organizaciones, ya que repercute en su funcionamiento, porque una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad, por las menores interrupciones causadas por el ausentismo, la salida de buenos empleados. Además, hay beneficios para la sociedad en general. La satisfacción en el puesto se traslada fuera del trabajo del empleado. De manera que la meta de una alta satisfacción en el puesto para los empleados puede defenderse en términos tanto de dinero como de responsabilidad social (Robbins 2006, p. 198)

2. Factores Físicos

El medio en el cual se desarrollan las actividades debe de cubrir las necesidades básicas, propias de un ambiente agradable para la realización de labores.

a) Disposición del Espacio: La disposición se refiere a la distancia entre las personas y las instalaciones, ejerciendo un fuerte influjo en la interacción social. La disposición del espacio de trabajo no debe ser una actividad realizada al azar, se debe tomar en cuenta el diseño interior, colocación del equipo y cosas semejantes; ya que toda organización debería diseñar su espacio de más cómodo, confortable seguro hará sus empleados, debido a que los mismos permanecerán gran parte del tiempo en él.

Para Robbins (2006): “Un lugar cerrado incomoda y altera en ciertos momentos a los trabajadores, obstruyendo la comunicación de los que allí laboran” (p. 386) Del planteamiento anterior se puede inferir, que un sitio cerrado desagrada e incómoda a los trabajadores, causando aglomeración y hacinamiento de personas y por ende el mal humor de los mismos, de igual forma influye negativamente en la realización de las tareas. La disposición de una oficina transmite mensajes no verbales a los visitantes, algunas disposiciones hacen que se sientan cómodos y relajados, en tanto que otras reflejan la formalidad y autoridad del jefe de la oficina.

b) Tamaño: El tamaño de una oficina no es un factor determinante en la asignación de actividades, en este caso, es el status que se tiene dentro de la organización quien arrojará cuán grande o pequeña pueda ser el hogar de trabajo. Al efecto Robbins (2006) expresa que “cuanto más alto sea el puesto que alguien ocupa en la jerarquía de la empresa, mayor espacio se le proporcionará” (p. 387). La privacidad no que se pueda tener en un ambiente laboral también influye en el desarrollo de las funciones, ya que la falta de privacidad genera gran distracción y perturbación, afectando de manera negativa la concentración y rendimiento del trabajador, y por ende su productividad; es por ello que la mayoría de los empleados prefieren tener un poco de privacidad, debido a que suele asociarse con un alto desempeño y satisfacción.

c) Iluminación: En el sitio de trabajo es un factor influyente en la ejecución de tareas, ya que nos ayuda a visualizar mejor los objetos de trabajo. En este sentido, Chiavenato (2000), define a la iluminación como “la cantidad de luminosidad que incide en el lugar de trabajo del empleado”. (p. 363). Una iluminación correcta (adecuada a las necesidades del trabajo y debidamente instalada) es un factor de importancia en la prevención de accidentes, ayudando asimismo al personal a trabajar en forma más eficiente (Grimaldi 1999, p. 339).

La cantidad de luz necesaria depende del tipo de trabajo a realizar (por ejemplo, la delicadeza del trabajador, el tiempo de observación necesaria, la cantidad de contraste que exista entre los materiales que están siendo observados y la cantidad de luz que es absorbida por los materiales). Aun cuando los límites máximos para la intensidad de luz no han sido determinados, se sabe desde luego que una intensidad baja no es conveniente. La iluminación es un importante factor de seguridad para el trabajador. Una iluminación suficiente aumenta al máximo la producción y reduce la ineficiencia y el número de accidentes. La iluminación es muy importante para los lugares con riesgos de tropezón o caída (escaleras, pasillos, salidas de escape, entre otros).

La iluminación ambiental crea impresiones que se extienden entre la tranquilidad y la excitación. En este sentido el uso de la luz solar es deseable no sólo desde el punto de vista económico, sino para facilitar una mayor eficacia personal. Se puede

llegar a la irritabilidad permaneciendo mucho tiempo sin ver la luz del día. Se debe considerar que todas las superficies (techo, suelo, paredes) reflejan la luz que incide en ellas. Las superficies claras brillantes poseen mayor poder reflector, las mates y oscuras reflejan menos. Esto hay que tenerlo en cuenta, no sólo al elegir la intensidad de iluminación, sino al estudiar la distribución de las lámparas y los planos de trabajo.

Una baja iluminación perturba la realización de cualquier labor afectando su alcance y creando tensión, fatiga en los empleados; en cambio una iluminación acorde a las exigencias del trabajo, conlleva al cumplimiento satisfactorio del mismo, mejorando la productividad y evitando así cualquier tipo de accidentes que podría ser producto de la carencia de luz. Una buena iluminación mejora la productividad y satisfacción del empleado en su puesto de trabajo, disminuyendo la tensión provocada por la falta de ésta. Al efecto Robbins (2006) señala: “con una mayor iluminación se mejora la productividad y la precisión” (p. 385)

d) Ruido. Un ambiente laboral en el cual este muy marcado el ruido no favorecerá a los trabajadores, por el contrario, entorpecerá la adecuada realización de las funciones, ocasionando que el trabajador cometa errores debido a la distracción y falta de concentración. Por lo tanto, se debe procurar estar pendiente de los niveles de ruidos y mantenerlos al mínimo, ya que de esta manera se le permitirá al empleado concentrarse en sus actividades. Se considera al ruido como un factor que está presente en la organización y que ejerce influencia en el desarrollo de actividades laborales repercutiendo en la salud del trabajador. Por cuanto, algunos ruidos ocupacionales, y en cierta medida los ruidos normales de todos los días pueden ocasionar pérdidas auditivas temporales o permanentes.

Aunque el ruido es una molestia y también un riesgo, el objetivo cuando se considera su control no puede ser simplemente la reducción de todo sonido a un nivel mínimo. Por razones prácticas es necesario considerar procedimientos de control principalmente en situaciones donde existen riesgos (Grimaldi, 1999, p. 433)

El rendimiento en la tarea es afectado por los efectos del ruido, que contribuyen al aburrimiento y la fatiga. En términos de rendimiento, ciertos sonidos son inhibidores, otros no afectan y otros estimulan. Más allá del límite normal de audición, el

consiguiente desgaste de energía. El rendimiento del trabajo mental es el más afectado por el ruido. Los individuos que trabajan en un ambiente ruidoso por lo general son más nerviosos e irritables que quienes trabajan en ambiente silenciosos

e) Temperatura: El grado de temperatura presente en el lugar de trabajo, debe estar regulado según las exigencias del mismo, es decir la temperatura no debe ser muy fría pero tampoco muy calurosa. Un ambiente caluroso, o por el contrario muy frío, repercute en la eficacia de las actividades. Los estudiosos ergonómicos del puesto de trabajo y del ambiente físico que rodea al individuo, consideran al calor y sus efectos como una condición ambiental importante.

El excesivo calor produce fatiga, necesitándose más tiempo de recuperación o descanso que si se tratase de temperatura normal. El frío también perjudica al trabajador. Las temperaturas bajas le hacen perder agilidad, sensibilidad y precisión en las manos. Esto aparte de resultar un serio inconveniente para la ejecución de la tarea, es un riesgo para su seguridad, ya que aumenta el contexto con superficies cortantes debido al entumecimiento de las manos (Ramírez, 1996, p. 156)

La temperatura influye en el bienestar, confort, rendimiento y seguridad del trabajador. Algunos trabajadores pueden sentirse afectados, cuando haya exceso de calor, como otros quizás puedan soportar esa situación, o a lo mejor otros pueden ser afectados por el exceso de frío, por esta razón es conveniente de que exista un equilibrio con la temperatura corporal del individuo.

3. Factores Sociales

Los elementos sociales abarcan todas aquellas formas de comportamientos que pueden tomar el individuo en un momento dado.

a) Liderazgo: es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. Al respecto, Terry y Franklin (1999), definen al liderazgo como “la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder o el grupo” (p. 6). En una organización no debe faltar la presencia de un jefe que sepa escuchar las ideas

y opiniones que proporcionan los empleados, debe de tener confianza en ellos y respecto por su trabajo, logrando con esto la existencia de una relación laboral agradable. Al respecto, los citados autores señalan que una organización:

Puede tener una planeación adecuada, control y procedimientos de organización y no sobrevivir debido a la falta de un liderazgo apropiado. Por el contrario, muchas organizaciones con una planeación deficientes y malas técnicas de organización y control han sobrevivido a la presencia de un liderazgo dinámico. (p. 7)

El liderazgo en las organizaciones es de vital importancia, puesto que son los gerentes los encargados de guiar y dirigir a la organización al logro de los objetivos, alcanzando así el éxito esperado. El líder de la organización debe tener claro que es lo que se quiere alcanzar, cuáles son las metas de la organización, debe de saber las estrategias a utilizar para conseguir el logro de lo propuesto para alcanzar sus objetivos, también de conocer a sus empleados y manejarlo de una manera eficaz para aprovecharlo al máximo.

Se puede afirmar que el trabajo del líder es efectivo cuando tiene la capacidad de lograr que otros hagan las actividades en forma correcta, en el momento oportuno y al menor costo. Terry y Franklin (1999), definen a la supervisión es “una actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asigna y dirigir el trabajo de un grupo y subordinados sobre quienes ejerce autoridad para lograr de ellos máxima eficiencia con satisfacción mutua”. (p. 72) Los objetivos del supervisor son contribuir al logro de las metas de la empresa, mediante el cumplimiento óptimo de las tareas que han sido asignadas a su grupo de trabajo.

El supervisor es importante para los empleados porque es su apoyo, quien los dirige, y guía de la forma como desempeñarse, como resolver un problema y si necesitan algo pueda echarles una mano, es el portavoz de todas esas opiniones que se den en el trabajo tanto buenas como malas. Es importante mencionar que entre un supervisor o un jefe y un líder hay diferencia, el primero está apoyado en una autoridad formal, por las responsabilidades que la organización le da, mientras que el

líder tiene el carisma y logra el desarrollo a través de su capacidad de influir en la gente consciente para hacer determinadas actividades, actitudes y/o trabajos.

b) Relaciones Interpersonales: La clave para que en una organización exista un buen ambiente de trabajo viene dada por las relaciones interpersonales, permitiendo así que los empleados puedan intercambiar ideas y opiniones, haciendo que la relación laboral sea amena, agradable, brindándole a la empresa un personal capaz de buscar soluciones en conjunto.

Al respecto, Stoner (2003) enfatiza: Todo ser humano está relacionado con otros mediante una madeja de relaciones. Estas relaciones existen porque unos y otros, no se necesitan para recibir apoyo y para alcanzar nuestras metas. Constantemente se está decidiendo cómo conservarlas y alimentarlas. Estas decisiones reflejan nuestros valores y nuestro interés por la ética” (p. 121). De acuerdo a lo anterior, las relaciones interpersonales están relacionadas con el contacto que tiene las personas con otras. El que todos los miembros de una organización interactúen, y se colaboren, crea un ambiente ameno, agradable, en donde sus relaciones serán diáfanas y eficaces. De ahí la importancia de mantener unas buenas interpersonales con los compañeros, logrando así todos sentirse a gusto dentro de la organización.

Dentro de esta perspectiva, Ramírez (1996), señala, en las relaciones interpersonales surgen unas series de dependencias, las principales son de poder o de dominio como consecuencia de la asignación de trabajos en valor funcional. Dicha relación produce una lucha de poder que al final es dirimida por las organizaciones. Otra dependencia es la autoridad, determinada por las delimitaciones y capacidad del mando, así como por el grado de preparación del individuo. El poder y la autoridad son diferentes; cuando aquél fluye en sentido contrario a la autoridad, el conflicto es inevitable.

En las relaciones normales superior- subordinado, la autoridad fluye en dirección, distinta al poder; el superior posee la autoridad de mandar, pero los subordinados poseen el poder de obedecer; el poder en forma operativa, constituye la fuerza dominante, empleado ilícitamente puede contrarrestarse acudiendo a la autoridad.

Según lo anterior, las buenas relaciones interpersonales favorecen a la organización, por ser estas las que crean el ambiente organizacional, haciéndolo óptimo y por ende eficiente. Por consiguiente, el trabajador percibirá una atmósfera de cooperación, compañerismo, beneficiando así los estándares de productividad y desempeño.

c) Toma de Decisiones: Es la capacidad de discernir y de elegir entre una solución y otra, teniendo que ser estas soluciones tanto eficaces como prácticas. Al respecto, Stoner (2003): “La toma de decisiones: es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico” (p. 260) Este proceso es fundamental en el sistema organizacional. Cada una y todas las actividades administrativas se componen de varias decisiones diferentes.

En este sentido, Robbins (2006) señala que la toma de decisiones “ocurre como reacción a un problema. Es decir, existe una discrepancia entre cierto estado actual de las cosas y algún estado deseado, lo que requiere la consideración de cursos alternativos de acción”. (p.143). Una acertada toma de decisión va a repercutir en la solución de un conflicto o problema en cualquier departamento, en cambio una decisión mal tomada, o no tomada a tiempo puede ser el final de una organización. El incentivar al empleado a que intervenga en las decisiones que a su trabajo se refiere, ayudará a volverse indispensable en su puesto, creándole mayor responsabilidad por el mismo, favoreciendo esto a la productividad.

d) Tipos de Decisiones: Algunos problemas se manejan de un modo rutinario, y otros necesitan de esfuerzos especiales y bastantes originales. En relación, Stoner (2003) plantea que. “los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones” (p. 266). El autor señala dos tipos de decisiones: programadas y no programadas; definiendo a las programadas, como las que implica cuestiones rutinarias y que se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas; y a las no programadas como las que implican problemas poco frecuentes o excepcionales, ofreciendo soluciones específicas producidas por medio de un proceso no estructurado para enfrentar problemas no rutinarios.

4. Factores Comunicacionales

La comunicación es de vital importancia dentro de cualquier organización, ya que es el único medio por el cual se hace entender. Al respecto, Stoner (2003) afirma que la comunicación es:

la transferencia de información y la comprensión entre personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es un puente de significado entre los hombres, que les permite compartir lo que sienten y conocen” (p. 575).

En este sentido, se refleja el interés de transmitir información, ideas, sentimientos, pensamientos, conceptos con el fin de que sean entendidos y que tengan posibilidades de ser aplicados en algo de interés común o particular.

2.2.4 Naturaleza e Importancia de la Comunicación

En las organizaciones, es importante que exista una comunicación efectiva, cuando no se cuenta con ella es posible que se sufra un desequilibrio en el equipo de trabajo, los subordinados no saben si están realizando correctamente sus funciones, los gerentes no reciben a tiempo información necesaria para tomar decisiones y las actividades dejan de estar coordinadas, en general ésta tiene gran influencia en las empresas y en todos los procesos que se llevan a cabo.

La comunicación es importante para cualquier directivo, este requiere de habilidad para comunicarse con otras personas, así como también desea recibir información exacta concerniente a la efectividad de la ejecución del trabajo. Al respecto, Ribeiro (1998). “La comunicación cuando se lleva a cabo de forma adecuada, confiere poder a los conocimientos y los sentimientos de una persona. Es decir, quien sabe comunicarse tiene poder: el poder de influir, de transformar, de sensibilizar, de conmover, de convencer, de explicar, de promover grandes debates, de dejar constancia de su presencia en el mundo” (p. 29)

El éxito o fracaso de una organización puede depender en gran medida de su sistema de comunicación, de ahí la importancia que todo gerente tenga la capacidad para establecer canales de comunicación efectivos mediante los cuales pueda transmitir toda la información necesaria y a la vez recibir esa información indispensable para el buen funcionamiento de la organización.

Al respecto, Mayo (1996), expresa:

El mismo establecimiento de una estructura organizacional es síntoma de que se supone que las comunicaciones siguen una ruta particular. El poder, liderazgo y toma de decisiones se apoyan en el proceso de comunicación, de manera explícita o implícita, ya que estos otros procesos carecerían de significado en ausencia de información” (p. 180).

Toda persona que dirija una organización deberá entender en toda su dimensión la importancia que tiene el establecimiento de una red de comunicaciones efectivas para la consecución de los objetivos de la misma y su competencia será medida de acuerdo a la capacidad de lograrlo.

b) Vías de la Comunicación: En una organización son varias las vías de comunicación que pueden existir: Puede realizarse de manera descendente que va de los puestos gerenciales a los niveles más bajos, por ejemplo el notificar a los operarios de producción que debido a su esfuerzo la empresa logró grandes utilidades, ésta noticia se le hará llegar a través de memorando; la comunicación además, se lleva a cabo de manera ascendente, de manera contraria a la anterior, verbigracia que las personas de un puesto inferior hagan llegar sus quejas o sugerencias a su jefe inmediato a la dirección general si así lo requieren el caso. Otra forma de comunicarse es de manera lateral que es aquella que se da entre los mismos miembros del grupo.

2.2.5 Modelos de Medición del Clima Organizacional. Principales Autores y Enfoques

Entre las más importantes teorías sobre el clima organizacional esta:

a. Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor (2007): En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

I. Teoría X: El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y prefiere más su seguridad.

II. Teoría Y: El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla. Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que, si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

b. Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965): La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 2004) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de

variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima:

i. Variables Causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

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

iii. Variables Finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

c. Teoría de los Factores de Herzberg. La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1990) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión. La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Por su parte Litwin y Stinger (1978), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

a. Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.

b. Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

c. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo

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

e. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

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

g. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

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

i. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación

de compartir los objetivos personales con los de la organización. El conocimiento del Clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Entre los instrumentos más usados para la medición del clima laboral se encuentra el T.E.C.L.A. (Test de evaluación de clima laboral de la universidad de Minnessota), el cual mide 8 dimensiones:

a. Normas de excelencia: El énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunica el compromiso con éstas.

b. Claridad organizacional: El grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

c. Calor y apoyo: El sentimiento experimentado por los miembros, mediante el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento de que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo.

d. Conformidad: El grado en que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas y practicas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parezca.

e. Recompensa: El grado con que los miembros sientan que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.

f. Salario: El sentimiento experimentado por los miembros de la organización, de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con sus

grupos de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado del trabajo.

g. Seguridad: El sentimiento de los miembros por el cual experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.

h. Responsabilidad: El grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden. El grado con que los miembros del grupo experimentan tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

Sumado a lo expuesto, Likert (1986), propone una técnica denominada P.O. (Perfil Organizacional) para verificar en cuál de los tipos de sistema opera una organización. Esta técnica sirve de barómetro para indicar si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o disminuir. De acuerdo con Likert (ob. cit.), existen 4 sistemas diferentes que pueden usar el gerente o supervisor. Cada uno de ellos produce un tipo distinto de clima organizacional.

La teoría de los sistemas gerenciales de Likert observa el siguiente orden:

a. Explotador-autoritario: Los gerentes tienen poca confianza en los subordinados, rara vez los involucran en el proceso de tomar decisiones. La gerencia toma la mayoría de las decisiones y las pasa en línea descendente empleando amenazas y coacción cuando es necesario para hacer que las cosas se hagan. Los superiores y los subordinados se tratan entre sí en una atmósfera de desconfianza. Si se desarrolla una organización informal, esta generalmente se opone a las metas de la organización formal.

b. Benevolente-autoritario: Los gerentes en este sistema dan órdenes, pero los empleados tienen alguna libertad para hacer comentarios sobre las mismas. También se les da a los subordinados alguna flexibilidad para implementar sus encomiendas, pero dentro de límites y procedimientos previamente descritos. Los subordinados que logran o superen las metas de los gerentes, pueden ser recompensados. En general, los gerentes tienen una actitud condescendiente hacia sus subordinados, y estos son cautelosos al tratar con sus gerentes.

c. Consultivo: Los gerentes en este sistema de organización fijan metas y dan órdenes generales después de discutir las con los subordinados, a quienes se les permite tomar sus propias decisiones sobre cómo desempeñar sus tareas, ya que solo las decisiones fundamentales y más amplias son tomadas por los gerentes del nivel superior. Se utilizan recompensas en vez de amenazas y castigos, para motivar a los empleados. Los subordinados se sienten en libertad de discutir con sus jefes la mayoría de los asuntos relacionados con el trabajo. Los Gerentes a su vez, creen que, en la medida, se puede confiar en que los subordinados lleven a cabo correctamente sus tareas.

d. Participativo: La gerencia tiene confianza completa en los subordinados. La toma de decisiones está altamente descentralizada. La comunicación no solamente fluye hacia arriba sino entre iguales en la organización. La interacción superior-subordinado tiene lugar en un ambiente amigable y se caracteriza por la confianza mutua. Las organizaciones formales e informales son a menudo una misma cosa.

2.2.6 Clima Organizacional en las Instituciones Educativas

Según Bolívar (2000) explica que algunos de los rasgos propuestos para estudiar la gestión escolar, y constituyen factores que caracterizan a “una escuela como una comunidad escolar, son el ambiente de aprendizaje en la escuela, las relaciones que se establecen entre docentes y alumnos, docente-director, escuela-comunidad” (p. 23). Éstas a su vez están consustanciadas con los valores de respeto y cordialidad de los profesores, que favorecen la conformación de colectividades, la presencia de un liderazgo que comparte la toma de decisiones con sus profesores.

Cabe resaltar que estos factores pueden ser estudiados a través de un elemento que globalice los significados compartidos por docentes, o por un conjunto de apreciaciones de los miembros de la escuela y de su sistema organizacional. Pero puede ser analizado a través de un elemento que retrate la personalidad de la escuela, lo que corresponde al clima organizacional, llamado también organización social de la escuela. Distintos modelos de eficacia en una institución escolar, ubican el clima

organizacional como uno de los factores más influyentes en la obtención de buenos resultados, tanto en el personal docente como en el estudiantado.

Por otro lado, los elementos organizacionales como excesiva burocracia en los procesos administrativos, poco trabajo en equipos, problemas comunicacionales con el personal directivo, deficientes relaciones interpersonales, entre otros, provocan un deterioro en el desempeño del personal y como consecuencia la disposición para realizar su trabajo se ve afectada negativamente, repercutiendo directamente en el proceso educativo de la escuela. El estudio de las escuelas, al igual que el de todas las organizaciones se realiza con la finalidad de conocer las características, los procesos, los fines y algunos otros atributos adicionales.

2.2.7 Desempeño Laboral

El desempeño laboral son las acciones que emprenden en una organización para lograr los objetivos propuestos, en este sentido, es necesario que cada uno de los miembros sienta el compromiso sobre la tarea a realizar y la cumpla a cabalidad y que para ello cuente con la motivación necesaria para realizarla con eficiencia. Al respecto el desempeño laboral según Chiavenato (2005), “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p. 159), otros autores como (Milkovich y Boudrem 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas las capacidades, habilidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

2.2.8 Calidad y Desempeño Laboral

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para

proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la organización, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con excesiva frecuencia, los funcionarios de una empresa se han empeñado en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero poco se ha procurado por conocer las ideas que esas personas pueden adoptar.

Debido a que en el pasado las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizaban, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, según González (2006) “se llega incluso a situaciones de antagonismo, en los cuales se reemplaza la cooperación con reglas formales” (p.45). En tal sentido, hay en organizaciones de este tipo muy pocos casos de trabajo de equipo, que prácticamente nunca incluyen a empleados de niveles diferentes.

Por otro lado, la calidad del entorno laboral según González (ob-cit) “se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización” (p. 56). Aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones hechas sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos.

En primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral, a corto plazo, la 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 que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo.

Finalmente se concluye que han llegado las investigaciones recientes, es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa. El simple hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

2.2.9 Desempeño Docente

En relación con este tema, según Day (2005), Se puede definir el desempeño docente “como la actuación individual y contribución personal en actitudes, iniciativas y esfuerzos al cumplimiento de los objetivos y metas del centro educativo” (p.56). Se considera los factores personalidad (adaptación al grupo), cualidades didácticas, liderazgo y gestión de clases, y el espíritu de superación.

Ello quiere decir, que los docentes han de mostrar y evidenciar eficacia, cumplimiento de metas y objetivos en el desarrollo de los estudiantes de las áreas bajo su responsabilidad. Estos logros a su vez le servirán para la planificación siguiente en el calendario académico. Asimismo, la eficiencia que, tratándose de instituciones públicas el reto es mayor por cuanto se carece de recursos y medios materiales suficientes no sólo para la parte de contenidos teóricos cognitivos y procedimentales, sino para los contenidos prácticos propiamente dicho es lo que coloca al docente en el riesgo de teorizar su enseñanza. La efectividad implica cumplir metas, objetivos con menor error desde la primera vez; de ahí la importancia de clima cultural o clima institucional fuerte.

Tomando en cuenta las distinciones antes mencionadas, el desempeño docente es definido por un conjunto de habilidades personales, profesionales y técnicas que demuestran en el ejercicio de su labor. Se refiere a toda la gama de actividades que un docente realiza en sus trabajos a diario y que está relacionado con la preparación de clases, el asesoramiento individualizado de los estudiantes, la calificación de los trabajos asignados, las coordinaciones con otros docentes y con la dirección del plantel, así como la preparación en programas capacitación (Day, 2005, p. 89)

De tal manera que, para poder brindarle un sentido completo al perfil del desempeño docente, se debe tomar en consideración que la docencia es una práctica entendida como una labor educativa integral. Es decir, que los docentes, ante las demandas del mundo actual y del futuro deben desarrollar un conjunto de habilidades y actitudes para conseguir el aprendizaje significativo de sus estudiantes.

Es por ello, que todo docente debe poseer un conjunto de habilidades que le ayuden a desempeñar bien su profesión, entre las cuales caben destacar varias, tales como: pensar, crear, diseñar, resolver, interactuar, manejar, usar, producir y comunicar. Todo esto con el fin de trabajar, estudiar y construir visiones en equipo, auto evaluaciones, compromisos y el compartir.

Es importante resaltar que, para todo proyecto se debe aplicar los procesos administrativos, y en cuanto al papel del docente también debe aplicar los mismos procesos, tales como (planificar, organizar, dirigir y evaluar). En este sentido todo docente debe llevar un proceso administrativo dentro del aula, porque la administración cumple con una serie de pasos para que se lleve a cabo; y en cuanto al área de la educación se ajusta a las actividades que hace el docente en una jornada diaria, tales como planificar, que es la principal actividad a ejecutar, organizar, tomar decisiones, supervisar, cada una de ellas; lo cual hace del docente un administrador.

Y es por ello, que todo docente debe ser capaz de manejar las características administrativas necesarias para desempeñar su labor. Como lo son:

Planificar

El docente planificador, es un adulto activo que intercede, facilita, propicia, coordina, evalúa y planifica el proceso de aprendizaje, lejos de ser un simple intermediario que busca un aprendizaje por producto y un rendimiento y conocimiento homogéneo para todos los niños y niñas. Ahora bien, teniendo en cuenta que la Planificación consiste en estudiar anticipadamente sus objetivos y acciones, que sustenten sus actos con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Esto se constata con lo formulado por Stoner y otros (2000), define a la planificación como: El proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas.

Por consiguiente, la labor educativa del docente en la actualidad más que proveer un cúmulo de conocimientos, debe incluir también las condiciones (estrategias

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. No obstante, se debe tener en cuenta los intereses y necesidades pedagógicas del estudiante al elaborar las estrategias que incluyan al grupo y despierte el interés en ellos; teniendo en cuenta los tres momentos de la clase (Inicio, desarrollo y cierre). Esta planificación se deriva del PIEC, ya que debe tener en cuenta el Nuevo Diseño Curricular.

Organizar

Según Thompson (2007), la organización “es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos”.(p.67). La organización, por tanto, incluye las actividades y recursos necesarios para la realización del trabajo en el proceso educativo, como:

- Construir equipos alrededor de un problema, definiendo responsabilidades y distribuyendo actividades.
- Preparar recursos necesarios (personales, materiales y funcionales).
Establecer mecanismos de comunicación de manera eficiente.
- Seleccionar herramientas de diagnóstico adecuadas.
- Diseñar un plan de capacitación y actualización que faciliten al personal lograr las mejoras en su desempeño docente.
- Conseguir los propósitos instructivos y formativos que son propios de una institución educativa.
- Propiciar que las actividades centrales de la organización (proceso de enseñanza y aprendizaje), sean congruentes con el entorno de la comunidad social en la que está inmersa la institución.

- Impulsar y mantener una cultura propia que dé sentido al trabajo que se desarrolla en la institución, que ayude a asumir los valores, normas y objetivos por parte de todos los miembros y que promueva la implicación crítica pero leal para conseguir estos éxitos.

Dirigir

En lo que se refiere, Pérez (2002), indica que la dirección consiste en solicitar a los participantes del proceso educativo que realicen una tarea determinada. Igualmente, es la fase de acción y ejecución donde se realizan las actividades programadas y donde se dirige y orienta el trabajo del docente, de manera que sus estudiantes actúen para alcanzar los objetivos propuestos.

Evaluar

Al respecto, Pérez (ob. cit.), plantea que la evaluación consiste fundamentalmente en la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, es decir, que en desempeño del docente asegura que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con la planificación realizada para obtener el aprendizaje deseado en los estudiantes. De igual manera, establece que la evaluación es un medio para obtener datos e información que pueden registrarse como procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño del docente.

Además, el docente debe poseer ciertos aspectos relacionados a su profesión, entre ellos resaltan, las estrategias metodológicas que se refieren al modelo académico donde el docente selecciona las actividades que se desarrollarán en clase, fundamentados en un programa estructurado que orienta la secuencia del desarrollo de los aprendizajes. La atención del docente está centrada en los objetivos del programa y su correspondiente evaluación. Para desplegar los objetivos el docente practica las actividades de enseñanza, procurando el éxito de los estudiantes a través de diferentes medios y gestionando un buen clima de aprendizaje.

Este modelo demanda en el docente la preparación de los planes de clase que básicamente incluye los siguientes aspectos:

1. Repaso y Chequeo de asignaciones que incluye la revisión de las tareas asignadas a los estudiantes, un repaso de la última clase y una evaluación diagnóstica que permita detectar las habilidades y conocimientos previos de los alumnos en relación con los nuevos objetivos.

2. Presentación. Se refiere a la presentación que hace el docente respecto al nuevo contenido u objetivo a desarrollar, esta presentación, generalmente, se hace a través de una generalización sobre la estructura del tema y su ejecución se hace de acuerdo al orden expuesto.

3. Prácticas Orientadas. Como en esta estrategia la presencia del docente es fundamental, las prácticas y ejercicios se hacen bajo su orientación, comúnmente, después de una demostración que le permita al docente asegurarse de que los estudiantes pueden trabajar por su cuenta supervisados por él.

4. Correctivos y Feedback. En esta estrategia, normalmente el docente hace explicaciones sobre la marcha del desarrollo de la clase y ofrece feedback a los planteamientos de los estudiantes.

5. Revisión Periódica del Aprendizaje. Incluye la planificación y aplicación de pruebas que permitan verificar el logro de los objetivos. La estrategia comprende la revisión en cada clase de las interrogantes que no fueron respondidas como se esperaba.

Partiendo de esto, existen diferentes leyes que regulan el desempeño y las funciones que tienen los docentes ante este rol trascendental como lo es la educación, para ello el Estado estará a cargo de velar por el cumplimiento de las mismas, tal como lo establece el artículo 5 de la Ley Orgánica de Educación (2009):

Artículo 5: El Estado docente es la expresión rectora del Estado en Educación, en cumplimiento de su función indeclinable y de máximo interés como derecho humano universal y deber social fundamental, inalienable, irrenunciable, y como servicio público que se materializa en las políticas educativas. El Estado docente se rige por los principios de integralidad, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad (...).

Desde este punto de vista, los docentes pueden desarrollar cualquier tipo de actividades para mejorar el desempeño de su ejercicio profesional, aplicando diferentes herramientas que contribuyan con un aprendizaje significativo entre sus educandos, sin embargo, el Estado intervendrá en caso de que no cumpliera con sus labores. Así mismo, para mejorar el desempeño de los docentes en sus actividades cotidianas, se debe poseer ciertas características en sus labores como: las profesionales, conceptuales, humanas, personales y técnicas que le permiten desarrollar de manera más efectiva sus funciones.

Con respecto a las características profesionales, Day (2005) menciona que son aquellas previstas del proceso educativo que se corresponden con los modos de actuación del docente. En efecto, en cuanto a los roles de desempeño asignado, se tiene que la labor educativa posee un radio de acción muy amplio, abarcando desde el trabajo educativo que debe realizarse en la clase como su función en las actividades administrativas, además se identifican como aquellas acciones que se realizan durante la ejecución de una labor, es decir, responden a un objetivo; pero además cumple en un orden lógico en correspondencia con normas educativas.

En cuanto a las características conceptuales, según Draft (2004), es la capacidad cognitiva de ver la organización como un todo y la relación entre sus partes. Enfocando este concepto al ámbito educativo, los docentes necesitan de estrategias para ser exitosos en el ambiente actual y ser capaces de procesar gran cantidad de información que sea de provecho en el proceso de enseñanza aprendizaje. Adicionalmente, los docentes deben ser creativos para sacar el máximo provecho de los recursos limitados.

De igual manera, las Características humanas juegan un papel crucial en el desarrollo de estas actividades, ya que se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas. En este sentido, Draft (2004) argumenta que, es la capacidad de trabajar y colaborar con otras personas y de trabajar eficazmente en un grupo incluyendo la capacidad de motivar, facilitar, coordinar, dirigir, comunicar y resolver conflictos. Es por ello, que las relaciones interpersonales son muy importantes ya que las personas establecen numerosos vínculos a lo largo de la vida y

los compañeros de trabajo son imprescindibles tanto en la actuación individual como en el logro de las metas de la institución.

Así mismo, las Características técnicas, influyen en gran medida en el desempeño de los docentes, ya que el desarrollo de las mismas en sus labores es fundamental para aplicar estrategias innovadoras y realizar una contribución personal satisfactoria que le permiten cumplir con sus roles de manera más eficiente. De acuerdo con esto, Draft (2004) menciona que es el conocimiento y la competencia con que se realiza una actividad. Incluye el dominio de los métodos, de las técnicas, y del equipo necesario en algunas funciones.

Es por ello, que el desempeño docente es algo bastante amplio en el que influyen muchos aspectos presentes en su labor cotidiana y el cual está relacionado con el clima organizacional presente en la institución.

2.3 Bases Legales

Los fines, alcances y propósitos de la Educación Básica, están contemplados en Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica de Educación (2009), así como las normativas que establecen las bases y principios que orientan la Educación Básica en Venezuela, Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente y su Reforma Parcial (2000), Código de Ética Profesional del Colegio de Profesores de Venezuela (2004), Resolución No. 1 (1996),

Con relación a, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), expresa que: “El Estado creará y sostendrá escuelas, instituciones y servicios suficientes, dotados para asegurar el acceso a la educación, sin más limitaciones que las derivadas de la vocación y de las aptitudes” (Artículo 103).

Como puede observarse, en este artículo, se hace referencia a las condiciones que tienen que ver con el ambiente organizacional, es decir, con las condiciones y las garantías mínimas que permitan en el docente desarrollar sentimientos de seguridad, bienestar y satisfacción por la ejecución de las tareas docentes.

En consideración al derecho del docente sobre el ambiente organizacional, el artículo 7, señala en el ordinal 3, 4, 5, y 7 que el docente debe disfrutar de un

ambiente de trabajo acorde con su función docente; estar informado acerca de todas las actividades educativas, científicas, sociales, culturales y deportivas planificadas o en ejecución en el ámbito de su comunidad educativa; percibir puntualmente las remuneraciones a los cargos que desempeñen, de acuerdo con el sistema de remuneración establecido; participar efectivamente en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de la comunidad educativa. Infiriéndose dentro del ambiente, un clima armónico, donde se estimule e incentive el desempeño efectivo, lo cual incide en la calidad del proceso educativo.

Cabe considerar por otra parte que, en la Ley Orgánica de Educación (2009). En su artículo 77 se establece que: “El personal estará integrado por quienes ejerzan funciones de enseñanza, orientación, planificación, investigación, experimentación, evaluación, dirección, supervisión y administración en el campo educativo y por los demás que determinen las leyes especiales y los reglamentos”.

De esta manera, en dicho artículo queda explícito claramente las funciones que debe ejercer el docente en su aula de clase como es la de enseñar, orientar, planificar, investigar, evaluar, dirigir, supervisar y administrar, entre otros.

Así mismo, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), en su artículo 4, establece:

El ejercicio profesional de la docencia constituye una carrera integrada por el cumplimiento de las funciones en las condiciones, categorías y jerarquías establecidas en este reglamento...La carrera docente estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de identidad docente comprobada, provista del título profesional respectivo.

Sin duda, en dicho artículo se hace señalamiento muy claro y preciso en cuanto al ejercicio de la profesión, ya que se establece criterios en cuanto a que no toda persona o profesional puede ejercer la profesión docente, si no cumple con el perfil expresado en la Constitución, Leyes y Reglamentos que rigen la educación en Venezuela.

Asimismo, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), en su artículo 6 establece los deberes del docente, señalando, entre estos:

- Observar una conducta ajustada a la ética profesional, a la moral, a las buenas costumbres y a los principios establecidos en la Constitución y Leyes de la República.

- Cumplir las actividades docentes conforme a lo planes de estudios y desarrollar la totalidad de los objetivos, contenidos y actividades, establecidos en los programas oficiales, de acuerdo con las provisiones de las autoridades competentes, dentro del calendario escolar y de su horario de trabajo conforme a las disposiciones legales vigentes.

- Planificar el trabajo docente y rendir oportunamente la información que le sea requerida.

- Cumplir con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico que dicten las autoridades educativas.

- Cumplir con las actividades de evaluación.

- Cumplir con eficacia las exigencias técnicas relativas a los procesos de planeamiento, programación, dirección de las actividades de aprendizaje, evaluación y demás aspectos de la enseñanza aprendizaje.

- Dispensar a los superiores jerárquicos, subordinados, alumnos, padres o representantes y demás miembros de la comunidad educativa, el respeto y el trato afable, acordes con la investidura docente.

- Velar por el buen uso y mantenimiento de los ambientes de trabajo y de materiales y de los equipos utilizados en el cumplimiento de sus labores.

- Coadyuvar eficazmente en el mantenimiento del orden institucional, la disciplina y el comportamiento de la comunidad educativa. Es decir, que es deber del docente cumplir con sus funciones para obtener un desempeño que permita lograr la finalidad del proceso enseñanza-aprendizaje.

De igual manera, el Código de Ética Profesional del Colegio de Profesores de Venezuela (2004), establece que el docente debe poner dedicación y constancia en sus tareas educativas y cumplir cabalmente con las funciones inherentes a su cargo

(Artículo 47). Fomentar el amor y el respeto al trabajo (Artículo 58). Participar plenamente en las actividades extra cátedra que contribuyen al crecimiento y proyección de la institución (Artículo 59).

La Resolución 01 (1996), es otro instrumento legal que, aunque ya está derogado, sirvió de fundamento a esta investigación, ya que ella contiene los fundamentos y rasgos del perfil profesional del docente a formar, así como los lineamientos pertinentes para orientar a los profesionales en su forma de cumplir con sus funciones técnicas, administrativas, finalidad, principios y responsabilidades para cumplir con un proceso de enseñanza y aprendizaje óptimo.

La citada resolución establece las pautas que debe orientar al profesional de la docencia, entre las que se tiene: Ser capaces de propiciar la innovación y el desarrollo educativo, elaborar diseños pedagógicos que faciliten el progreso social, cultural, científico y tecnológico del país, preparados para comprender e interpretar los procesos de enseñanza y aprendizaje, las implicaciones éticas del proceso educativo, seleccionar las estrategias, métodos, técnicas y recursos más adecuados a la naturaleza de la situación educativa de la comunidad en que se desempeñan, capaces de integrar la comunidad a la escuela y viceversa, con una actitud crítica, positiva y abierta al cambio, espíritu de servicio y sólidos principios éticos, que permiten desarrollar su rol en la comunidad y ser verdaderos ejemplos de educación ciudadana. Con este perfil se logrará un excelente desempeño docente en el sistema educativo

De otro modo, la Ley Orgánica de Educación (2009), en el artículo 78, hace referencia al desempeño docente siempre y cuando esté provisto del título profesional respectivo, estableciéndose un régimen de concurso obligatorio para la provisión de cargos, sin embargo, cuando no sea posible la obtención del personal docente titulado, le corresponde al Ministerio de Educación, Cultura y Deportes la designación en las mismas condiciones previstas en este artículo.

Sistema de Operacionalización de la Variable

Tabla 1. Operacionalización de la Variable

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Nro. Ítem
Clima organizacional	Según Matín (2000) El clima organizacional o ambiente de trabajo viene a ser la percepción colectiva de la institución en su conjunto, constituyéndose en el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a partir de la cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada institución educativa.	Motivación	Esfuerzo	1
		Nivel de satisfacción	Recompensa	2, 3
		Estructura física	Disposición del espacio	4
			Tamaño	5
			Iluminación	6
			Ruido	7
		Liderazgo	Consulta y escucha	8, 9
		Relaciones interpersonales	Cooperación y compañerismo	10
		Toma de decisiones	Participar	11
		Vías de comunicación	Ascendente	12
			Descendente	13
Lateral	14			
Desempeño laboral	Según Chiavenato (2005), el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”	Habilidades profesionales docentes	Recursos instruccionales	15
			Innovador	16
			Flexible	17
			Tolerante	18
		Habilidades administrativas	Planificar	19
			Organizar	20
			Dirigir	21
			Evaluar	22

Fuente: Elaboración propia (2018)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En todo proceso de investigación, es necesario definir un conjunto de lineamientos y métodos tanto lógicos como sistemáticos que sustentan su elaboración. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2009), señala que “la metodología constituye la médula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación, de recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis” (p. 91).

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según Barrios (2007), el tipo de investigación “representa el esquema general o marco estratégico que le da unidad, coherencia, secuencia y sentido práctico a todas las actividades que se emprenden para buscar respuesta al problema y a los objetivos planteados” (p. 28). En este orden de ideas, de acuerdo a los objetivos planteados el presente estudio responde a una investigación nivel descriptivo

Así mismo, por medio del nivel descriptivo se buscó especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Al respecto, Palella y Martins (2010) señalan que “el propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hechos” (p. 86). A través de este estudio se recolectaron datos que permitieron describir los fenómenos que conforman el problema, se identificaron las relaciones existentes entre las variables del estudio.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño para este estudio fue no experimental de corte transeccional o transversal. Al respecto, Palella y Martins (2010), indica que la indagación no experimental “es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna

variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes” (p.87).

En cuanto al corte transeccional o transversal, Hernández, Fernández y Baptista (2010) refieren que:

Se propone la descripción de las variables, tal como se manifiestan y el análisis de éstas, el tratamiento científico, metodológico o académico; las mediciones y/o aplicaciones del instrumento de recolección de datos se realiza en un sólo momento o en un tiempo único, el propósito de los transeccionales descriptivos es el de indagar la incidencia y los valores, como se manifiesta una o más variables en una determinada situación. (p.191)

En el estudio no experimental se presentaron situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En cuanto al corte transversal, la intención de este estudio fue describir el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes, tal como ocurrieron en la realidad, sin manipularlas, lo cual se realizó en un sólo momento, se indago sus incidencias y sus valores en cada una de ellas.

MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación estuvo enmarcada en la modalidad de proyecto factible, definido por el manual de la UPEL (2008), como “... La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problema, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p. 16). Por su parte, Busot (2009) define al proyecto factible “...como una proposición factible de realizar, que parte de un diagnóstico o evaluación de las condiciones actuales (p.60), por ello todo proyecto factible ha de basarse en una investigación documental o una investigación de campo no experimental. En este caso se ha considerado este tipo el más indicado ya que el propósito del estudio fue desarrollar un plan basado en el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes.

Población

Se puede señalar de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2009), “Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación”. (p.114). La población objeto de estudio estuvo conformada por veinte (20) docentes del CEN Ezequiel Zamora de Tinaquillo estado Cojedes.

Muestra

La muestra es una parte de la población; son extractos que se utilizan o se toman para la elaboración de la investigación. Para Arias (2012), la muestra “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83). En este sentido, la muestra fue censal veinte (20) docentes del CEN “Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Arias (2012), las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 53). Para cumplir con los objetivos planteados es necesario acudir a la utilización de una técnica e instrumento eficaz que permita al investigador obtener toda la información necesaria y así, poder analizarla de manera correcta. El análisis precedente permitió comparar, verificar y presentar los datos obtenidos, para plantear la solución del problema. Es importante destacar que el instrumento estuvo conformado por veinte (22) ítems diseñado tipo escala Likert que es un modelo que se presenta con varias opciones de respuesta para ser seleccionada de acuerdo al criterio de la persona que realice la encuesta. En este sentido se utilizaron las siguientes opciones de respuesta: Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca y Nunca.

Validez

Según Hurtado y Toro (2007) indican que la validez de contenido, “se refiere a que los instrumentos de medición estén contruidos de tal modo que realmente midan los aspectos que se quieren medir” (p. 16). Luego de la elaboración del instrumento se procedió a su validación, siendo presentado a tres expertos quienes revisaron y evaluaron el contenido del mismo. De igual forma, se realizaron las correcciones que consideraron pertinentes los expertos. Esto debido a que la confiabilidad es la cualidad de obtener puntuaciones semejantes aplicando dos veces o más a un individuo o grupo de individuos el instrumento realizado

Confiabilidad del Instrumento

Seguidamente, se procedió a la aplicación de una prueba piloto a una muestra con características similares a la del estudio, a partir de los resultados obtenidos se calculó su confiabilidad. Toda vez que esta se refiere al nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento por segunda vez en condiciones tan parecidas como sea posible. Es importante acotar que, a través del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual según Flames (2012) “es aplicable en cuestionarios tipo escala Likert, que son aquellos cuyo modelo contiene preguntas cerradas con diferentes opciones de respuestas a las cuales se les otorga una ponderación” (p. 52).

Técnicas de Análisis de Datos

Para Arias (2012) expresa que “el análisis es el ordenamiento o desglose de los datos en sus partes constituyentes, resolviendo las observaciones a tal manera que ofrezcan una respuesta a las interrogantes planteadas, descubriendo así los elementos esenciales en el comportamiento de las variables” (p. 23). En este sentido, el análisis de los datos comenzó desde el mismo momento que estos se recolecten, con el fin de obtener respuestas a las interrogantes; es por ello que la investigación estuvo

circunscrita a una técnica estadística de análisis porcentual, lo cual orientó la interpretación de los resultados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta el procedimiento utilizado en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento a veinte (20) docentes, quienes suministraron sus opiniones relacionadas con el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes.

Para el análisis de los datos en cuestión, se tomó en consideración cada uno de las dimensiones, distribuyendo los resultados de manera porcentual, organizándolos y tabulándolos en un cuadro consolidado por dimensiones, para facilitar la interpretación inferencial que se derivó de las opiniones expresadas por los sujetos de estudio de esta investigación.

Así mismo, la información suministrada por los encuestados, se tabuló mediante la construcción de tablas de distribución de frecuencias y porcentajes, en función de las variables de estudios, dimensiones, indicadores e ítems considerados en el cuadro de operacionalización de las variables, lo cual orientó la interpretación de los resultados.

Es importante acotar que el instrumento está conformado veintidós (22) ítems con alternativas de respuestas de selección múltiple de escala: (Siempre, Casi siempre, Algunas veces y Nunca).

Se presenta además los ítems agrupados por dimensión en forma separada, y su respectivo análisis descriptivo, sustentado en conceptos teóricos relevantes, los cuales sirvieron de apoyo al estudio.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por cada uno de las dimensiones:

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Motivación

Tabla 2. Motivación

Indicador (Enunciado del ítem)	Alternativas de Respuestas										Total	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca					
	f	%	F	%	F	%	f	%	F	%	F	%
1- ¿Ejerce altos niveles de esfuerzos para alcanzar metas propuestas de la institución?	0	0	9	45	11	55	0	0	20	100		

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

Según los datos reflejados tanto en el cuadro como en el diagrama de barras, en relación a la dimensión “motivación”, el ítem 1 indican que el 55% de los docentes diagnosticados, manifestaron que algunas veces, ejercen altos niveles de esfuerzos para alcanzar metas propuestas de la institución, mientras que el restante 45% manifestó que lo ejercen casi siempre.

En resumen, para este indicador, se deduce que una parte importante de docentes, muestran poca voluntad para realizar esfuerzos hacia las metas de la institución, estas consecuencias, al mismo tiempo minimizan la satisfacción en sus necesidades individuales, cuyo resultado reduce la motivación como factor psicológico importante del clima organizacional (Robbins, 1999).

Dimensión: Nivel de satisfacción**Tabla 3.** Nivel de satisfacción

Enunciado del ítem	Alternativas de Respuestas								Total	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca			
	f	%	F	%	F	%	f	%	F	%
2- ¿Sientes conformidad con el esfuerzo que ejerces en la labor prestada a la institución?	0	0	4	20	10	50	6	30	20	100
3- ¿Eres estimulado por el esfuerzo que ejerces en la labor prestada a la institución?	0	0	0	0	2	10	18	90	20	100

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

En relación a la dimensión “nivel de satisfacción”, el ítem 2 informa en sus datos que la mitad de los encuestados, opinaron que algunas veces sienten conformidad con el esfuerzo que ejercen por su labor prestada a la institución, mientras que el otro 30% del mismo grupo encuestado, opinó sentir conformidad casi siempre, y solo el 20% apreció que nunca siente tal conformidad. En cuanto al ítem 3, los datos señalan que el 90% de estos consultados expresó que nunca en la institución, son estimulados por el esfuerzo que ejercen por su labor prestada, y solo un 10% expresó ser estimulado algunas veces.

El análisis de estos hechos, permite deducir que la institución debe ocuparse más por el nivel de satisfacción que tiene el docente con la labor en la organización, puesto que existe poca conformidad y estímulo por la labor prestada de los docentes en el centro educacional, es decir, el grado de concordancia entre las expectativas de recompensa y lo que se está recibiendo es prácticamente bajo, por tal razón la organización en la institución, debe tomar en cuenta con mayor relevancia el término de satisfacción en el trabajo, ya que es un factor psicológico, clave y de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. (Chiavenato, 2000).

Dimensión: Estructura física**Tabla 4.** Estructura física

Enunciado del ítem	Alternativas de Respuestas								Total	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca			
	f	%	F	%	f	%	f	%	F	%
4- ¿Dispones de un área suficiente en tu zona de labor?	2	10	10	50	8	40	0	0	20	100
5- ¿Tu oficina, aula o sala es apta para el cumplimiento de tus funciones?	20	100	0	0	0	0	0	0	20	100
6-¿Dispones de suficiente iluminación para la ejecución de tus tareas?	20	100	0	0	0	0	0	0	20	100
7- ¿En el área de tu zona de labor, se presentan alto nivel de sonido que entorpece la realización de las actividades laborales?	0	0	0	0	5	25	15	75	20	100

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

En atención a la dimensión “estructura física”, el ítem 4, informa que el 50% de los docentes consultados, apreciaron que casi siempre disponen de un área suficiente en su zona de labor, pero el 40% del mismo grupo apreció que algunas veces disponen de área suficiente en su labor, mientras que el restante 10%, apreció siempre. De la misma manera el ítem 5, destaca en sus datos que todos los diagnosticados en general, subrayaron que siempre su oficina, aula o sala está apta para el cumplimiento de sus funciones. Por igual el ítem 6, sus datos indican que la totalidad de los sujetos consultados, siempre disponen de suficiente iluminación para la ejecución de tus tareas, En cuanto al ítem 7, sus datos destacan que el 75% del grupo encuestado, señaló que, en el área de su zona de labor, nunca se presentan alto nivel de sonido que entorpece la realización de las actividades laborales, en cambio el restante 25% señaló algunas veces.

De estas convicciones, se deduce que la institución presenta una estructura física confortable, pues, como medio facilita el desarrollo de actividades que deben cubrir las necesidades básicas, propias de un ambiente agradable para la realización de labores, las cuales hacen necesario establecer un clima organizacional efectivo, producto de un ambiente físico favorable que ayuda a optimizar el trabajo y favorecer las relaciones entre personas que son en la mayoría de las ocasiones la base del éxito de las instituciones.

Dimensión: Liderazgo

Tabla 5. Liderazgo

Enunciado del ítem	Alternativas de Respuestas								Total	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		F	%
	f	%	F	%	F	%	f	%		
8- ¿El personal directivo de la institución consulta las opiniones y sugerencias al personal en el momento de tomar decisiones importantes?	0	0	0	0	4	20	16	80	20	100
9- ¿El personal directivo de la institución sabe escuchar las ideas y opiniones proporcionada por su personal?	0	0	0	0	6	30	14	70	20	100

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

En lo que respecta a la dimensión “liderazgo”, el ítem 8, indica que el 80% de los sujetos diagnosticados, en sus datos expresaron que el personal directivo de la institución, nunca consultan las opiniones y sugerencias a su personal, en el momento de tomar decisiones importantes, pero el 20% restante expresó algunas veces. Para el ítem 8, el 70% de los referidos diagnosticados determinaron que el personal directivo de la institución, nunca sabe escuchar las ideas y opiniones proporcionada por su personal, y solo el resto 30% determinó algunas veces.

De estas evidencias, se deduce que en la institución, los líderes de la organización cuentan con pocas habilidades para influir en un grupo y lograr la realización de metas, estas debilidades conduce a la organización a obtener un liderazgo poco efectivo, pues, no se está poniendo en práctica lo planteado por Terry y Franklin (1999), quienes señalan que la persona líder influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder o el grupo, además, según estos autores, en una organización no debe faltar la presencia de un jefe que sepa escuchar las ideas y opiniones que proporcionan los empleados, debe de tener confianza en ellos y respecto por su trabajo, logrando con esto la existencia de una relación laboral agradable.

Dimensión: Relaciones interpersonales

Tabla 6. Relaciones interpersonales

Enunciado del ítem	Alternativas de Respuestas								Total	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca			
	f	%	F	%	F	%	f	%	F	%
10- ¿El personal docente de la institución, cuenta con la cooperación y compañerismo entre sus miembros que beneficie los estándares de producción del desempeño?	0	0	0	0	8	40	12	60	20	100

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

En lo concerniente a la dimensión “relaciones interpersonales”, el ítem 10, señala que el 60% de los docentes consultados, opinaron que el personal docente de la institución, nunca cuenta con la cooperación y compañerismo entre sus miembros que beneficie los estándares de producción del desempeño, en cambio el 40% restante opinó que algunas veces cuentan con tal cooperación y compañerismo entre sus miembros.

Del análisis de estos hechos, se concluye que en la institución las relaciones interpersonales están sumamente debilitada, pues el personal docente escasamente intercambia ideas y opiniones, razón que permite alcanzar una relación laboral menos agradable que la que se requiere, ocasionando en la organización de la institución que difícilmente obtenga un personal capaz en busca de soluciones en conjunto, (Stoner 2003)

Dimensión: Toma de decisiones

Tabla 7. Toma de decisiones

Enunciado del ítem	Alternativas de Respuestas								Total	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		F	%
	f	%	F	%	F	%	f	%		
11- ¿Te otorgan el derecho a participar en las tomas de decisiones de la institución?	0	0	3	15	10	50	7	35	20	100

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

En cuanto a la dimensión “toma de decisiones”, los datos del ítem 11, notifican que la mitad de los encuestados, afirmaron que algunas veces, le otorgan el derecho a participar en las tomas de decisiones de la institución, mientras que el 35% notificó que nunca le otorgan tal derecho, y solo el 15% se inclinó por la opción casi siempre.

De estas circunstancias, se puede señalar que, en la institución, no se está incentivando al docente a que intervenga en las decisiones que a su trabajo se refiere, esto, no ayuda al docente a ser indispensable en su puesto, pues bien, se crea poca responsabilidad por el mismo, disminuyendo así la productividad (Stoner 2003).

Dimensión: Vías de comunicación**Tabla 8.** Vías de comunicación

Enunciado del ítem	Alternativas de Respuestas								Total	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca			
	f	%	F	%	F	%	f	%	F	%
12- ¿El personal directivo toma en cuenta las sugerencias e inquietudes laborales manifestadas por los docentes?	0	0	0	0	14	70	6	30	20	100
13- ¿Los mensajes institucionales son emitidos por el personal directivo de la institución?	0	0	16	80	4	20	0	0	20	100
14- ¿Los docentes unifican criterios para coordinar acciones a seguir en sus actividades laborales?	0	0	0	0	13	65	7	35	20	100

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

Para la dimensión “vías de comunicación”, el ítem 12 muestra en sus datos que el 70% del grupo de docentes estudiados, manifestaron que el personal directivo, algunas veces toma en cuenta las sugerencias e inquietudes laborales manifestadas por los docentes, en cambio el 30% restante manifestó nunca. De igual modo, el ítem 13 destaca que el 80% del mismo grupo, expresó que los mensajes institucionales, casi siempre son emitidos por el personal directivo de la institución, pero el 20% sobrante expresó algunas veces. En relación al ítem 14, el 65% de los sujetos estudiados, apreció que los docentes, algunas veces unifican criterios para coordinar acciones a seguir en sus actividades laborales, pero el 35% restante apreció que nunca los docentes unifican criterios.

Estas aseveraciones, permite apreciar que la organización de la institución, está restando importancia al proceso de comunicación, sobre todo a cada una de las vías, cuyo flujo es puente de significado entre los docentes que permite compartir lo que sienten y conocen, además, como factor comunicacional, es el único medio por el cual se hace entender, el trabajo colectivo tiende a ser eficaz, pues, ayuda a obtener

armonía en el ambiente laboral y los malentendidos disminuyen, logrando mejoras en los resultados dentro de las diferentes áreas. (Stoner 2003)

Variable: Desempeño laboral

Dimensión: Habilidades profesionales docentes

Tabla 9. Habilidades profesionales docentes

Enunciado del ítem	Alternativas de Respuestas								Total	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		F	%
	f	%	F	%	F	%	f	%	F	%
15- ¿Dispone de recursos materiales de enseñanza que conduzcan a un aprendizaje significativo?	0	0	0	0	10	50	10	50	20	100
16- ¿Dispones de los tics como herramienta didáctica para enseñar los contenidos correspondientes del área de tu labor?	0	0	4	20	6	30	10	50	20	100
17- ¿Adapta las estrategias según la necesidad del grupo o de un estudiante en particular?	0	0	7	35	13	65	0	0	20	100
18- ¿Tratas por igual a todos los estudiantes sin mostrar favoritismos?	8	40	12	60	0	0	0	0	20	100

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

En lo correspondiente a las habilidades profesionales docentes, sus ítems informan: el ítem 15, recalca en sus datos que la mitad del grupo de docentes diagnosticados, indicó que algunas veces disponen de recursos materiales de enseñanza que conduzcan a un aprendizaje significativo, pero la otra mitad de lo mismo, recalcaron que nunca disponen de tales recursos para tal fin. En cuanto al ítem 16, la mitad del grupo opinó que nunca disponen de los tics como herramienta didáctica para enseñar los contenidos correspondientes al área de su labor, pero el 30%, opinó algunas veces y el 20% faltante, opinó casi siempre. Con respecto al ítem 17, el 65% de los consultados, respondió que algunas veces adaptan las estrategias

según la necesidad del grupo o de un estudiante en particular, en cambio el otro 35% respondió casi siempre. Por otra parte, el ítem 18, indica que el 60% de los diagnosticados, confesó que casi siempre tratan por igual a todos los estudiantes sin mostrar favoritismos, y el otro 40% confesó siempre.

Estas aseveraciones, apreciadas por la mayoría de los docentes, permite deducir que sus habilidades para desempeñar su labor, se ve afectada en el cumplimiento de metas y objetivos en el desarrollo de los estudiantes de las áreas bajo su responsabilidad, dicho efecto es originado por la falta de adecuación de las de estrategias de acuerdo a las necesidades de los estudiantes y por la carencia de recursos y medios materiales suficientes, no sólo para la parte de contenidos teóricos cognitivos y procedimentales, sino para los contenidos prácticos propiamente dicho, que coloca al docente en el riesgo de teorizar su enseñanza. Por lo tanto, se debe considerar lo expresado por Day (2005), quien señala la docencia, como una práctica entendida como una labor educativa integral. Es decir, los docentes, ante las demandas del mundo actual y del futuro, deben desarrollar un conjunto de habilidades y actitudes de manera efectiva para conseguir el aprendizaje significativo de sus estudiantes.

Dimensión: Habilidades administrativas

Tabla 10. Habilidades administrativas

Enunciado del ítem	Alternativas de Respuestas								Total	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca			
	f	%	F	%	F	%	F	%	F	%
19- ¿Planifican los objetivos de acuerdo a los intereses y necesidades de los estudiantes?	0	0	10	50	10	50	0	0	20	100
20- ¿Organizan actividades y recursos necesarios para la realización del trabajo en el proceso educativo?	6	30	6	30	8	40	0	0	20	100
21- ¿Dirigen y orientan el aprendizaje, de manera que sus estudiantes actúen para alcanzar los objetivos propuestos?	0	0	2	10	6	30	12	60	20	100

22- ¿Evalúan la acción dirigida que se esté llevando a cabo de acuerdo con la planificación realizada para obtener el aprendizaje deseado en los estudiantes?	0	0	0	0	3	15	17	85	20	100
---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	-----

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

En lo que incumbe a la dimensión habilidades administrativas, el ítem 19 expresa que la mitad de los encuestados, casi siempre planifican los objetivos de acuerdo a los intereses y necesidades de los estudiantes, en cambio la otra mitad del grupo expresó algunas veces. De manera igual el ítem 20, refleja que el 40%, apreció que algunas veces organizan actividades y recursos necesarios para la realización del trabajo en el proceso educativo, mientras que el 30% de los mismos, apreció casi siempre y el otro 30% apreció siempre. Con respecto al ítem 21, los datos suministrados, señalan que el 60% del grupo estudiado, consideró que nunca dirigen y orientan el aprendizaje, de manera que sus estudiantes actúen para alcanzar los objetivos propuestos, en cambio el 30% consideró algunas veces y el resto 10% consideró casi siempre. En ultimas, el ítem 22 en sus datos, revelan que el 85% de los sujetos consultados, estimaron que nunca evalúan la acción dirigida que se esté llevando a cabo de acuerdo con la planificación realizada para obtener el aprendizaje deseado en los estudiantes, pero el 15% restante estimó algunas veces.

El análisis de estas circunstancias, muestra en la mayoría de los docentes que deben tomar mayor consideración a la aplicación de los procesos administrativos, puestos que se evidencia en ellos debilidades en dichos procesos dentro del aula, ya que la administración cumple con una serie de pasos que en la educación se ajustan a las actividades que hace el docente en una jornada diaria, tales como planificar, que es la principal actividad a ejecutar, organizar, dirigir, evaluar, tomar decisiones, supervisar, cada una de ellas; lo cual hace del docente un administrador, y es por ello, que todo docente debe ser capaz de manejar las características administrativas necesarias para desempeñar su labor, (Day 2005).

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

PLAN GERENCIAL ORIENTADO A OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE DEL CEN “GENERAL EZEQUIEL ZAMORA” DE TINAQUILLO, CON EL CUAL SE MEJORARÁ EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES.

5.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Las instituciones de educación pública en el país vienen sufriendo cambios sistemáticos que implican mayor compromiso ético-moral por parte de los docentes y de todas las personas que forman parte de estas organizaciones; que tienen una gran responsabilidad ya que además de la atención académica en muchos casos ponen en práctica principios sociales, orientación psicológica y emocional. Todo el personal debe estar preparado para atender y dar respuesta a padres, representantes y comunidad en general que llegue a la institución y lo requiera. Ahora bien, esto implica entonces a un equipo bien coordinado, bien comunicado, es decir que este inmerso en un clima organizacional saludable, donde se valore la comunicación fluida y respetuosa, el respeto, la cooperación, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia.

Por otra parte, es de destacar también, las instituciones educativas no son fábricas donde se forman jóvenes intelectualmente, sino centros de atención integral, que fomente los valores básicos y, sobre todo, que potencien determinadas actitudes para conseguir ciudadanos plenos que participen activamente en la sociedad, que serán socialmente responsables y generan bienestar a la sociedad en general.

A partir de estas premisas, se considera que el clima organizacional dentro de las instituciones educativas, juegan un papel fundamental en este proceso, ya que resulta paradójico ofrecer elementos que dentro de la estructura organizativa están fallando y requieren ser mejorados a fin de lograr, como equipo de trabajo, las metas concebidas

desde la gerencia del plantel, como una línea de mando emanadas por el sistema educativo nacional.

Dentro de este orden de ideas, el presente estudio basándose en el diagnóstico obtenido estableció prioridades, es por ello que la propuesta estará conformada por una serie de actividades de motivación que buscan orientar las funciones del clima organizacional necesario para lograr la armonía en el desempeño laboral del personal directivo y docentes que conforma la institución. Igualmente; la realización de las diferentes actividades para optimizar el desempeño se considera una fortaleza para los participantes, ya que representan una oportunidad para manifestar vivencias, diferencias o sencillamente dar abiertamente opiniones como una alternativa para solventar la situación existente.

La propuesta consta de un plan basado en el clima organizacional con la intención de fortalecer el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes, para alcanzar la mejora de las relaciones interpersonales, lo que posteriormente mejorará la situación en que se encuentran los participantes en cuanto a comunicación, respeto, cooperación, trabajo en equipo y el sentido de pertenencia, situación que les permitirá sentirse mejor consigo mismos y en consecuencia mejorar su desempeño laboral.

Igualmente, la implementación de las habilidades axiológicas en el proceso educativo, se considera una fortaleza para la institución educativa en estudio, así como una alternativa para la solución de las complicaciones existentes. De esta manera, será posible crear una visión de participación y comunicación efectiva, respeto, motivando el trabajo en equipo, la cooperación y el sentido de pertenencia con el fin de proporcionar el mejoramiento de la calidad educativa. Después de efectuar la implementación del plan, se realiza el análisis de los resultados obtenidos, a partir del cual el principal objetivo de la propuesta será corregir, mejorar y mantener los resultados positivos en el ambiente laboral.

5.2 FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Clima Organizacional

Según Chiavenato (2000) señala que:

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa (p.86)

Al respecto del planteamiento anterior, es de vital importancia señalar que el Clima Organizacional representa un factor fundamental dentro de una estructura organizativa, por cuanto los seres humanos sentimos la necesidad de un ambiente de trabajo adecuado y acorde a las funciones que se realicen.

El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar. Según (Chiavenato, 2.000, p.86):

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

Como lo indica este autor, en su obra las características del clima organizacional son de gran relevancia por cuanto representa factores indispensables que generan confianza y el buen desempeño de las personas en su sitio de trabajo, creándoles seguridad y efectividad en la realización de sus actividades cotidianas. Por otro lado él mismo, hace referencia este concepto como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización y que esto a su vez influye en su comportamiento.

Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal y para lograr esto es imperativo que la organización le brinde lo necesario para que estas puedan percibir un buen ambiente por lo que se sentirán en óptimas condiciones para trabajar de manera eficiente.

Entre las más importantes teorías sobre el clima organizacional esta:

1. Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor: En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

I. Teoría X: El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y prefiere más su seguridad.

II. Teoría Y: El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla. Como resultado del modelo de

la Teoría Y, se ha concluido en que, si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

2. Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965):

La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima:

- a) **Variables Causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- b) **Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- c) **Variables Finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

3. Teoría de los Factores de Herzberg:

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los

motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Desempeño Laboral

El desempeño laboral son las acciones que emprenden en una organización para lograr los objetivos propuestos, en este sentido, es necesario que cada uno de los miembros sienta el compromiso sobre la tarea a realizar y la cumpla a cabalidad y que para ello cuente con la motivación necesaria para realizarla con eficiencia. Al respecto el desempeño laboral según Chiavenato (2005), “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p. 159), otros autores como (Milkovich y Boudrem 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas las capacidades, habilidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

5.3 MISIÓN Y VISIÓN DE LA PROPUESTA

Misión y Visión de la Propuesta:

Misión:

Lograr en el CEN “General Ezequiel Zamora” de Tinaquillo, un clima organizacional armónico, saludable, agradable para todo el personal que en el labora, con un flujo comunicativo respetuoso, abierto y atento a escuchar los aportes, donde además se respeten las diversas posturas que no sean particulares sino en función del bienestar colectivo, promover el trabajo en equipo, el compañerismo, el sentido de pertenencia con las instalaciones del plantel, que las relaciones de liderazgo sean democráticas, mejorar los medios de comunicación internos como circulares, memos, entre otros; para que todos estén siempre informados de todas las actividades, lo cual llevará positivamente a un proceso de mayor participación en la toma de decisiones enfocadas a minimizar problemas existentes.

Visión:

Esta propuesta pretende optimizar el clima organizacional en el personal docente y directivo del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” generando en el personal involucrado la consciencia de mejorar continuamente la comunicación, las relaciones de respeto, la cooperación, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia; elementos que incidirán en su desempeño laboral.

5.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

OBJETIVO GENERAL

Implementar un plan basado en el clima organizacional con la intención de fortalecer el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Plantear a las participantes herramientas teóricas y prácticas sobre el clima organizacional con la intención de fortalecer el ambiente laboral del CEN Gral. “Ezequiel Zamora” de Tinaquillo.
- Resaltar la importancia que tiene el convivir en un espacio donde prevalezca la armonía, la cooperación, el respeto, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia como pilares de la convivencia organizacional.
- Proporcionar a los docentes y directivos herramientas teórico – práctica que promuevan la convivencia laboral en su institución
- Fomentar el respeto y la comunicación efectiva en el personal directivo y docente a través, de la realización de actividades compartidas.
- Resaltar las competencias gerenciales a través de las funciones administrativas para mejorar el liderazgo.

5.5 FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Factibilidad

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Por lo tanto, se determina por el análisis amplio de la factibilidad técnica, financiera y social del proyecto, que determina la posibilidad de ser realizado en forma efectiva. Los aspectos operacionales; funcionamiento, económicos; costo/beneficio, y técnicos; posible ejecución son partes del estudio.

Factibilidad Técnica

Para la ejecución del plan gerencial orientado a optimizar el clima organizacional en el personal directivo y docente del CEN “General Ezequiel Zamora” de Tinaquillo, con el cual se mejorará el desempeño laboral de los docentes, se utilizaron las instalaciones de la institución para llevar a cabo los respectivos talleres, igualmente se

dispuso de los recursos materiales que fueron financiados por la investigadora. Además, se contó con la colaboración de directivos, coordinadoras y docentes, en equipo solventamos la limpieza y ambientación del espacio donde se dictaron los talleres. También la excelente asistencia del personal docente y directivo como beneficiarios directos de la propuesta. El estudio técnico antes descrito, permitió determinar las pautas a seguir en función de asegurar la ejecución del plan propuesto; por tanto, se concluye que tiene viabilidad técnica.

Factibilidad Financiera

El estudio es factible, ya que la información es revisión bibliográfica de fácil acceso, porque se encuentran en libros, revistas, periódicos, páginas web que contienen todo lo referente al tema planteado. Los costos por el uso de la tecnología la investigadora los cubrirá en su totalidad entre otros, los gastos de la logística fueron los siguientes:

Tabla 11. Factibilidad Financiera

Recursos Varios	Bolívares
Alquiler del video beam por las jornadas planificada.....	500. 000,00
Ambientación y papelería.....	500.000, 00
Total.....	1.000.000, 00

Fuente: Elaboración propia

Factores condicionantes: Se contemplan como condicionantes para la ejecución del programa, las siguientes:

Recursos Humanos: Para actuar como facilitador, se requiere la participación de expertos en la temática relativa enfoques gerenciales para el desarrollo efectivo del Clima Organizacional.

Recursos Institucionales: Para la ejecución del plan fue necesaria la autorización de la directora del plantel para la permanencia de facilitadores y participantes.

Existiendo en el plantel espacios amplios para albergar cómodamente a facilitadores y participantes.

Localización del proyecto: CEN “General Ezequiel Zamora” Tinaquillo Estado Cojedes

Organización para la ejecución. El plan se realizó bajo la modalidad de talleres con una duración de 4 horas cada taller, en un horario comprendido entre 8:00 a.m. 12 p.m. (Los sábados dos veces al mes).

5.6 FASES DE LA PROPUESTA DE FORMACIÓN

La propuesta procura dar respuesta a las necesidades detectadas en el CEN General “Ezequiel Zamora” de Tinaquillo y el propósito de la misma radica en perfeccionar el desempeño laboral a través de la optimización del clima organizacional y de las funciones gerenciales del personal directivo, así como fortalecer el trabajo en equipo, la cooperación y el profundo sentido de pertenencia, tanto de las instalaciones como al valor moral y ético que representa la labor docente.

La propuesta consta de cuatro fases:

Fase I: Funciones Administrativas para mejorar el Clima Organizacional.

Fase II: Competencias emocionales aplicada al área personal.

Fase III: Convivencia Laboral

Fase IV: Comunicación y las Relaciones Interpersonales.

PLAN GERENCIAL ORIENTADO A OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE DEL CEN “GENERAL EZEQUIEL ZAMORA” DE TINAQUILLO, CON EL CUAL SE MEJORARÁ EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES

Tabla 12. Taller I: Funciones Administrativas para Mejorar el Clima Organizacional					
Objetivo General: Desarrollar un Plan Gerencial orientado a optimizar el clima organizacional en el personal directivo y docente del CEN “General Ezequiel Zamora” de Tinaquillo, con el cual se mejorará el desempeño laboral de los docentes.					
Objetivos Específicos	Contenido	Estrategias	Talento Humano	Evaluación	Facilitadores Responsables
			Recursos		
1.Plantear a las participantes herramientas teóricas y practicas sobre el clima organizacional con la intención de fortalecer el ambiente laboral del CEN Gral. “Ezequiel Zamora” de Tinaquillo.	<p>Definición y Tipos de Clima Organizacional</p> <p>Factores y dimensiones de Clima Organizacional</p> <p>Casos y experiencias de medición e intervención en Clima Organizacional</p> <p>Clima social, importancia.</p> <p>Manejo de conflictos.</p>	<p>-Bienvenida y Presentación.</p> <p>-Entrega material de apoyo.</p> <p>-Dinámica del sorteo.</p> <p>-Reflexión de la actividad realizada.</p> <p>- Exposición de la facilitadora.</p> <p>-Lluvia de ideas.</p> <p>-Conclusiones por medio de un conversatorio sobre los tópicos tratados</p>	<p>Humanos:</p> <p>Investigadora</p> <p>Participantes</p> <p>Materiales:</p> <p>Hojas de reciclaje blancas.</p> <p>Lápices.</p> <p>Video Beam</p> <p>Laptop</p>	<p>Formativa</p> <p>Duración:</p> <p>(04) horas académicas</p>	Investigadora

Tabla 13. Taller II: Competencias Emocionales Aplicadas al Área Personal					
Objetivo General: Desarrollar un Plan Gerencial orientado a optimizar el clima organizacional en el personal directivo y docente del CEN “General Ezequiel Zamora” de Tinaquillo, con el cual se mejorará el desempeño laboral de los docentes.					
Objetivos Específicos	Contenido	Estrategias	Talento Humano	Evaluación	Facilitadores Responsables
			Recursos		
2. Abrir nuevas formas de participación que permitan a los participantes desarrollar sus iniciativas personales, sus inquietudes, sus valores, entre otros contribuyendo así a una sólida formación de su carácter y personalidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias Emocionales. - Autoconciencia - Autocontrol - Autorregulación - Motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida. - Dinámica del escudo personal. - Reflexión de la actividad realizada. - Exposición de la investigadora. - Lluvia de ideas. -Conclusiones por medio de un conversatorio sobre los tópicos tratados 	<p>Humanos:</p> Investigadora Participantes	Formativa Duración: (04) horas académicas.	- Investigadora
			<p>Materiales:</p> Hojas de reciclaje blancas. Lápices. Video Beam Laptop		

Tabla 14. Taller III: Convivencia Laboral					
Objetivo General: Desarrollar un Plan Gerencial orientado a optimizar el clima organizacional en el personal directivo y docente del CEN “General Ezequiel Zamora” de Tinaquillo, con el cual se mejorará el desempeño laboral de los docentes.					
Objetivos Específicos	Contenido	Estrategias	Talento Humano	Evaluación	Facilitadores Responsables
			Recursos		
3. Proporcionar a los docentes y directivos herramientas teórico – prácticas que promuevan la convivencia laboral en su institución.	<ul style="list-style-type: none"> - La Convivencia. - Interacción social. - La Comunicación como factor imprescindible en la convivencia. - La Armonía, el respeto, el compañerismo y la aceptación como valores a implementar como cultura organizativa. -Trabajo en Equipo - Concepto de Equipo - Características - Diferenciales entre Grupo y Equipo - Requisitos para el trabajo en Equipo - Atributos del líder del Equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida - Dinámica del escudo personal. - Reflexión de la actividad realizada. - Exposición de la investigadora. - Lluvia de ideas. -Conclusiones por medio de un conversatorio sobre los tópicos tratados 	<p>Humanos: Investigadora Facilitador. Participantes.</p> <p>Materiales: Hojas de reciclaje blancas. Video Beam. Laptop</p>	<p>Formativa</p> <p>Duración: (04) horas Académicas</p>	Investigadora

Tabla 15. Taller IV: La Comunicación y Liderazgo					
Objetivo General: Desarrollar un Plan Gerencial orientado a optimizar el clima organizacional en el personal directivo y docente del CEN “General Ezequiel Zamora” de Tinaquillo, con el cual se mejorará el desempeño laboral de los docentes.					
Objetivos Específicos	Contenido	Estrategias	Talento Humano	Evaluación	Facilitadores Responsables
			Recursos		
<p>4. Fomentar el respeto y la comunicación efectiva en el personal directivo y docente a través, de la realización de actividades compartidas.</p> <p>5. Resaltar las competencias gerenciales a través de las funciones administrativas para mejorar el liderazgo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptos básicos de comunicación. - Importancia de la comunicación en el medio laboral. - Características que debe poseer un gerente efectivo. - La gerencia participativa. - El liderazgo democrático. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida - Reflexión “Un nudo en la sábana”. - Reflexión de la actividad realizada. - Exposición de la investigadora - Exposición facilitador - Lluvia de ideas - Conclusiones por medio de un conversatorio sobre los tópicos tratados 	<p>Humanos: Facilitador. Participantes</p> <p>Materiales: Hojas blancas. Lápices. Video Beam. Laptop.</p>	<p>Duración: cuatro (04) horas académicas</p>	<p>Investigadora</p>

5.7 Desarrollo del Plan de Formación

Taller I. Funciones Administrativas para Mejorar el Clima Organizacional

El primer taller se realizó el sábado 24 de febrero del 2018, conto con la asistencia de los directivos y docentes. Él mismo se realizó en las instalaciones educativas del CEN “General Ezequiel Zamora” de Tinaquillo, en un horario comprendido entre 8:00 am y 12m. horario acordado con los directivos y docentes. Muy temprano, previo al taller la autora de la presente investigación y responsable de la misma, ya tenía todo el material de apoyo a ser utilizado (material impreso, Láminas, Laptop, Video Beam, Pizarrón, hojas blancas recicladas, ente otros). Se inició el taller con la bienvenida de todos los integrantes del mismo. Hubo mucha receptividad en general lo que se evidencio en la actitud de los directivos y docentes. Al finalizar el taller se obtuvieron las siguientes conclusiones elaboradas por los participantes:

- Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo que los directivos y docentes interactúan en la institución escolar, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.
- Trabajar en equipo resulta necesario en la institución escolar, ya que el trabajo en equipo aumenta la productividad y la eficiencia para resolver acertadamente situaciones y problemas y así obtener mejores resultados.
- Trabajar en equipo en una institución implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la organización lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre los directivos y los docentes.

- El trabajo en equipo se caracteriza por ser una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por el colectivo de la institución. para su implementación se requiere que las responsabilidades sean compartidas por directivos y docentes, además, se necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.

Taller II. Competencias Emocionales Aplicadas al Área Personal

Se ejecutó el día 10 de marzo de 2018: Se contó con la presencia de todos directivos y docentes. Es importante mencionar que antes de iniciar el taller había un clima agradable y motivador, debido al compromiso asumido por los y las participantes con relación al primer taller y al que está por comenzar. En esta oportunidad correspondió a la autora de la propuesta su ejecución la cual facilito en un clima de confianza y camaradería, pues la autora es docente del CEN “General Ezequiel Zamora” de Tiquillo. Las conclusiones con las cuales se cerró el taller estuvieron referidas a:

- Las principales cualidades de la inteligencia emocional que son cinco: conciencia de uno mismo, equilibrio anímico, motivación, control de los impulsos y sociabilidad. Estas cualidades pueden organizarse a partir del esquema adjunto: por ejemplo, la conciencia de uno mismo tiene que ver con la posibilidad del sujeto de poder conocer las emociones propias. La teoría de Goleman no propone sofocar o eliminar las emociones, sino controlarlas: por ejemplo, reducir las emociones desfavorables a un mínimo deseable, o bien inducir las emociones favorables, como en el caso de la motivación.
- Ser docente es mucho más importante y significativo que enseñar asignaturas de un pensum de estudio, por muy perfecto que sea su diseño. Educar es abrir caminos, dar luz, enseñar a "ser", hacer de las personas seres libres, capaces de crecer cada día, vivir con coherencia y tener objetivos a futuro.
- Cuando el docente como persona y educador, se percata de la gran misión que tiene entre sus manos, la educación adquiere una nueva connotación y es

cuando toma un nuevo sentido, el docente se considera con una misión a cumplir, se acaban los discursos y se comparten las propias vivencias.

Taller III: Convivencia Laboral

Este taller fue realizado el tres de marzo del 2018, contando con la presencia de la mayoría de directivos y docentes. En este taller se hizo énfasis en la convivencia laboral destacando técnicas de dramatización de situaciones de comunicación a partir de experiencias individuales (en grupos de 3 participantes, sorteados al azar), debate abierto sobre la dramatización, que permita optimizar el clima organizacional. Estuvo bajo la responsabilidad de la invitada Licenciada María Pérez relacionista industrial quien es especialista en el área. Las conclusiones que se expresaron fueron:

- El país ha establecido un rumbo de consenso para la política educativa, expresado en el Proyecto Educativo Nacional. Allí se señala la necesidad de revalorar la profesión docente, no solo a través de medidas de orden laboral, sino, principalmente, replanteando el proyecto de docencia. Se requiere una nueva docencia, funcional a una educación y una escuela transformadas en espacios de aprendizaje de valores democráticos, de respeto y convivencia intercultural, de relación crítica y creativa con el saber y la ciencia, de promoción del emprendimiento y de una ciudadanía basada en derechos.
- La convivencia evolucionan en consonancia con cambios que ocurren en las sociedades, aparecen nuevas necesidades y exigencias en los distintos campos del saber, se requieren nuevos conocimientos y habilidades en coherencia con nuevas formas de entender el desarrollo, las relaciones entre los seres humanos, sentidos antiguos como la verdad, la libertad, la justicia, la equidad se resignifican con el reconocimiento de los derechos humanos, se genera tecnología para atender problemas de la salud y se recuperan saberes milenarios.

- La función socializadora de la escuela se manifiesta en las interrelaciones cotidianas, en las actividades habituales; también se hacen explícitas en las charlas espontáneas o en discusiones y diálogos planificados para reflexionar sobre esas interrelaciones, para reconocer los acuerdos, las diferencias, las formas de alcanzar el consenso, de aceptar el disenso. Sólo de esta manera se aprende a convivir mejor. Una escuela que intenta responder a su cometido de ser formadora de ciudadanas y ciudadanos, comprometidos crítica y activamente con su época y mundo, permite el aprendizaje y la práctica de valores democráticos: la promoción de la solidaridad, la paz, la justicia, la responsabilidad individual y social.

Taller IV: La Comunicación y las Relaciones Interpersonales

Desarrollado el 17 de abril del 2018, con la asistencia completa de los participantes. Se contó con otra invitada la Licenciada Rosalba Herrera, quien disertó sobre la comunicación y liderazgo. En donde, la comunicación es adecuada cuando se cumplen las expectativas de los comunicadores y las normas de la situación o cultura, por ello se requiere que al comunicar alguna situación o mensaje en el trabajo se tengan presente tanto el qué, cuánto, dónde, cuándo y con quién dar a conocer el mensaje ya que dependiendo de ello se logrará mejorar las relaciones interpersonales.

Además, los líderes deben lograr que la función de la comunicación se reposicione en el lugar que le corresponde como herramienta de éxito; de tal forma, el liderazgo y la comunicación están estrechamente vinculados: no es posible el éxito organizacional sin que coexistan en forma articulada, una comunicación eficaz y un liderazgo eficiente. Entre las conclusiones del taller se tienen

- La comunicación organizacional, entre dos o más personas dentro de la organización como tal, deberá apuntalarse con un gran esfuerzo de manejo creativo y certero de las relaciones humanas.

- Reconocieron que una de las mayores virtudes que deben tener hoy en día los líderes, es la capacidad de conocerse a sí mismo, auto educarse y autodirigirse, de este modo le será mucho más fácil conocer y comprender a su entorno y a su vez lograr todo lo que quiera alcanzar.

5.8 Evaluación Integral del Plan de Formación

Para la valoración de la propuesta, se tomó en cuenta el testimonio focalizado, que según Briones (1998), es “una técnica sencilla que consiste en solicitar a personas que han vivido determinadas experiencias las expresen mediante un testimonio escrito” (p.78). El testimonio focalizado es una de las formas que toma la llamada investigación experiencial. Con relación al ámbito de estudio directivos y administrativos las personas a las cuales se les solicita la narración de su experiencia en la participación, en el Plan Gerencial orientado a optimizar El Clima Organizacional en el personal directivo y docente del CEN “General Ezequiel Zamora” de Tinaquillo, con el cual se mejorará el desempeño laboral de los docentes, el mismo está estructurado en cuatro talleres.

Tabla 16. Instrumento de Validación

Nº	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
1	Considera usted útil la aplicación de los talleres derivados de la propuesta plan basado en el clima organizacional con la intención de fortalecer el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes	20	00
2	Considera usted que la temática de los talleres ya ejecutados le permitirán comprender los saberes y hacer basados en el clima organizacional para optimizar su desempeño laboral	20	00

3	Cree usted que la experiencia de participar en el plan fue enriquecedora para su desempeño en el área donde labora	20	00
---	--	----	----

Tabla 17. Resultados de la Validación

ÍTEM	SI		NO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	20	100	—	—
2	20	100	—	—
3	20	100	—	—

Desarrollar un plan gerencial orientado a optimizar el clima organizacional en el personal directivo y docente del CEN “General Ezequiel Zamora” de Tinaquillo, con la intención de mejorar el desempeño laboral de los docentes.

Interpretación

- El 100% de los docentes y coordinadores participantes que laboran en el CEN “General Ezequiel Zamora” de Tinaquillo, consideran que la propuesta les brindó herramientas útiles que les permitieron conocer las limitaciones existentes con respecto al clima organizacional entre compañeros de trabajo, brindándoles la posibilidad de sensibilizarse e integrarse como grupo con metas comunes, capaces de reconocerse y visibilizarse y en ese sentido mejorar su desempeño laboral
- De igual forma, confirmaron que los talleres recibidos les brindó herramientas para comprender los saberes y hacer basados en el clima organizacional, tener una comunicación y relación más fluida entre directivos y docentes, lo que sin duda alguna influirá en la optimización del desempeño laboral

- 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 institución

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El análisis y la interpretación realizados en la presente investigación, permitió establecer una serie de conclusiones derivadas del diagnóstico relacionado con el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo Cojedes.

Entre las conclusiones que se especifican se tienen:

En vista que el clima organizacional para el personal que labora en una institución es el elemento de más valor dentro de toda organización, y para que dicho personal, realice las actividades con motivación, esfuerzo y satisfacción, es básico que confluyan sus miembros, y a partir de la cual, dinamice las condiciones ambientales que caracterizan a cada institución educativa. Ahora bien, el ámbito donde el docente desempeña diariamente su labor, las vías de comunicación que el personal puede tener, la relación entre el personal de la institución, el liderazgo para influir en un grupo y lograr la realización de metas e incluso la toma de decisiones que ocurre como reacción a un problema, pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de labores en su conjunto o de determinadas personas que se encuentren dentro o fuera de ella, todo esto, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En este sentido, conviene diagnosticar, la necesidad de un plan basado en el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes. De allí, se logró diagnosticar lo siguiente:

La institución cuenta con un clima organizacional que no se adecua a unir de manera armoniosa los diversos elementos que buscan orientar las acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales relacionados con el desempeño laboral del personal docente, ya que según manifiesto de la mayoría del personal referido, se detectó, poca voluntad en la ejecución de esfuerzos para el logro de las metas de la

institución, consecuencia que al mismo tiempo restan satisfacción en las necesidades individuales, reduciendo la motivación y restando la conformidad y estímulo por su labor prestada, además la organización muestra un liderazgo bajo en efectividad , producto de pocas habilidades con la que cuentan los líderes de la institución para influir en su personal a que laboren de manera voluntaria en las tareas relacionadas para lograr los objetivos deseados. Por otra parte la relación entre el personal de la institución, no se encuentra en óptimas condiciones, puesto que la cooperación y el compañerismo entre sus miembros que beneficie los estándares de producción del desempeño, se encuentra en constante deterioro, al lado de ello, se añade la poca participación de los docentes en la toma de decisiones, pues bien, no se estimula al docente a que intervenga en las decisiones que a su trabajo se refiere, restando responsabilidad, al margen que no favorece en nada su productividad. De igual manera las vías de comunicación, entre ellas la de tipo ascendente y lateral, se encuentran en un estado de bajo nivel en cuanto a su flujo, el interés de transmitir información, ideas, sentimientos, pensamientos, conceptos con el fin de que sean entendidos y que tengan posibilidades de ser aplicados en algo de interés común o particular, no se están dando con las condiciones que todo proceso de comunicación requiere para establecer los canales de comunicación efectivo.

Las anteriores aseveraciones, acompañadas con las pocas acciones demostradas por los docentes para emprender en la organización el logro de los objetivos propuestos, dificulta la estrategia individual para lograr dicho objetivos, ya que los docentes cuentan con habilidades profesionales docentes y administrativas que no se ajustan al ambiente de obtener calidad en el desempeño laboral, es decir no desarrollan en conjunto habilidades y actitudes de manera efectiva para conseguir el aprendizaje significativo de sus estudiantes, producto de poca disposición de materiales de enseñanza y de las tic para conducir el aprendizaje significativo, poca adaptación de las estrategias didácticas según la necesidad de los estudiantes y debilidades en los procesos administrativos por no ser capaz de manejar con eficacia las características administrativas necesarias para desempeñar su labor.

Recomendaciones

Atendiendo las conclusiones formuladas, se plantean las siguientes recomendaciones:

Al personal directivo

- Conocer la situación y necesidades compatibles con la institución de su personal docente, tratar de solventarlas y por ende ofrecer un ambiente en el cual aumente los niveles de esfuerzos hacia las metas que tiene la organización para obtener el mayor aprovechamiento mutuo.
- Mostrar mayor confianza y respeto por el trabajo del personal, sabiendo escuchar las ideas y opiniones que proporcionan los docentes, de manera que con esto, se logre la existencia de una relación favorable que contribuya al logro de las metas de la institución, mediante el cumplimiento óptimo de las tareas asignadas a su grupo de trabajo.
- Incentivar al personal a que intervenga en las decisiones que a su trabajo se refiere, otorgándole el derecho a participar en las tomas de decisiones de la institución, creando mayor responsabilidad en su puesto para que favorezca su productividad y facilite el logro de los objetivos institucionales.

Al personal docente

- Mejorar las relaciones interpersonales para que exista un buen ambiente de trabajo que permita el intercambio de ideas y opiniones y haga una relación laboral amena y agradable que pueda brindar a la institución un personal capaz de buscar soluciones en conjunto.
- Mejorar las habilidades personales, profesionales y técnicas que demuestran en el ejercicio de su labor conseguir el aprendizaje significativo de sus estudiantes y le ayude a desempeñar bien su profesión.

REFERENCIAS

- Arias, F., 2012. El proyecto de investigación. Caracas - Venezuela: Editorial Episteme.
- Anzola, O. 2003. Una mirada de la cultura corporativa. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Baguer, A, 2009. Las Diez Erres en la Dirección de Personas. España: Editorial ESIC.
- Bolívar, A., 2000. Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesas y realidades. Madrid: La Muralla.
- Busot, A. 2009. Investigación Educativa. Editorial de la Universidad Central de Venezuela. Caracas
- Grimaldi, J. 1999. La Organización. México: Alfamega, S.A. 1999.
- Brunet, L. (2004). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999 Gaceta Oficial Extraordinaria No 36.860. (Extraordinario). 30 de diciembre de 1999
- Chiavenato, I. 1990. Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. México: Atlas, S.A., 2000
- Chiavenato, I. 2002. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. 2005. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw Hill. México
- Chiavenato, I. 2007, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones (8va ed.). Colombia: Mc Graw-Hill.
- Díaz, A. 2004. Las empresas españolas, a la cola de Europa en formación y desarrollo según sus empleados. Recuperado el 20 de marzo de 2006, de http://www.haprendemas.com/Noticias/html/n363_F25012004.HTML
- Draft, R. 2004. Administration. México. Cengage Learning Editors. Sexta Edición
- Flames A., 2012. Trabajo de Grado Cuantitativo y Cualitativo. Orientación para la presentación de los trabajos de grado. Dirección General de Promoción y

Divulgación de Saberes Coordinación de Ediciones y Publicaciones / Imprenta UBV

- Gonzales, L., 2013, Estrategias para mejorar el clima organizacional como factor determinante en la eficiencia del personal que labora en los tribunales del Estado Carabobo, para optar al título de Maestría en Administración de Empresas Mención: Gerencia.
- González, R. 2006. Manual Básico de Prevención de Riesgos Laborales. España. Editorial Thomson.
- Heredia 2013. "El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral". Trabajo de Grado. Maestría en Orientación y Asesoramiento. Universidad de Carabobo. Valencia – Venezuela.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. 2010. Metodología de la investigación. (4ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hurtado y Toro 2007. El proyecto de Investigación, Metodología de la Investigación Holística. Caracas - Venezuela: Ediciones Quirón 5ta Edición.
- Likert, A. 1997. Clima Organizacional. México. Editorial Trillas.
- Litwin, G. y Stinger, H. "Clima organizacional", Simon y Schuster, N.Y, 1978
- Malpica A., 2015. Manejo de conflicto del gerente educativo y su incidencia en la satisfacción laboral del docente. Trabajo presentado ante la Dirección de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias de la Educación Dirección de Postgrado
- Mayo, E., 1996 "Problemas sociales de una civilización industrial", Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.
- Martín Bris, M. 2000. Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden. (2ª Edic.) España-Madrid. Recuperado de www.uab.cat/pub/educar/0211819Xn2_p103.pdf
- Milkovich, G. y Boudreau, J. 1994. Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. Wilmington, CA: Addison Wesley Iberoamericana.
- Palma, S. 2004. Trabajo 0 y Salud Laboral. Revista Pirámide. Año 4, N 1 Lima: Facultad de Psicología
- Palella, S., Martins, F. 2010. Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas: FEDUPEL.

- Pérez, R.; Sánchez, Y.; y Figuera, E. 2005. “Clima Organizacional, que tienen las enfermeras en su dimensión características organizativas y la calidad del cuidado de enfermería en la Unidad Clínica de Emergencias de Adultos del Hospital Militar del Ejército “Dr. Vicente Salías Sanoja”. TEG: Escuela de Enfermería. Facultad de Medicina. UCV. Caracas, Venezuela
- Pérez, C. 2002. La acción gerencial del supervisor en el marco del nuevo diseño curricular. Trabajo de grado de Maestría. UBA. Maracay Estado Aragua.
- Ramírez, C. 1996. Manual de Seguridad Industrial. Lima, Perú, S.A
- Robbins, S. 2006. Comportamiento Organizacional. 10ª. Edición. Pearson Educación. México
- Stoner, S. 1994. Relaciones Humanas. University Park, Pensilvania: Pennsylvania State University Press.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. 2000. Administración. 6ª edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
- Tamayo, T. y Tamayo, M. 2009. El proceso de la investigación. México: LIMUSA
- Terry, G., y Franklin S., 1999. Principios de Administración. Editorial Continental. México.
- Thompson, I. 2007. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador 2008. Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: FEDUPEL

ANEXOS

CUESTIONARIO

Estimado Docente

El presente instrumento tiene como finalidad, recabar información relacionada con el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes. La información recopilada servirá para realizar el estudio, su uso es estrictamente personal.

Los datos aportados por usted son confidenciales y solo serán utilizados para la presente investigación.

Instrucciones:

Las preguntas tienen tres (3) alternativas de respuesta: **S** (Siempre), **AV** (Algunas veces) y **N** (Nunca). Marque con una equis (X) la respuesta que considere pertinente

Por favor responda todas las preguntas.

Gracias por su colaboración

N°	Enunciado del Ítem	Alternativa de respuesta		
		Siempre	Algunas veces	Nunca
1	¿Ejerce altos niveles de esfuerzos para alcanzar metas propuestas de la institución?			
2	¿Te sientes conforme con el esfuerzo que ejerce en la labor prestada a la institución?			
3	¿Eres estimulado por el esfuerzo que ejerces en la labor prestada a la institución?			
4	¿Dispones de un área suficiente en tu zona de labor?			
5	¿El tamaño de tu oficina, aula o sala es apta para el cumplimiento de tus funciones?			
6	¿Dispones de suficiente iluminación para la ejecución de tus tareas?			
7	¿En el área de tu zona de labor, se presentan alto nivel de sonido que entorpece la realización de las actividades laborales?			
8	¿El personal directivo de la institución consulta las opiniones y sugerencias al personal en el momento de tomar decisiones importantes?			
9	¿El personal directivo de la institución sabe escuchar las ideas y opiniones proporcionada por su personal?			
10	¿El personal docente de la institución, cuenta con la cooperación y compañerismo entre sus miembros que beneficie los estándares de producción del desempeño?			
11	¿Te otorgan el derecho a participar en las tomas de decisiones de la institución?			
12	¿El personal directivo toma en cuenta las sugerencias e inquietudes laborales manifestadas por los docentes?			
13	¿Los mensajes institucionales son emitidos por el personal directivo de la institución?			
14	¿Los docentes unifican criterios para coordinar acciones a seguir en sus actividades laborales?			
15	¿Dispone de recursos materiales de enseñanza que conduzcan a un aprendizaje significativo?			
16	¿Dispones de los tics como herramienta didáctica para enseñar los contenidos correspondientes del área de tu labor?			
17	¿Adapta las estrategias según la necesidad del grupo o de un estudiante en particular?			

18	¿Tratas por igual a todos los estudiantes sin mostrar favoritismos?			
19	¿Planifican los objetivos de acuerdo a los intereses y necesidades de los estudiantes?			
20	¿Organizan actividades y recursos necesarios para la realización del trabajo en el proceso educativo?			
21	¿Dirigen y orientan el aprendizaje, de manera que sus estudiantes actúen para alcanzar los objetivos propuestos?			
22	¿Evalúan la acción dirigida que se esté llevando a cabo de acuerdo con la planificación realizada para obtener el aprendizaje deseado en los estudiantes?			

Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales Y Procesos Industriales
"Ezequiel Zamora"

Vice-Rectorado de Infraestructura
Coordinación Área de postgrado
Maestría en Gerencia General



La Universidad que Siembra

Formulario para Evaluar el Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador: Msc ALFONZO MEJIA
 Institución: UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA SECUNDARIA "HAYDAMAR"
 Cargo: DOCENTE INVESTIGADOR E INNOVACION

N°	¿Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			¿Cree usted que debe formularse otras preguntas? (Referente a que observación)	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1	X				X
2	X				X
3	X				X
4	X				X
5	X				X
6	X				X
7	X				X
8	X				X
9	X				X
10	X				X
11	X				X
12	X				X
13	X				X
14	X				X
15	X				X
16	X				X
17	X				X
18	X				X
19	X				X
20	X				X
21	X				X
22	X				X

Firma del evaluador [Firma] Fecha: 23/10/2017

Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales Y Procesos Industriales
"Ezequiel Zamora"

Vice-Rectorado de Infraestructura
Coordinación Área de postgrado
Maestría en Gerencia General



Formulario para Evaluar el Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador: Msc. Melquinos Caruache
Institución: UNELA, Urdulaz
Cargo: Docente: Matemática, Estadística

N.º	¿Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			¿Cree usted que debe formularse otras preguntas? (Referente a que observación)	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1	/				/
2	/				/
3	/				/
4	/				/
5	/				/
6	/				/
7	/				/
8	/				/
9	/				/
10	/				/
11	/				/
12	/				/
13	/				/
14	/				/
15	/				/
16	/				/
17	/				/
18	/				/
19	/				/
20	/				/
21	/				/
22	/				/

Firma del evaluador

Fecha: 22-10-17

Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales Y Procesos Industriales
"Ezequiel Zamora"

Vice-Rectorado de Infraestructura
Coordinación Área de postgrado
Maestría en Gerencia General



La Universidad que Siembra

Formulario para Evaluar el Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador: Msc. EDIMAR PENA
Institución: ETIP. JOSE LAURENCIO SILVA
Cargo: DOCENTE III AULA

N.º	¿Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			¿Cree usted que debe formularse otras preguntas? (Referente a que observación)	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
2	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
3	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
4	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
5	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
6	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
7	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
8	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
9	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
10	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
11	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
12	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
13	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
14	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
15	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
16	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
17	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
18	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
19	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
20	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
21	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
22	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>

Firma del evaluador: Edimar Peña Fecha: 20-10-2017

Cálculo de la Confiabilidad del Instrumento

		0																						TOTAL	$(x - \bar{x})$
		I T E M S																							
		1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°	13°	14°	15°	16°	17°	18°	19°	20°	21°	22°		
SUJETOS	S1	3	1	1	1	2	3	4	1	1	2	1	2	1	1	3	3	2	3	1	3	2	1	42	70,56
	S2	2	1	2	1	1	1	4	1	2	2	2	2	4	3	3	2	1	2	1	2	2	3	44	40,96
	S3	2	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	4	52	2,56
	S4	4	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	2	2	3	57	43,56
	S5	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	59	73,96
	S6	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	61	112,36
	S7	2	3	2	2	2	1	3	2	2	3	2	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	58	57,76
	S8	2	2	2	2	1	1	3	1	2	2	1	2	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	45	29,16
	S9	1	3	1	2	2	1	3	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	1	3	2	1	46	19,36
	S10	1	1	2	2	1	2	3	1	2	1	1	2	3	2	2	1	2	3	1	2	3	2	40	108,16
\bar{x}_i		2,3	2	2	2	1,7	2	3,2	2	2	2,1	1,6	3	3	2,7	2,7	2	2	3	2	3	2,4	3	50,4	558,4
$\sum (R_i - \bar{x}_i)^2$		8,1	5	4	4	4,1	6	1,6	3	4	4,9	2,4	4	8	8,1	2,1	4	6	2	8	2	2,4	8	$\sum Si^2 =$	$St^2 =$
Si^2		0,8	0	0,4	0	0,4	1	0,2	0	0	0,5	0,2	0	1	0,8	0,2	0	1	0	1	0	0,2	1	10,12	55,84

FÓRMULAS	
$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[\frac{St^2 - \sum Si^2}{St^2} \right]$	$\alpha = \frac{22}{22-1} \left[\frac{55,84 - 10,12}{55,84} \right]$
DATOS	
$k=22$	$St^2 = 55,84$ $\sum Si^2 = 10,12$
	$\alpha = 1,0476 * 0,8 = 0,858$
	$\alpha = 0,86$