

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
UNELLEZ**

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

**UNELLEZ - APURE**

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ORDEN ORGANIZACIONAL  
TENDIENTES A OPTIMIZAR LA PRAXIS EDUCATIVA DE LOS  
DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA,  
ALDEA “VUELVAN CARAS” MUNICIPIO SAN FERNANDO, ESTADO  
APURE.**

Trabajo especial de Grado como requisito parcial para optar al Título de  
Magíster en Ciencias de la Educación. Mención Docencia Universitaria

**Autor: Quintana Ramón  
C.I: 16.510.683  
Tutora: Dra. Tivisay Ortiz**

**San Fernando de Apure, Octubre de 2015**

## APROBACION DEL TUTOR

Yo **Tivisay Maria Ortiz B.** Titular de la Cedula de Identidad N- 4.999.234 en mi caracter de tutora del Trabajo Especial de Grado, titulado: **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ORDEN ORGANIZACIONAL TENDIENTES A OPTIMIZAR LA PRAXIS EDUCATIVA DE LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA, ALDEA “VUELVAN CARAS” MUNICIPIO SAN FERNANDO, ESTADO APURE.** Presentado por el ciudadano: **Ramón Quintana** titular de la C.I: **16.510.683** para optar al título de Magíster Scientiarum en Ciencias de la Educación. Mención Docencia Universitaria, 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 Fernando, a los 26 días del mes de Mayo del año 2015

Nombre y Apellido -----

-----  
Firma de Aprobación del Tutor

Fecha de Entrega: -----

## DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico con todo mi corazón y afecto a mi Dios Jesucristo, por él, todo se puede con la voluntad, consagración y sacrificio.

A mi amada madre, Minerva Rodríguez, mujer ejemplar, que ha sido pilar fundamental en mi formación y desarrollo como persona profesional, con moral y ética, Este triunfo te pertenece.

A mi padre Ramón Quintana (+) y mi tía Beatriz de Ostos, (+) dos seres queridos que ya no se encuentran conmigo presentes, pero desde el cielo siempre me acompañan, me dieron su ejemplo, conocimientos y habilidades, para llegar hoy en día a lo que soy. Bendiciones

A mi abuela querida María Rafaela Pérez, por ser una mujer luchadora, ejemplar, brindándome siempre cariños y atención en todo momento.

A mi hijo Antonio José Quintana; ha sido mi inspiración para seguir siendo un mejor ciudadano como padre y profesional, que este éxito te sirva de ejemplo, te quiero mucho.

A mi compañera y esposa Astry Espinoza; doy gracias a Dios, por tenerla a mi lado, ha estado en las buenas y las malas en todo momento apoyándome. Te amo.

A mis hermanas Ingrid y Carla, con su amor, siempre las tengo presente en mi vida

A mis sobrinos y sobrinas, que les sirva de ejemplo para seguir adelante, convirtiéndose en hombres y mujeres de bien, han sido, y serán siendo parte de mi vida... Los quiero mucho.

A mis familiares queridos, mis tías, cuñados, cuñadas, compañeros de post grado.

A mi tutora Dra. Tivisay Ortiz, totalmente agradecido y contento por todo el apoyo incondicional que dieron hoy por hoy, otro paso más en mi vida.

**Ramón**

## AGRADECIMIENTO

- ✓ A mi señor Jesucristo inicialmente por permitir lograr otro avance más en la vida, dándome fortalece y mucha fe...
- ✓ A mis padres Minerva Rodríguez y Ramón Quintana, quienes me apoyaron en todo momento para seguir a delante. Grandes ejemplos en vida estos seres queridos para mí...
- ✓ A mi Sra. Esposa Astry Espinoza y mi hijo Antonio José Quintana, que fueron inspiración para luchar en la culminación de la carrera de post grado. Son mis grandes tesoros...
- ✓ A mis Hermanas Ingrid y Carla que han estado apoyándome en todo momento. Altamente satisfecho con ustedes hermanitas.
- ✓ A mis familiares, por el apoyo sentimental y moral, que han sido consecuente en toda la carrera como profesional.
- ✓ A mi tutora Dra. Tivisay Ortiz quien me brindo su asesoría, dedicación y apoyo incondicional en el trabajo de tesis. Mi respeto y gratitud para ti profesora...
- ✓ A la UNELLEZ por ser mi casa de estudios.
- ✓ A mis profesores, por brindarme sus conocimientos.
- ✓ A mis compañeros de post grado que me brindaron las herramientas y conocimientos en toda la maestría.
- ✓ A mis compañeros de trabajo y demás allegados que de una u otra forma, aportaron un granito de arena, para la culminación de la maestría.

Gracias a Todos...

***“La perseverancia que nace de la fe, asegura una victoria final”***

***Ramón***

## INDICE GENERAL

	Pp
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
INDICE GENERAL.....	v
INDICE DE CUADROS.....	vii
INDICE DE GRAFICOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación de la Investigación.....	8
II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	10
Antecedentes de la investigación.....	10
Bases Teóricas.....	18
Teorías que sustentan la investigación .....	37
Bases Legales.....	39
Sistema de Variables.....	41
III MARCO METODOLOGÍCO.....	43
Tipo de Investigación.....	43
Diseño de Investigación.....	44
Población y Muestra .....	45
Técnicas de Recolección de Datos.....	46
Instrumento de Recolección de Información.....	46
Validez y Confiabilidad.....	47
Procedimientos Metodológicos.....	48
Técnicas de Análisis de Datos.....	49
IV PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	50

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
Conclusiones.....	64
Recomendaciones.....	66
VI LA PROPUESTA.....	69
Presentación.....	69
Justificación.....	66
Fundamentación.....	72
Objetivos.....	73
Factibilidad.....	73
Estrategias .....	76
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	89
ANEXOS.....	92
A- Instrumento.....	94
B- Guía de Validación .....	98

## INDICE DE CUADROS

CUADRO	P.P
1 Operacionalización de las Variables.....	42
2 Dimensión Clima Organizacional.....	51
3 Dimensión Docencia.....	54
4 Dimensión Liderazgo.....	57
5 Dimensión Motivación.....	60

## INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO	P.P
1 Dimensión Clima Organizacional.....	52
2 Dimensión Docencia.....	55
3 Dimensión Liderazgo.....	58
4 Dimensión Motivación.....	61



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
EZEQUIEL ZAMORA  
UNELLEZ APURE  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ORDEN ORGANIZACIONAL  
TENDIENTES A OPTIMIZAR LA PRAXIS EDUCATIVA DE LOS  
DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA,  
ALDEA “VUELVAN CARAS” MUNICIPIO SAN FERNANDO, ESTADO  
APURE.**

**AUTOR:**  
Ramón Quintana  
**TUTORA:**  
Dra Tivisay Ortiz  
**AÑO:** 2015

**RESUMEN**

La investigación tuvo como propósito fundamental, Proponer Lineamientos estratégicos de orden organizacional que optimice el desempeño académico de los docentes de la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea “Vuelvan caras” del municipio San Fernando, Estado Apure. Se fundamentó en las Teorías del Clima Organizacional, la Teoría de las Necesidades Maslow, (1991), y la Teoría de los factores de Herzberg. La investigación se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible, diseño campo, con carácter descriptivo, y diseño No Experimental, La población estuvo representada por quince (15) docentes de la aldea universitaria “Vuelvan caras” Dada las características de la población se aplicó el método censal, se trabajó con todos los sujetos del estudio. La técnica de recolección de información fue la encuesta, el instrumento de recolección de información lo constituyó un cuestionario dirigido a los docentes de la institución, elaborado con 30 ítems de preguntas con respuestas de alternativas, se le dio su validez de contenido a través del juicio de expertos y la confiabilidad mediante el método de coeficiente de Crombach. En cuanto al análisis de los datos, estos se procesaron de manera manual, así mismo, se presentan organizados en cuadros estadísticos y gráficos de barra. El análisis fue cuantitativo y cualitativo, por lo tanto se concluye: los resultados obtenidos indican que en la variable Factores Organizacionales, los resultados permiten concluir que los profesores de la Aldea “Vuelvan caras” dentro de su equipo no se plantean misión, visión, objetivos y metas, elementos bien importantes que direccionan y le dan un orden al desempeño académico. Por lo que se recomienda, presentar las estrategias propuestas como alternativa de solución a la problemática planteada.

**Descriptor:** Lineamientos estratégicos – Factores organizacionales -  
Desempeño académico – Aldea Vuelvan caras

## INTRODUCCION

En la actualidad las instituciones educativas se encuentran sometidas a retos y cambios constantes que exigen un buen desenvolvimiento de todos los actores educativos. En nuestro país, es confuso, riesgoso, con mucha incertidumbre, consecuencia de su entorno interno y externo, como es el caso de las instituciones universitarias que tienen el reto de formar profesionales competitivos por exigencias sociales, empresariales, económicas e institucionales. Por ello es conveniente que las mismas cuenten con el establecimiento de un clima institucional que favorezca la calidad educativa de todos sus miembros. Asimismo, la experiencia demuestra que un buen clima institucional contribuye notablemente a la eficiencia, porque interviene en un factor fundamental de la gestión: lograr reunir muchas energías para apostar por un beneficio común.

Por su parte, Saturno (2009), menciona que “esto permitirá conocer la percepción de los docentes que ejercen influencia de una u otra manera en la formación de los estudiantes, quienes de modo alguno también perciben las variaciones en la conducta de las personas que apoyan, directa o indirectamente, su preparación profesional” (p. 21).

Por lo tanto, las organizaciones educativas justifican su existencia en la medida que sirven como medio para satisfacer las necesidades de la sociedad, sin embargo, no se puede desvincular su funcionamiento de la calidad de los recursos humanos que en ellas prestan sus servicios, puesto que es bajo la responsabilidad de los docentes donde descansan las reales posibilidades para alcanzar las metas y los objetivos institucionales. Por esta razón, estos docentes de la UBV deben poseer un perfil de competencia idóneo, con un dominio de las disciplinas, actualizado científica y tecnológicamente, con una gran vocación de servicio para alentar el cumplimiento de las funciones académicas de docencia, investigación,

extensión y gestión, en el marco de las tareas y roles que la profesión exige para un desempeño eficiente.

De allí, la importancia de Proponer lineamientos estratégicos de orden organizacional que optimice el desempeño académico de los docentes de la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea “Vuelvan caras” del municipio San Fernando, Estado Apure.

Metodológicamente la investigación se enmarca en el paradigma cuantitativo, bajo la modalidad de proyecto factible, de carácter descriptivo, diseño de campo, no experimental, transeccional. La presente investigación consta de seis capítulos configurados de la siguiente manera:

El capítulo I hace referencia a la descripción del problema, indicando los objetivos del mismo y la justificación.

Capítulo II: Lo constituye el Marco Teórico este se basa en la investigación documental, indicando los antecedentes de la investigación y así como también las bases teóricas, bases legales y la operacionalización de las variables.

Capítulo III: Se refiere al Marco Metodológico conformado por el tipo de la investigación, modalidad, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas de instrumentos de recolección de datos, validación y confiabilidad del instrumento, procesamiento de datos y técnicas de análisis de datos.

Capítulo IV: Se plantea el análisis e interpretación de los resultados derivados de la aplicación del instrumento, en el mismo se presenta la data en cuadro estadístico y su respectivo análisis de manera de facilitar la comprensión de esta.

Capitulo V: Se refiere a las conclusiones y recomendaciones emanadas del estudio realizado.

El Capítulo VI: presenta la propuesta.

Finalmente, se detallan las referencias bibliográficas y electrónicas que sustentaron los aspectos de la investigación, así mismo, se presentan los anexos respectivos.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Desde la perspectiva renovadora del quehacer educativo cobra una singular importancia la dimensión Educación Universitaria. A este nivel se le proponen nuevos enfoques para conducir de manera distinta la praxis educativa, mediante novedosos conceptos conducentes a optimizar el desempeño académico de quienes laboran como profesores, buscando así la eficiencia y eficacia en el proceso de aprendizaje de los participantes.

El desempeño académico del docente universitario está delineado por los diferentes roles, que en sintonía con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes debe poseer para poner de manifiesto en el cumplimiento de las funciones universitarias de docencia, investigación, extensión y gestión, de manera integral, tal como lo plantean los nuevos paradigmas educativos al considerar la práctica integrada e interdependiente de esas funciones.

Por otra parte, la función docente implica la puesta en práctica de un proceso interactivo donde docente-discente se aboquen a la construcción, reconstrucción y generación de nuevos conocimientos a través de un proceso planificado, administrado, ejecutado y evaluado. Para tal fin, tal como lo plantea Salcedo (2009), “el docente debe poseer las competencias para realizar las actividades requeridas y además, crear el ambiente y las situaciones que favorezcan el aprendizaje, lo cual implica el uso de un programa actualizado y novedoso, todo enmarcado en un comportamiento ético y una concepción humanista del proceso”. Pero la docencia universitaria incluye también las funciones de investigación, extensión y

gestión. Para concebir una docencia de alta calidad, el profesor investiga en su área o campo respectivo, o en otras áreas que se requieran de acuerdo con los principios interdisciplinarios o transdisciplinarios, convirtiéndose en buscador constante y permanente del conocimiento, para transformarlo y adecuarlo, adquiriendo sentido al difundirse a nivel institucional, o al ponerlo al servicio de la sociedad por medio de las diferentes actividades extensivas y orientado a mejorar la calidad de vida del entorno.

Igualmente es necesario destacar, que los docentes universitarios pertenecen a una organización donde se ponen de manifiesto los principios organizacionales dentro de sus estructuras tales como la visión, misión, objetivos, metas, el clima de la organización, las motivaciones y el liderazgo entre otras, las cuales se manifiestan en la función gestión, que incidirá también en el desempeño del docente y es tomado en cuenta como parte de este paradigma.

Lo expuesto anteriormente corresponde a un ideal del desempeño académico, pero la realidad señala que tienen dificultades para elaborar y/o actualizar programas; planificar sus experiencias de aprendizaje y llevarlas a la práctica; seleccionar las estrategias didácticas, recursos y medios; planificar los procesos de evaluación y también para liderizar en su salón de clases, además, los profesores universitarios no cumplen estas funciones de manera integrada, viéndose afectada la calidad de la educación, pues la docencia se limita a la práctica tradicional de la clase magistral expositiva y a un proceso de evaluación donde sólo se mide la capacidad memorística del estudiante señala Miquilena, (2008)

Para Martínez, (2009). Sin embargo es de hacer notar que la mayoría de los profesionales, aún siendo exitosos en sus disciplinas, no siempre poseen las competencias para el desempeño eficiente como docentes y, en muchos casos, no están claros en los roles que deben asumir y que inciden de manera negativa en el desempeño docente tales como insuficiencias en los aspectos pedagógicos y andragógicos; poca actividad de investigación y

extensión; falta de liderazgo, baja motivación, entre otras, además de permanecer en el paradigma tradicionalista como el dador de clases.

Además, son pocas las actividades de investigación desarrolladas cuya causal realizada fundamental está representada por el desconocimiento de los aspectos metodológicos requeridos, situación que genera baja productividad en cuanto a la publicación de artículos en publicaciones periódicas, revistas, libros, así como la poca participación en actividades donde se promueva la difusión del conocimiento, la prevención o la educación que involucren a la comunidad, lo que aunado a lo señalado por Salcedo (op.cit.) a la poca integración de los equipos de trabajo dentro de las cátedras que se planteen su misión, visión, metas para desarrollar lo planificado, refuerza el distanciamiento señalado con anterioridad.

En tal sentido, la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV) Aldea "Vuelvan caras" de San Fernando de Apure, el personal docente de esta universidad de alguna manera han venido confrontando la problemática que inciden de manera negativa en el desempeño docente tales como insuficiencias en los aspectos pedagógicos y andragógicos; poca actividad de investigación y extensión; falta de liderazgo, baja motivación, entre otras, además de permanecer en el paradigma tradicionalista como el dador de clases, observándose escaso cumplimiento en roles, tareas y funciones de docencia.

En este sentido, es conveniente entender que el docente no es una persona capaz de solucionar todos los problemas del aula, pero si un ser creativo, investigador y consciente del rol que tiene en sus manos y del dominio que debe tener acerca de los contenidos que fluyen de su enseñanza como emisor de información, canal de contenidos que se despliegan al estudiante pues es un ente participativo, para generar cambios cognitivos a partir del contexto.

La educación como eje fundamental de cambio y transformación social, exige no solamente que el hombre adquiera hábitos y valores, sino que

también asuma posiciones y exprese opiniones como resultado de la reflexión crítica, asimismo que amplíe sus capacidades mentales en la producción de conocimientos y en el fortalecimiento de habilidades y destrezas, para ello, la educación debe formar individuos con clara conciencia de su responsabilidad como ciudadanos honestos, creativos para que así desarrollen un mayor nivel de participación, de esta forma el educando no sólo recibirá insumos del proceso educativo escolarizado, sino en un contexto educativo tecnológico.

Por lo tanto, la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV) como institución de Educación Universitaria que forma profesionales, al considerar el papel fundamental de sus profesores en esta tarea, y en vista de estar integrada la planta profesoral por profesionales no docentes, en sus políticas de desarrollo y crecimiento profesional ofrece a este personal un programa que contribuye a elevar el perfil de competencias del docente, (Programa Nacional de Formación PNF) para optimizar su desempeño y consolidar un equipo profesional de gran calidad.

No obstante el carácter de obligatoriedad del programa que implica su permanencia en la Universidad, en los años de implementación, si bien se han observado cambios significativos en quienes lo han cursado en cuanto al desempeño docente, en general, las expectativas no se han cubierto, pues aún muchos no se han integrado al programa y muestran resistencia a hacerlo.

El carecer de las competencias básicas para que el personal docente pueda encaminarse en la aplicación y desarrollo de estos nuevos enfoques o paradigmas en su práctica diaria, ocasiona un pobre rendimiento estudiantil, teniendo como resultado profesionales egresados descontextualizados de su entorno social debido a que su proceso no se desarrolló en el marco de la realidad donde se desenvuelven, ni a la luz de las nuevas teorías científicas o los nuevos avances tecnológicos que han ocurrido en el proceso de su formación; todo motivado a que la productividad, calidad y competitividad del

docente no estuvo acorde a los estándares previstos por las instituciones rectoras de la educación.

De allí la importancia de proponer lineamientos estratégicos de orden organizacional que optimice el desempeño académico de los docentes de la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea “Vuelvan caras” del municipio San Fernando, Estado Apure.

Los planteamientos antes señalados permiten formular las siguientes interrogantes: ¿Cómo influyen los factores organizacionales en el desempeño académico del docente de la aldea “Vuelvan caras”?

¿Qué factores motivacionales están incidiendo en el nivel de satisfacción de los docentes de la aldea “Vuelvan caras hacia un desempeño efectivo?

¿Qué lineamientos estratégicos de orden organizacional se requiere para optimizar el desempeño académico de los docentes de la aldea “Vuelvan caras”?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer lineamientos estratégicos de orden organizacional que optimice el desempeño académico de los docentes de la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea “Vuelvan caras” del municipio San Fernando, Estado Apure.

### **Objetivos Específicos**

-Diagnosticar los factores organizacionales que influyen en el desempeño académico del docente de la UBV aldea “Vuelvan caras”



-Describir los factores motivacionales que están incidiendo en el nivel de satisfacción de los docentes de la aldea “Vuelvan caras hacia un desempeño efectivo.

-Diseñar lineamientos estratégicos de orden organizacional que optimice el desempeño académico de los docentes de la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea “Vuelvan caras” del municipio San Fernando, Estado Apure.

### **Justificación de la Investigación**

La Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV) es una universidad pública creada para fungir como punta del programa Misión\_Sucre, destinada a atender a los sectores populares tradicionalmente excluidos de las instituciones de Educación universitaria. Debido a la municipalización de sus programas de formación es en la actualidad la universidad con mayor matrícula de estudiantes en todo el país.

Ofrece carreras para formar profesionales en diferentes áreas como son: Educación, Derecho, Comunicación Social, Administración, Gestión Ambiental y otras. Para que esta Universidad obtenga ese logro, debe poseer entre otros aspectos una planta profesoral competente para llevar la tarea acorde con las propuestas de los nuevos paradigmas.

Estos docentes de la UBV deben poseer un perfil de competencia idóneo, con un dominio de las disciplinas, actualizado científica y tecnológicamente, con una gran vocación de servicio para alentar el cumplimiento de las funciones académicas de docencia, investigación, extensión y gestión, en el marco de las tareas y roles que la profesión exige para un desempeño eficiente.

Estos razonamientos revelan la necesidad de una revisión y diagnóstico de los factores que estén incidiendo en el rendimiento del docente dentro de

la universidad. El análisis y evaluación de los factores que afectan ese desempeño académico, permitirá planificar y diseñar estrategias de orden organizacional tendientes a optimizar la praxis educativa.

En el aspecto organizacional, la universidad como institución debe poseer estándares de rendimiento de productividad, eficiencia, calidad y pulcritud gerencial a los que los docentes deben corresponder. Así mismo, en el perfil de competencias exige la aplicación de todas las estrategias que optimicen las actividades sistémicas de planificación, desarrollo, evaluación del proceso de aprendizaje, la construcción y reconstrucción del conocimiento, su difusión, la innovación, la interacción docente-discente, la investigación con simbiosis en la docencia, proyectadas en las actividades de extensión, entre otras, para dar respuestas inmediatas.

Para la Universidad Ezequiel Zamora, esta investigación implica crear conciencia sobre la importancia de los estudios sobre el aspecto Organizacional y los mismos sirven de base para mantener un personal altamente motivado dentro de la institución. El estudio también constituye una referencia teórica para futuras investigaciones en el área de desarrollo organizacional y manejo de los recursos humanos de instituciones de educación universitaria y en otras organizaciones regionales o nacionales.

Cabe señalar que, desde el punto de vista social la investigación se justifica porque contribuye a transferir los conocimientos y emprender una profunda transformación en la institución universitaria.

Es preciso destacar que este trabajo de investigación ofrecerá a los docentes del Programa de Educación Integral el aporte de herramientas donde se presenten las condiciones básicas facilitadoras que propicien la participación activa del estudiante en el proceso de aprendizaje así como el desarrollo del potencial creativo, lo cual redundará en la práctica docente, en el mejoramiento de la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje como parte fundamental del bienestar colectivo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO REFERENCIAL**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Sobre este aspecto, Arias (2007) señala que los antecedentes “se refieren a los estudios previos y tesis de grado relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guarda alguna vinculación con el problema en estudio”. (p.38) A continuación se reflejan algunos antecedentes relacionados con la presente investigación, entre los cuales se destacan:

Al respecto, Gómez (2011), realizó una investigación titulada Diagnosticar las necesidades de los docentes de la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho en cuanto a sus niveles académicos, al observar la actuación de los profesionales en sus salones de clase, obtiene los resultados siguientes: Un alto porcentaje de profesores (60% al 70%) en todas las carreras, no cumplen las funciones de docencia, investigación y extensión. Un alto porcentaje de docentes (78%), sin productividad en cuanto a publicación de trabajos académicos u otras obras. Manifiesta necesidad de los profesores (100%) de apoyo técnico y participación en algún programa o proyecto para la formación.

El estudio concluye con la observación de ciertas alteraciones del clima laboral por las relaciones verticales y pocas horas dedicadas a la investigación y la relación comunidad-universidad. Una de las recomendaciones de la investigación estuvo dirigida a la propuesta de un programa de Formación y Desarrollo Docente con el propósito de contribuir a elevar el perfil de competencias del profesor UGMA y consolidar un equipo de profesionales de gran calidad.

De igual forma, Madrid (2011) En su praxis educativa ha incorporado las TIC como medio de enseñanza en el Instituto Pedagógico de Caracas (IPC). Sin embargo, se ha observado el rechazo de algunos docentes que conforman el Departamento de Arte de esta Institución, a participar en actividades mediadas por las herramientas informáticas, así como la aplicabilidad de recursos tecnológicos en el aula de clases.

Por tal razón, la presente investigación tuvo como objetivo determinar los factores que inciden en la aplicabilidad de las TIC, por parte de los profesores de la especialidad de Artes Plásticas del Departamento de Arte del IPC. La misma es sustentada por algunos fundamentos teóricos basados en los antecedentes de la investigación, los niveles de formación por parte de la UNESCO, así como la descripción de las herramientas tecnológicas mayormente empleadas en la enseñanza de las Artes Plásticas. El diseño de la investigación fue de campo, realizada bajo un enfoque cuantitativo no experimental de tipo descriptivo. La muestra de estudio estuvo conformada por los docentes de Artes Plásticas correspondiente al Departamento de Arte. La técnica utilizada como recolección de datos fue dos (02) encuestas; un primer cuestionario estructurado con una escala tipo Likert, y un segundo cuestionario de preguntas abiertas, a dichos instrumentos se les aplicó la validación por experto y la confiabilidad por medio del procedimiento estadístico Alpha de Crombach. Los resultados de esta investigación pretendieron describir la formación de un perfil profesional docente, mediado por el uso didáctico de las TIC en las Artes Plásticas.

Por otra parte, Castillo (2013) realizó una investigación que tuvo como propósito fundamental, Diseñar estrategias que promuevan aprendizajes significativos dirigidos a los docentes del Programa de Educación Integral de la Aldea "Teresa Hurtado" - Misión Sucre municipio Achaguas, Estado Apure. Se fundamentó en las Teorías de aprendizaje. (Conductista, cognoscitivista, Aprendizaje Significativo, (Ausubel) y teoría humanística (Maslow, 1979, Rogers, 1977). La investigación se enmarcó dentro de la

modalidad de proyecto factible, diseño campo, con carácter descriptivo, y diseño No Experimental, La población estuvo representada por 22 personas que conforman el personal docente del Programa de Educación Integral de la Aldea "Teresa Hurtado" - Misión Sucre municipio Achaguas.

Dada las características de la población se aplicó el método censal, se trabajó con todos los sujetos del estudio. La técnica de recolección de información fue la encuesta, el instrumento de recolección de información lo constituyó un cuestionario dirigido al personal docente, elaborado con 24 ítems de preguntas con respuestas de alternativas, se le dio su validez de contenido a través del juicio de expertos y la confiabilidad mediante el método de Alpha de Crombach. En cuanto al análisis de los datos, estos se procesaron de manera manual, así mismo, se presentan organizados en cuadros estadísticos y gráficos de barra. El análisis de este estudio corresponde al análisis cuantitativo y cualitativo.

Se concluye: La mayoría de los docentes encuestados respondieron incorrectamente los ítems referidos al aprendizaje significativo, tipos de aprendizajes y estrategias que lo promueven, en tal sentido, se evidencia que los docentes requieren de alternativas para acceder al conocimiento de los enfoques del proceso enseñanza aprendizaje para ponerlos en práctica, lo cual, supone el dominio de nuevas técnicas y estrategias didácticas. Por lo que se recomienda; La formulación de los lineamientos de estrategias didácticas que promueven aprendizajes significativos, con la finalidad de ofrecer una alternativa entre las diversas que existen, como apoyo para el desarrollo de las actividades en el ejercicio instruccional, lo cual, contribuirá a propiciar la participación activa del estudiante para la autogestión de sus intereses, haciendo que se traduzcan en aprendizajes significativos.

Igualmente, Luengo (2013) realizó una investigación titulada; Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en centros de Educación de Adultos. El propósito de esta investigación fue analizar la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de Docentes en Centros de

Educación de Adultos del Municipio Mara, estado Zulia. La investigación fue de tipo descriptivo–correlacional enmarcada en un diseño no experimental, transversal y de campo. La población estuvo constituida por 49 sujetos, 5 directores y 44 docentes siendo considerada como muestra su totalidad. La técnica utilizada fue la encuesta y para recabar información se empleo como instrumento de medición dos cuestionarios, uno dirigido a los docentes y otro al personal directivo, cada uno con 36 ítems, respectivamente, con selección de escala tipo Lickert con alternativas de respuestas, siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Fue validado por cinco (05) expertos y sometido a la prueba de Alpha de Crombach para obtener la confiabilidad, cuyo resultado fue de 0.87, en ambos casos, indicando que el instrumento es altamente confiable.

Asimismo se realizo el análisis de los resultados, calculando medias aritméticas, frecuencias y porcentajes. Para la correlación se opto por el coeficiente de Spearman, obteniéndose un valor de 0,726 lo cual indica que hay una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de investigación. Los resultados arrojaron que en los centros educativos predomina un clima autoritario, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula los docentes quienes no se sienten identificados plenamente con la organización, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral manifestando monotonía en el día a día, situación que los sitúa al margen de los avances tecnológicos y pedagógicos, además de presentar debilidades en las habilidades administrativas sobre todo en las técnicas y conceptuales, así como en las estrategias relacionadas con la participación en equipos de trabajo y la socialización de valores. La correlación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral fue alta y estadísticamente significativa.

Por consiguiente; Aranguren (2013), de la Universidad “Rafael Urdaneta”, elaboro una investigación para obtener el título de Magister en Gerencia Educativa, la cual titulo “Formación gerencial y desempeño laboral

del gerente educativo”. La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la formación gerencial y el desempeño laboral del gerente educativo en las instituciones de Educación Básica de la III etapa del Municipio San Francisco. Para desarrollar el estudio se consideraron los Fundamentos Teóricos de Robbins y Coulter (1999), Chiavenato (1998-2000), Munch y García (1998), entre otros. El tipo de investigación fue descriptivo, correlacional y de campo con un diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 12 directores y 90 docentes. Para la recolección de la información se aplicaron dos cuestionarios con 50 items cada uno y cuatro (4) alternativas de respuestas, los cuales fueron validados por cinco (5) expertos y su confiabilidad se realizó con la fórmula Alfa Cronbach.

El procedimiento de recolección de información, aplicado fue una prueba piloto a diez (10) docentes obteniendo para los directores 0.91 y los docentes 0.92. El análisis de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva. Los resultados determinaron que la formación gerencial influye en el desempeño laboral del gerente educativo, por lo que se recomienda la actualización del gerente educativo y docente a las reformas educativas.

Por lo antes mencionado, se observa la importancia de mejorar el desempeño docente, tomando en cuenta que el director en el cumplimiento de sus roles, debe enfocarse en un liderazgo adecuado a las necesidades de todos. Por otra parte, los estudios antes citados sirven de referencia metodológica para la estructuración del instrumento de recolección de información de este proyecto, así como también de soporte a la presente investigación ya que contienen teorías validadas en su momento.

Todos estos estudios evidencian la importancia de optimizar el desempeño docente en las organizaciones educativas. Estos se centran en su objetivo principal, utilizan instrumentos como los cuestionarios tipo encuesta, las entrevistas y observación directa, realizan el estudio y en base

a los resultados de los instrumentos y elaboran las conclusiones y recomendaciones a la institución educativa.

En tal sentido, es relevante acotar, que el grupo de investigadores antes expuestos brindan una gama de importantes aportes, que consisten en el apoyo a las bases teóricas, metodológicas y orientan a las investigadoras para el cumplimiento del objetivo primordial referido a los lineamientos estratégicos de orden organizacional que optimice el desempeño académico de los docentes de la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea “Vuelvan caras” del municipio San Fernando, Estado Apure.

Lo que permite una mejor comprensión de los aspectos relacionados con el diagnóstico de esta problemática en el caso de estudio, ya que destaca la necesidad que tiene una institución educativa de tener profesores eficientes pero también su comunicación con las demás aéreas.

Se considera, entonces que estos antecedentes constituyen un sólido aporte para esta investigación, por cuanto sus contenidos teóricos fortalecen la dirección del estudio hacia un efectivo cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **Antecedentes de la Organización**

La Misión Sucre se ha diseñado como la estrategia para romper, por la vía de la educación superior, los círculos de exclusión consiste en incorporar a todos los bachilleres que así lo deseen, (Fundamentos Conceptuales de la Misión Sucre- 2007). Ya para el 2009 , la educación en esta misión se conjuga una visión de justicia social, como el carácter estratégico de la educación superior para el desarrollo humano integral en una sociedad democrática, participativa en cada eje o comunidad donde se imparta la educación superior municipalizada, que se sectorizan como aldeas bolivarianas, muchas de ellas están ancladas en comunidades rurales, la



cual algunas tendrán debilidades, de acuerdo a la formación de los facilitadores, se tendrá una mejor formación a los egresados.

La **Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV)** y la Misión Sucre se unen para hacer realidad en Venezuela una educación universitaria que dé respuesta y busque soluciones al desarrollo integral de las comunidades. Se propone la municipalización, incorporadas a la Aldea Universitaria, como comunidad local inmediata para ser intervenida desde la formación profesional, que es asumida por la Universidad Bolivariana de Venezuela de reciente fundación y la Misión Sucre.

La Municipalización Universitaria comprende centros de educación de formación profesional incorporados al contexto comunitario social. Son centros que están generando pertinencia la pertinencia sociocultural de los aprendizajes y trabajo compartido con las comunidades, empresas y organismos gubernamentales y no gubernamentales.

Con la **Misión Sucre** se inicia la atención de un gran número de excluidos de la educación superior. Estos, luego se incorporan su respectivas formación profesionales en los Municipios asumidos por la Universidad Bolivariana y otras universidades interesadas. En la misión Sucre se asume el programa de iniciación universitaria (PIU). EL 30 de noviembre de 2003 se dio inicio al PIU y tiene el propósito concreto de actualizar a todos aquellos interesados en recuperar y continuar sus estudios profesionales. Posterior al PIU los actualizados ingresan a sus respectivos estudios profesionales que implica la Municipalización Universitaria.

En Venezuela, por todo el país se está haciendo un trabajo progresivo en el campo de la Educación universitaria, a través la Universidad Bolivariana de Venezuela y la Misión Sucre. Es una labor educativa donde lo más importante es hacer realidad el Proyecto Bolivariano, que se ha propuesto en 1999 en la constitución vigente de la República Bolivariana de Venezuela.

La Municipalización asumida por la Universidad Bolivariana de Venezuela de reciente fundación, en el aspecto material se concretiza a través de las Aldeas Universitarias. Son espacios educativos coordinados por la Fundación Misión Sucre, conjuntamente con otras instituciones de Educación Superior, propiciando centros vitales de educación permanente, vinculando las necesidades de formación, investigación y asesoría.

La Universidad Bolivariana de Venezuela se crea en julio de 2003, como política educativa, bajo el gobierno del presidente Hugo Chávez. Esta universidad tiene la responsabilidad de asumir el reto de apoyar y sustentar académicamente la implementación de la municipalización universitaria. Su objetivo principal es la formación integral de quienes participan en sus procesos educativos como personas dignas, profesionales competentes y probos. Ciudadanos del país, capaces de contribuir con su desarrollo.

Los participantes hacen grandes esfuerzos, no se está hablando de jóvenes con plena disponibilidad de tiempo, que continúan sin interferencias temporales el proceso educativo. Son personas con carga familiar, responsabilidades laborales, que dejaron de estudiar por varios años y que es ahora cuando retoman su formación, integrada con el día a día que deben afrontar. He allí su grandeza, su espíritu no conformista, que no doblega ante las adversidades. Por ser ellos el centro de interés, los Programas de Formación toman en cuenta estas características especiales y se adaptan, en relación a horarios, carga curricular y diseños de formación y evaluación, o apreciación de los logros obtenidos.

La universidad Bolivariana es un hecho y está en todas partes. No es indispensable una sede, una estructura física que lleve el nombre UBV – Misión Sucre. La voluntad humana es el motor que impulsa y hace indetenible la misión de una educación comprometida a pesar de algunas limitantes y de la carencia de experiencias similares. Cada una de las personas participantes y de los profesionales hace sus aportes. El personal docente asume con valentía su labor y compromiso de transformación

permanente. En Caracas se encuentra el núcleo principal y se ubican a nivel regional las sedes que vinculan varios estados y se conectan con las Aldeas Universitarias de los distintos municipios conformados por parroquias. En una primera fase, como espacios físicos se utilizan las escuelas, los liceos, los centros comunitarios, entre otros. Es un programa progresivo, por cuanto se espera que en la medida que se vayan fortaleciendo las Aldeas Universitarias y los demás componentes se consolida el proyecto de la Municipalización Universitaria. En algunas partes del país las Aldeas ya son un hecho. De tal manera se hará realidad la universalización, sustituyendo la deuda social por la formación de los profesionales para los desarrollos comunitarios sustentables a través de la economía productiva y el cooperativismo.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas son importantes dentro de esta investigación, porque permiten sustentarla a través de las distintas teorías generales que ayudan a la comprensión del tema a investigar. En relación con las bases teóricas, Arias (2007) señala que “comprenden un conjunto de conceptos y propósitos que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. (p.39) Según lo planteado anteriormente se explicarán algunos elementos teóricos importantes relacionados con la presente investigación.

### **Clima Organizacional**

El clima organizacional es la columna vertebral de la organización educativa, ya que se trata de como es percibido el ambiente de trabajo, y en función de eso los docentes actúan. Para, Brunet y Schilman (2005), el clima organizacional “es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico” (p. 12). Se dice que es un componente

multidimensional, ya que está compuesto de diversos elementos y toma distintas facetas, según, la actuación del personal, por lo tanto, el clima organizacional de una institución puede variar, según la ocasión.

De allí que, se puede decir que el clima organizacional es un factor determinante en las relaciones laborales dentro de cualquier institución educativa, sobre todo en aquellas que atienden el sistema universitario. Pero, como cada situación que se presenta en la misma es distinta, sus componentes suelen modificarse, dependiendo de diversos factores, ya sea producto del liderazgo directivo o por la forma de comunicación entre sus miembros o por las relaciones interpersonales que se susciten dentro de la institución.

En este orden de ideas, Dolly (2007), refiere que es “el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa y los proveedores” (p. 69). El clima organizacional de una institución educativa debe ser armónico, basado en buenas relaciones entre el supervisor y los docentes, así como entre los miembros del personal docente. Además de establecer relaciones favorables con el resto de los miembros de la comunidad universitaria. En este orden de ideas, el ambiente de trabajo educativo debe adaptarse a las necesidades de sus miembros, o dicho de otra forma, las condiciones laborales surgen de acuerdo a las interacciones que se produzcan entre los docentes, directivos y demás miembros de la Aldea universitaria, asimismo, en sus relaciones con los otros actores vinculados al proceso educativo.

Asimismo, Marchart (2006), explica que el clima organizacional “influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento

Profesional” (p. 134). Por lo antes expuesto, es necesario que el clima organizacional de las instituciones educativas se torne positivo, ya que así

los docentes trabajan motivados y rinden más, lo que genera calidad educativa. Desde este punto de vista, el ambiente de trabajo, está determinado por cada directivo o docente, de una forma particular, según su estilo y según ello, influyen las emociones de cada quien, los estados de ánimo, como se entiende cada situación, así que, cada quien es productivo en la medida que desea realizar bien las actividades.

### **Tipos de Clima Organizacional**

Son diversos los tipos de clima organizacional, todo depende del estilo de liderazgo y de las percepciones que tenga el personal de la institución. En este sentido, Lickert, citado por los teóricos Gam y Berbel (2007), “definen cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo: clima de tipo autoritario explotador, autoritario paternalista, participativo consultivo, participativo de grupo” (p. 195). En cuanto a la anterior clasificación, se puede expresar que, todos pueden ser utilizados por el director, pero en forma racional y oportuna, ya que ninguno es mejor que el otro.

Cabe agregar que, el director autoritario explotador no tiene confianza en los docentes, muchas veces causa temor en ellos, hay una insatisfacción fuerte en los docentes frente a las actividades que deben realizar, asimismo en el estilo paternalista, los motivos del director se basan en la preeminencia del ego, ya que se considera como la única persona que puede resolver los problemas y teme que los docentes cometan errores, los docentes no se sienten responsables del logro de los objetivos.

Hecha la observación anterior, se puede plantear el sistema participativo consultivo, en el cual hay una relación entre el director y los docentes, se estimula la confianza, en este caso los docentes asumen mayores responsabilidades y se sienten parte de la institución, por otra parte, esta, el estilo participativo del grupo, en el que se efectúa un proceso de

delegación al personal docente, lo que permite una relación de confianza mutua entre el director y los docentes.

Igualmente, Brunet (1987), citado por Fernández y Gutiérrez (2005), “desarrolla una tipología a lo largo de un continuo que se extiende desde un clima muy autoritario hasta uno muy participativo, dando lugar a cuatro tipos básicos de clima: autoritario explotador, autoritario paternalista, participativo consultivo y participativo de grupo” (p.120). Cualquiera de los modelos o tipos de clima, puede ser utilizado por el director, ninguno es mejor que el otro, solo depende de la astucia del director de saber utilizarlos en el momento adecuado, lo que quiere decir que, el énfasis en un modelo no implica el rechazo automático de los otros.

Por su parte, García (2002), “en una universidad, el clima organizacional positivo es fundamental, ya que aumenta la motivación de los profesores y estudiantes para realizar su trabajo con el máximo rendimiento” (p. 395). Lo señalado por el autor, confirma que el clima laboral u organizacional positivo, permite a los docentes alcanzar un mejor desempeño, así logran mejores niveles en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

### **Factores que inciden en el Clima Organizacional**

Son aquellos agentes que inciden en el ambiente de trabajo de una institución educativa. Según, Martínez (2003), “el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.” (p. 70). En este contexto, el clima organizacional depende en cierto modo, del estilo de liderazgo utilizado por el director, de las políticas y los valores existentes, estructura organizacional de la institución educativa, características de los profesores, entre otros.

De acuerdo con, Gotera (2005), “si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse desfavorable y negativo” (p. 25). Lo antes planteado,

define que las condiciones de trabajo están supeditadas a cambios, por lo tanto, cuando el clima es favorable para el docente este alcanza sus niveles más altos de desempeño, pero si por el contrario el directivo no muestra interés en fortalecer las relaciones laborales, y motivar al personal, el ambiente de trabajo puede mostrarse negativo, lo que genera conflictos, peleas entre el personal, entre otros escenarios.

Por su parte, Chiavenato (2001), plantea que el clima organizacional tiene “una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc.” (p. 314).

Todo ello, va a depender del estilo de trabajo que adopte el director y de su relación con el personal docente. Así que, si el clima organizacional es sano, los docentes trabajarán con entusiasmo, pero si por el contrario es desfavorable, el ambiente se tornará turbio y desagradable, lo que conlleva a trabajar, casi exclusivamente por las compensaciones salariales.

Partiendo de estas generalidades, se exponen seguidamente los factores que inciden en el clima organizacional los cuales son liderazgo directivo, comunicación y relaciones interpersonales, los cuales a continuación serán explicados.

## **Liderazgo**

El liderazgo es el poder o influencia que puede ejercer un directivo en el personal docentes. De allí que, Fiedler, citado por Koontz y Weihrich (2007), estableció dos estilos principales de liderazgo “uno está orientado en las tareas...el otro está orientado al establecimiento de buenas relaciones con las personas y a conseguir una posición de prominencia personal” (p. 322). En este caso, el director puede optar por un estilo o por otro, todo va a depender de la situación y de las necesidades de la institución.

El liderazgo directivo, debe estar enfocado en la misión institucional, no en temas personales. Dentro de este marco referencial, el director está

orientado en las tareas educativas, su acción esta diseñada en función del logro de ciertos objetivos emanados por el ministerio con competencia en educación, pero además, por objetivos y metas institucionales, por ello, es necesario crear buenas relaciones con las docentes, mantener relaciones de trabajo que permitan una convivencia armónica.

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

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

Por lo tanto, el liderazgo es un fenómeno social, implica el uso del poder y la autoridad por parte del directivo, para lograr los objetivos institucionales, se trata de la influencia que ejercen el en el personal docente para que realicen las actividades.

### **Comunicación**

Es la transmisión de mensajes entre el directivo y los docentes. En este orden de ideas se puede citar a, Lussier y Achua (2005), que expresan que la comunicación es “el proceso que consiste en transmitir información y



significado” (p. 174). Por lo tanto, es un proceso en el que el contenido del mensaje emitido por el director es importante que sea entendido por los docentes, por ello es necesario el adecuado feedback. De este modo, uno de los aspectos o factores básicos en cualquier ambiente de trabajo indiscutiblemente es la comunicación que sus miembros sostengan. De allí que, este es un proceso de transmisión de información, que para cada docente significara a lo mejor algo distinto, por ello, el director debe lograr que la información llegue a todos pero, de la misma manera. Al respecto Chiavenato (2007), supone que:

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

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

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

transmitir una información al personal, evidentemente podrán comprender como realizar las actividades y el por qué de las cosas necesarias en las actividades universitarias.

Asimismo, la comunicación entre el directivo y los profesores proporciona la estimulación que el personal docente requiere para así lograr la cooperación y satisfacción laboral de todos.

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

### **Motivación**

La motivación está relacionada con los factores que logran una determinada conducta en los miembros de una institución, por lo que resulta un factor primordial para el beneficio de la organización.

Robbins (2004), define la motivación como "los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta" (p. 155).

Según Amorós (2007), “la motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”(p.81).

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede deducir que la motivación implica el conjunto de aquellos factores que desarrolla una

determinada organización capaz de provocar, mantener y dirigir un determinado comportamiento de los trabajadores.

### **Tipos de Motivación**

La motivación consiste en buscar una razón por la que hacer las cosas. Ahora bien, esta razón puede ser interna o externa, o lo que es lo mismo, tratarse de una motivación intrínseca o de una motivación extrínseca.

Según Muñiz (2006), existen dos tipos de motivación:

**Motivación intrínseca:** Es aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente automotivado.

**Motivación extrínseca:** Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico.

Según lo señalado; si la institución logra que su estructura esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus docentes con un buen nivel de integración y satisfacción, logrando un clima laboral que repercutirá beneficiosamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en logros de las metas y productividad para la organización educativa.

### **Importancia de la Motivación en la Organización**

La motivación de los trabajadores es uno de los factores internos fundamentales que requiere una mayor atención para alcanzar el éxito empresarial, ya que de ella depende en gran medida el comportamiento del personal y desarrollo profesional de los individuos, lo que influye en la consecución de los objetivos de la organización generando a su vez un mejor rendimiento de la misma. La motivación en la empresa debe ser tomada en cuenta por los gerentes; por lo que resulta indispensable conocer las necesidades de los empleados, creando un ambiente laboral adecuado con

un buen sistema de recompensas que induzca alcanzar las metas institucionales

### **Relaciones Interpersonales**

Son las interrelaciones que se establecen a fin de complementar información, estrechar vínculos amistosos en el trabajo, entre otros aspectos.

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

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

En efecto, Ocampo y Vazquez (2006), refieren que “la relación interpersonal... tiene sus niveles altos y sus niveles bajos...gracias a esas variaciones vive sus momentos de exaltación, lo que hace que la relación sea más efectiva y más interesante” (p. 95). Por lo tanto, es de esperar que como seres humanos, en cualquier momento va a existir algún desacuerdo,

todo ello contribuye a que el clima organizacional se perfeccione, cambie, tome nuevos rumbos, en beneficio del colectivo universitario.

De este modo, las relaciones interpersonales entre el director y los docentes evidentemente experimentan cambios o variaciones en el día a día, ya que cada vez se van presentando nuevas situaciones en la institución, por ello, en determinadas ocasiones, se tratan asuntos con mayor efervescencia y en ocasiones, llegan a alterarse, pero lo importante es que tanto los directivos como los docentes sean coherentes en sus pensamientos y acciones, lograr la calma y el equilibrio, saber controlar sus emociones y crecer como equipo de trabajo. Precizando de una vez,

Itaca (2006), sostiene que “el trato personalizado y que haga en función de apoyo al colaborador fomenta el descubrir sus habilidades y necesidades reales” (p. 58). Según se ha citado, el trato personalizado entre el director y cada docente es necesario, así se conocen debilidades y fortalezas, necesidades e intereses, es estar de cerca con el personal para lograr un beneficio colectivo.

### **Desempeño Docente**

Hay quienes aceptan que el desempeño está íntimamente relacionado con las competencias adquiridas durante la formación, traducidas en conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes, motivación y valores considerados necesarios para el ejercicio profesional. Se ha definido el desempeño como la aplicación de las capacidades y competencias adquiridas por los docentes, como resultado de su preparación profesional permitiendo que los alumnos logren sus aprendizajes y progresen en sus procesos de formación (López, 2007).

También se concibe el desempeño como el efecto educativo que produce un docente en sus alumnos al hacer despliegue de sus capacidades pedagógica, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales (Valdés, 2006). Este desempeño significa el

“Saber Hacer”, es decir, lo que el sujeto hace realmente conociendo sus estrategias para actuar en su contexto, considerado determinante para la calidad de la gestión académica y el perfeccionamiento de la educación (Fernández, 2008).

En su ponencia *Modelo Contextual y Crítico del Perfil de los Formadores*, el mismo Fernández (op. cit) destaca la vinculación estrecha entre desempeño y competencias, definiendo estas últimas como los requisitos aptitudinales y actitudinales asociados a los diferentes puestos de trabajo. En el caso del docente, están enmarcadas en la práctica pedagógica, el saber reflexionar, valorar, organizar, seleccionar e integrar los valores y actitudes para realizar su actividad profesional, aplicando el “Saber” y el “Saber Hacer”.

Fernández (2008) plantea que la labor del docente en la cotidianidad consiste en el cumplimiento de estas tareas, funciones y roles con el desarrollo de capacidades acordes con las exigencias de calidad. Bajo el enfoque constructivista debe prever “Saber Hacer”, “Saber Ser”, “Hacer Saber”, “Saber Desaprender”, que siempre anuncia un plan inacabado por cuanto las competencias del docente se están renovando de acuerdo con las exigencias de sus necesidades y las del entorno.

El desempeño académico del profesor universitario está centrado en la integralidad de las funciones, de no ser así se distorsionarían los procesos que se deriven de la práctica de una sola función. En tal sentido, en este nivel educativo la actividad docente está dirigida a atender las funciones de docencia, investigación, extensión, productividad, así como la función de gestión, en muchos casos, según las tareas que ellas conllevan, tal como se describen seguidamente.

**La función de docencia.** Esta función se concreta en las tareas de planificar, administrar, ejecutar y evaluar la enseñanza y otras actividades relacionadas directamente con la difusión del saber en un área o disciplina determinada. La docencia tiene como marco de referencia la concepción

curricular claramente definida que responde a la misión y visión de la institución (Salcedo, op.cit.) este autor asume que la docencia en educación superior tendrá relevancia y logro de la eficiencia, efectividad y calidad de acuerdo con los atributos y rasgos del docente universitario, asociados con la acción multidimensional de su labor, a saber: a) Dominio de su disciplina, b) Formación Pedagógica, c) Actualización, d) Compromiso Institucional, e) Vinculación con la Investigación y la Extensión, f) Flexibilidad y disposición al cambio y la innovación, g) Formación y desarrollos continuos, h) Habilidad para estimular la capacidad y meta cognitiva de los estudiantes, i) Habilidad para comunicarse, j) Capacidad evaluativa, y k) Comportamiento ético.

### **Niveles de Desempeño**

En muchos países desarrollados se considera de suma importancia la perfección en la praxis de la docencia. Ello significa que el docente debe alcanzar un estatus y debe ser calificado. Con el propósito de evidenciar el desempeño docente se hace una descripción de lo que el profesor sabe hacer y se mide de manera cuantitativa y cualitativa, para esto se han diseñado los estándares de ejecución tomando en cuenta los niveles de desempeño (Delannoy, 2001).

Estos niveles de desempeño tienen que ver con las diferentes etapas o grados en los que se ejecuta el ejercicio de la docencia y los estándares son las descripciones de lo que debe hacerse en estos diferentes niveles.

Se sugieren tres o cuatro niveles, tales como: 1) Básico; que sería de preparación o de entrada. En este nivel se ubican los profesores que se inician pero que ya tienen un certificado que los acredita en el campo de la docencia o está en su preparación. 2) Competente o Intermedio, que refleja el desarrollo profesional y está logrando el perfeccionamiento lo que implica que el docente pase por un proceso de evaluación y promoción. 3) Sobresaliente o Excelente, nivel al cual se llega, también, a través de un proceso de evaluación que lo promociona, alcanzando un nuevo estatus

dentro de la carrera docente, posicionándolo como mentor o guía de los docentes iniciados. Un continuo de estos niveles en los estándares asegura la equidad en los procesos de evaluación de desempeño y certificación de los docentes Delannoy, (op.cit.).

### **Evaluación del desempeño**

En el ámbito educativo, la evaluación ha adquirido gran importancia cuando se trata del desempeño, por estar relacionado directamente con el rol decisivo que cumple el docente en el proceso de aprendizaje y por supuesto, su requerimiento dentro del sistema educativo. La evaluación supone una forma específica de conocer la realidad de la actuación en el quehacer educativo y de relacionarse con ella para favorecer cambios optimizadores.

Asociada al Desempeño Docente, esta evaluación está orientada a mejorar la calidad de las acciones del docente y su desarrollo profesional lo cual implica la mejoría del sistema educativo, una mejora sustantiva de su desempeño por la constante actualización. Se establece la promoción dentro de la unidad académica, se evoluciona como profesional de la docencia, se profundiza el sentimiento de pertinencia hacia la institución, se desarrollan programas que incentiven el desempeño a través de becas postgrados, créditos especiales para el desarrollo del docente, oportunidades de intercambios nacionales e internacionales.

La Enciclopedia General de Educación (2000), hace referencia a la posición de algunos expertos acerca de la evaluación del desempeño del docente. Se considera la evaluación del docente un campo muy complejo por la cantidad de factores que interactúan, como son los de orden conceptual, sociocultural, técnico, metodológica culturales, legales y deontológico. Ampliando las ideas anteriores, parece ser crucial, a tales fines, la definición de los referentes para los criterios de evaluación, las técnicas y métodos, las políticas de la evaluación de la institución, los marcos



legales, que respeten los derechos de los evaluados, y los aspectos éticos que garanticen el honor de los mismos.

**Perfil del docente.** Se concibe como la descripción de una serie de competencias que son precisas para realizar un trabajo bajo las exigencias de calidad total. Estas competencias se construyen o se logran gracias al aprendizaje donde se adquieren los conocimientos, las habilidades, las destrezas productos de los diseños curriculares y de los planes de formación. Las mismas pueden definirse como los requisitos actitudinales y aptitudinales asociados a los diferentes puestos de trabajo y el carácter instrumental idóneos para la ejecución de las competencias (Fernández, 2008).

De acuerdo a estas consideraciones, los perfiles del docente según Fernández (Ob.cit) se fundamentan en: a) los contenidos epistemológicos, tecnológicos que le son propios y pertinentes a su especialidad; b) los conocimientos y prácticas en el ámbito psicopedagógico y c) el área que orienta sobre el mundo laboral en la docencia.

De manera más específica este perfil está representado por: a) Formación acreditada o un diplomado, b) Experiencia laboral, c) Habilidades de comunicación esencialmente bidireccional, d) Dominio de los conceptos y procedimientos de gestión en el aula, e) Cultura del ámbito profesional propio en el campo productivo en donde se desarrolla su gestión y f) Actitud hacia lo polivalente y lo flexible para estar de acuerdo a los cambios.

Salcedo (2009) en un estudio sobre el Perfeccionamiento y Evaluación del Profesor Universitario define un perfil integral de este profesional como el “conjunto organizado coherente de atributos o características altamente deseables, los cuales se expresan en los conocimientos, destrezas, actitudes y valores académicos que le permitan desempeñarse eficientemente, con sentido crítico, en las funciones de docencia, investigación/creación, extensión y servicio, que le corresponde a su condición, y que están comprometidas con el logro de la misión de la universidad.

## **El desempeño bajo un nuevo paradigma**

Tal como ha sido definido por algunos autores, se hace referencia a las concepciones dirigidas a otros nuevos modos de pensar, de percibir el entorno y de valorar los procesos. Aún así, se conoce como paradigmas en cualquier campo de la ciencia, poner orden a todos los conocimientos declarativos, procedimentales y condicionales de la misma, dando sentido y unidad a los diversos contenidos y métodos de la ciencia (Segovia y Beltran, 2008).

Según Martínez (2009), se trata de síntesis de conceptos, creencias, compromisos y maneras de ver y compartir los miembros de la comunidad científica. Como acota Khun (Martínez, op.cit), en su obra clásica titulada “Las Estructuras de la Revoluciones Científica”, los paradigmas son estructuras coherentes constituidas por una red de creencias teóricas y metodológicas entrelazadas que permiten la selección y evaluación crítica de temas problemas y métodos.

Los paradigmas también pueden ser vistos como sistemas que han de mantenerse en equilibrio con el medio ambiente de alejarse de este equilibrio, entonces, el sistema entra en reorganización y es lo que sucede cuando no dan las respuestas a las innovaciones que se plantean (Segovia y Beltrand, op. cit).

En el ámbito de la educación, los paradigmas han dado lugar a modelos educativos que han variado según el énfasis formativo, así: a) el Tradicionalista, según el cual la formación del carácter y el método de enseñanza promueve un aprendizaje academicista y verbalista; b) el Transmisionista Conductista, que se caracteriza por la transmisión parcelada de saberes técnicos mediante el adiestramiento; c) el Romanticismo Pedagógico inspirado en Juan Jacobo Rouseau, donde el desarrollo natural del niño se convierte en meta y método de la educación; d) el Modelo Desarrollismo Pedagógico, donde cada individuo accede progresiva y secuencialmente a la etapa superior desarrollo intelectual de acuerdo con las

necesidades y condiciones de cada uno y e) el Modelo Socialista que propone un nexo entre trabajo, producción y educación sin distinción de clase (Flores, 2000).

La tendencia tradicionalista está inspirada en el modelo conductista caracterizado por un docente expositor, dador de información, alumnos poco participativos, meros receptores y repetidores de lo escuchado, poco integrados a los fines perseguidos con la formación profesional y en su evaluación valora la calidad de la formación en relación al buen dominio de los contenidos. La formación del profesor se apoyaba y transmitía en un concreto y específico modelo normativo suministrado por expertos infalibles (Imbernon, 1998). Hay una manifiesta relación causal directa de la enseñanza y el aprendizaje cuya función principal es transmitir conocimientos mediante la aplicación rutinaria de procedimientos de instrucción diseñados y ofrecidos desde afuera.

Todos estos enfoques han profundizado el hacer educativo, planteando innovaciones a la luz de todas las investigaciones realizadas en todos los campos, cuyos resultados están indicando que no encajan en estos paradigmas. Esta inarmonía en los modelos que limitan y condicionan la visión de las cosas indica que los paradigmas no son tan operativos o vigentes lo cual promueve o favorece un cambio.

### **El Paradigma constructivista y el desempeño docente.**

Para este momento está surgiendo un nuevo modelo para la comprensión de la acción educativa cuyo eje principal es el aprendizaje y la persona que aprende, fundamentado en los avances de la psicología cognitiva y las investigaciones sobre la inteligencia y el aprendizaje proponiendo como clave *Aprender-Aprender*, donde se desarrolla el pensamiento; es decir, aprender a pensar. Este nuevo paradigma implica muchos modelos a desarrollar, con principios inspirados en diseños que la comunidad científica debe doctrinar. Aprender es construir, no es copiar ni

reproducir la realidad; se aprende cuando se es capaz de elaborar una representación personal de un objeto de la realidad, las cuales provienen desde intereses, experiencias y conocimientos previos (Almaguer y Elizondo, 1998).

### **El Desempeño Docente y el Enfoque Organizacional.**

Picón (2004), al referirse a las universidades las define como organizaciones de servicio que cumplen una misión educativa cuya materia prima es el conocimiento presente en las diferentes disciplinas, profesiones, escuelas. Como la universidad tiene su misión junto con sus objetivos, a esta materia prima se le aplica diferentes tecnologías en actividades específicas como la docencia, la investigación y la extensión transformando el conocimiento, como cumplimiento recae en los docentes posibilitarlo por la autonomía que se les otorga, los cuales seleccionan los conocimientos y los métodos requeridos en interacción con el medio externo, pues toman insumos y la devuelven productos aunque sus límites entre ella y el medio a veces se hace imprecisos.

En este sentido, el autor acota que estos individuos o grupos desempeñan diferentes roles y tareas, con normas establecidas. Como es una organización compleja es posible distinguir en ella los subsistemas de apoyo, mantenimiento, adaptación y dirección. La Ley de Universidades en sus artículos 1, 2 y 3, le asignan a estas instituciones una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia, orientando la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales, siendo una comunidad que reúne profesores y estudiantes en búsqueda de la verdad y los valores trascendentes del hombre.

Las características de una organización tiene que ver con la eficiencia, productividad, flexibilidad y autonomía y es una exigencia de nuestra realidad de manera que cada integrante debe tener una gran creatividad y responsabilidad para afrontar retos y desafíos (Martínez, 2000).

### **Aspectos Organizacionales del Desempeño Docente.**

Las organizaciones son el contexto donde trabaja la gente y el desempeño del individuo se ve configurado por él mismo. Así la vida de las organizaciones se inspiran y guían en un conjunto de creencias valores y principios que defienden su filosofía, que deben orientar su misión y visión donde se expresa de manera explícita sus propósitos y se declara lo que será a futuro, se identifica la tarea y los actores principales, se plantean los objetivos globales para hacer real la misión y visión estimulando y promoviendo la pertinencia de los miembros hacia la organización (Picón, op. cit).

De lo anteriormente expuesto se pudiera aplicar a los profesores universitarios inmersos en una organización con todas las características mencionadas, a su vez se reúnen en departamentos y cátedras como micro organización que también debe cumplir con los mismos principios para facilitar la productividad y efectividad. Es por qué los departamentos se deben plantear su misión, visión, valores, propiciar el mejoramiento del clima organizacional, y dar los estímulos para optimizar el desempeño. (Hall, 1996).

### **Estrategias Organizacionales**

Las estrategias organizacionales, en el contexto de la gerencia educativa, se definen como las formas o métodos empleados por el docente para lograr un desempeño laboral favorable, en función de un clima laboral agradable. Por su parte, Matilla (2011), refieren que las estrategias pueden entenderse como pautas de conductas que permiten planificar actos y medios coordinados para el logro de un propósito educativo.

En este sentido, Sambrano y Steiner (2007), definen las estrategias como “un conjunto de actividades por medio de las cuales se orienta una persona hacia el logro de un objetivo y un ejercicio” (p. 109). Las estrategias

del docente, son las diferentes actividades que realiza con el objeto de orientar la labor educativa de los estudiantes, en función del logro de los objetivos curriculares, contemplados por el Ministerio con competencia en educación.

En el mismo orden de ideas, Corredor (2007), sostiene que las estrategias “comprenden una totalidad de procesos interconectados y variables, que se relacionan con la situación (actual y probable), con los cambios que se operan en la actividad, con el movimiento hacia el objetivo y con la fuerza que debe aplicarse para lograr los resultados” (p. 66). Se refiere a que las estrategias utilizadas por el docente, son diversas, cada una tiene que ver con otra, la idea es que el estudiante sepa responder a las expectativas planteadas por el docente.

### **Teorías que sustentan la investigación**

Para profundizar en el estudio existen teorías que orientan a una mejor comprensión del mismo. A continuación se citan algunas de ellas.

#### **Teoría del Clima Organizacional de Likert**

Existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una institución; que se consideran que intervienen en la percepción individual del clima. Las cuales se describen a continuación:

Las variables causales: También son conocidas como variables independientes. Este tipo de variable está orientada a seguir la dirección o sentido en que una determinada institución evoluciona y logra sus resultados. En este tipo de variables interviene la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si se modifica una variable independiente se modifica el resto de las variables.

Las variables intermedias: Este tipo de variable evidencia el estado interno y la salud de una organización y conforma los procesos

organizacionales de una institución. Entre estas intervienen la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales o variables dependientes: Este tipo de variable derivan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que se considera que interviene de los logros de la organización o de la empresa. (La productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas).

### **Teorías de la Motivación**

Dentro de las teorías de la motivación la teoría de Maslow y la de Herzberg son consideradas como las más importantes:

#### **Teoría de Maslow (1998)**

Esta teoría establece una serie de necesidades experimentadas por el individuo y originó la «pirámide de necesidades». Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía. Maslow indicó en un principio cinco niveles de necesidades y los clasificó por orden de importancia. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias, y en la cúspide las de orden psicológico o secundarias.

Necesidades básicas. Se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir. Son el hambre, la sed, el vestido.

Necesidades de seguridad. Están situadas en el segundo nivel, son la seguridad y protección física, orden, estabilidad.

Necesidades sociales o de pertenencia. Están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica. Son necesidades de pertenencia a grupos, organizaciones.

Necesidades de estatus y prestigio. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder.

Necesidades de autorrealización. Surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales.

### **Teoría de los factores de Herzberg**

Esta teoría considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa:

Factores motivadores. Son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo. Entre estos factores tenemos: La realización de un trabajo interesante, la responsabilidad, el reconocimiento, la promoción.

Factores de higiene. Están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo. Entre estos tenemos: las condiciones de trabajo, el sueldo, las relaciones humanas, la política de la empresa.

Cuando estos factores no se han resuelto bien producen insatisfacción, pero cuando se intenta mejorarlos no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción. La satisfacción se logra por dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión. Por otro lado, todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los directores de los equipos de trabajo.

### **Bases Legales**

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

En su artículo 104 refiere que: “la educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente.” (p.25)



Con el mejoramiento profesional permanente se les concede a los docentes el deber de introducir estrategias que desplieguen en el educando toda la capacidad creativa logrando estimular aprendizajes verdaderamente efectivos.

Siguiendo el mismo orden de ideas, los fundamentos legales anteriores también están integrados a la **Ley Orgánica de Educación (2009)** en su artículo 1 donde se “establecen las directrices y bases de la educación como proceso integral; determinan la orientación, la planificación y organización del sistema educativo y norman el funcionamiento de los servicios que tengan relación con éste”.(p.1)

Al respecto, es oportuno destacar que en el campo educativo se deben acatar tales directrices, puesto que proporciona un marco coherente, científico y legal para organizar los principios y métodos existentes en el proceso enseñanza aprendizaje, con la finalidad que la acción pedagógica responda a las exigencias de la sociedad actual.

## **La educación universitaria**

### **Artículo 32.**

La educación universitaria profundiza el proceso de formación integral y permanente de ciudadanos críticos y ciudadanas críticas, reflexivas o reflexivas, sensibles y comprometidas o comprometidas, social y éticamente con el desarrollo del país, iniciado en los niveles educativos precedentes. Tiene como función la creación, difusión, socialización, producción, apropiación y conservación del conocimiento en la sociedad, así como el estímulo de la creación intelectual y cultural en todas sus formas. Su finalidad es formar profesionales e investigadores o investigadoras de la más alta calidad y auspiciar su permanente actualización y mejoramiento, con el propósito de establecer sólidos fundamentos que, en lo humanístico, científico y tecnológico, sean soporte para el progreso autónomo, independiente y soberano del país en todas las áreas. (p.17)

La educación universitaria estará a cargo de instituciones integradas en un subsistema de educación universitaria, de acuerdo con lo que establezca

la ley especial correspondiente y en concordancia con otras leyes especiales para la educación universitaria. La ley del subsistema de educación universitaria determinará la adscripción, la categorización de sus componentes, la conformación y operatividad de sus organismos y la garantía de participación de todos y todas sus integrantes.

### **Sistema de variables**

Las variables comprenden los factores o dimensiones discernibles de un sujeto u objeto de estudio, con la facultad de poder tomar distintos valores. Definir las variables que están siendo incluidas en una investigación es indispensable, según, Hernández, Fernández y Baptista (2010), por varios motivos:

1. Para que el investigador, los usuarios del estudio y, en general, cualquier persona que lea la investigación compartan el mismo significado respecto a los términos o variables incluidas. Es común que en un mismo concepto se emplee de maneras distintas.

2. Asegurarse que las variables pueden ser evaluadas en la realidad, a través de los sentidos, es decir, posibilidad de prueba empírica

3. Para poder confrontar la investigación con otras similares. Si se tienen definidas las variables, se pueden comparar las definiciones con las de otros estudios para saber si se habla de lo mismo, y si esta comparación es positiva, se podrá confrontar los resultados de la investigación con los resultados de las otras.

4. Poder evaluar más adecuadamente los resultados de la investigación porque las variables han sido contextualizadas.

En esta investigación las variables estudiadas son clima organizacional y los aspectos relevantes relacionados con las estrategias gerenciales para la optimización del clima organizacional.

Es importante destacar, que las variables para que permitan medir los conceptos teóricos, deben operacionalizarse.

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Items	Inst
-Diagnosticar los factores organizacionales que influyen en el desempeño del docente de la UBV aldea "Vuelvan caras"	factores organizacionales	<b>Clima Organizacional</b>	-Establecer la misión, visión, objetivos, metas. - Ambiente laboral. -Clima Organizacional. - Compromiso. - Toma de decisiones. -Remuneración y salario - Objetivos organizacionales. -Beneficios socio económicos. -Equipos de trabajo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9  10 11 12 13 14 15 16 17 18	Cuestionario
	desempeño académico	<b>Docencia</b>	-Planificación -Estrategias. -Ajustes curriculares e innovadores. -Cambios del currículo. -Innovaciones. -Herramientas tecnológicas. -Conocimientos en tecnología -Requerimientos de la pob estudiantil. -Demostración de cualidades.	19 20 21 22 23 24	
-Describir los factores motivacionales que están incidiendo en el nivel de satisfacción de los docentes de la aldea "Vuelvan caras hacia un desempeño efectivo.	factores motivacionales	<b>Liderazgo</b>	Trabajo en equipos Necesidades. Comunicación. Resolver conflictos. Capacidad de dirigir. Delegación.	25 -26 27 28 29 30	
		<b>Motivación</b>	Motivación. Capacitación. Relaciones Interpersonales. Satisfacción en el trabajo. Recompensa		

Fuente: Quintana, R. (2014)

### **CAPITULO III**

## **MARCO METODOLOGICO**

### **Enfoque Epistemológico**

La presente investigación cuyo objetivo fue proponer estrategias de orden organizacional que optimice el desempeño académico de los docentes de la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea “Vuelvan caras” del municipio San Fernando, Estado Apure. Se fundamenta en un enfoque cuantitativo, el cual es definido por Hernández Baptista y Fernández (2010) como: “el que usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5). Considerando que la forma de recolectar los datos en la misma es a través de la encuesta cuyos resultados fueron tabulados y analizados de manera cuantitativa.

#### **Tipo de Investigación**

En el desarrollo de una investigación científica debe tenerse en cuenta el paradigma epistemológico por el cual se orienta, puesto que el mismo representa la concepción filosófica del objeto de estudio y de la forma de interpretar la investigación. Desde esta perspectiva, se asume en este estudio como corriente filosófica y metodológica al positivismo, el cual según refiere Cerda (2005), “parte del supuesto de que toda ciencia debe ser neutra, imparcial y objetiva...” (p. 39). Esto significa que el conocimiento se fundamenta en las observaciones empíricas y se debe sustentar en el principio de verificación, que permite al investigador descubrir hechos y agregarlos a los conocimientos que ya existen.

En cuanto al tipo de investigación, es un proyecto factible, que de

acuerdo a Barrios (2008) se define como:

La elaboración de una propuesta de un modelo operativo variable o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de tipo documental y puede referirse a la formulación de prácticas programadas, tecnológica o procesos. (p. 7).

En atención a esta modalidad de investigación, a fin de cumplir con los requisitos, involucrados en un proyecto factible. En la primera de ella, se desarrollo un diagnostico existente en la realidad objeto de estudio, en la segunda fase del proyecto y atendiendo a los resultados del diagnóstico, se proponen estrategias.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño de investigación, de acuerdo con Hurtado (2006), “se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible.” (p. 143). En consecuencia, se describen a continuación cada uno de los métodos que definen el diseño del actual estudio.

La presente investigación utilizo un diseño no experimental, transeccional y de campo, pues no se varían intencionalmente las variables que están en estudio, se recolectan datos en un solo momento y además, directamente de los sujetos investigados que se encuentran en su ambiente natural. Según Hernández y otros (2010), en un estudio no experimental “no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza.” (p.205).

Igualmente, Hernández y otros (ob.cit), plantean que los diseños de investigación no experimentales se pueden clasificar en transeccionales y longitudinales. En los diseños de investigación transeccional se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (p. 208). Asimismo, esta investigación es de campo pues los objetivos específicos planteados, pretenden recoger los datos de las variables mencionadas, en la propia institución de educación universitaria y además sin controlarlas. Con respecto a la investigación de campo, Arias (2007) afirma que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.” (p. 31).

### **Modalidad de la Investigación**

Este estudio se enmarca en una investigación bajo la modalidad de proyecto factible que según Arias (2007), es “Una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad”. (p. 83). Siendo así, el proyecto factible se traduce en una propuesta viable para dar respuesta a la problemática en estudio.

### **Población y Muestra**

#### **Población**

Según, Chavéz (2007). “La población es el universo de la investigación, sobre el cual se pretendió generalizar los resultados, constituidas por características o estatus que le permiten distinguir los sujetos unos de otros” (p.162). En relación a esta definición en la presente investigación, las unidades de análisis son quince (15) docentes de la Aldea Universitaria “Vuelvan caras” del Municipio San Fernando, objeto de estudio.

## **Muestra**

Como la población de docentes es pequeña, se toma en su totalidad, quince (15) sujetos, considerándose como una población censal, que según Sabino (2004) comprende el análisis total de las unidades que conforman la población, donde no se emplea muestra alguna en el análisis, enumerando la totalidad de los integrantes del universo de estudio. Por lo cual no se necesitó extraer la muestra.

## **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnicas**

Según Ramírez (2004) “Una técnica es un procedimiento más o menos estandarizado utilizado para la recolección de información con bastante éxito en el ámbito de las ciencias sociales.” (P. 137). La técnica que se asumió en esta investigación fue la encuesta, la cual es definida por Sabino (2004), como:

El diseño encuesta es exclusivo de las Ciencias Sociales, y parte de la premisa de que, si se quiere conocer algo, lo mejor, lo más directo y simple es preguntárselo a ellos. Se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que correspondan con los datos recogidos (p. 69).

En este caso, es al personal docente de la Aldea “Vuelvan caras”.

### **Instrumento**

Para lograr la información requerida se uso un instrumento denominado cuestionario; el cual, Sabino (2004) lo explica como “requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en

estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos (p. 68).

Así, entonces, en este estudio se diseñó un instrumento que consta de treinta (30) preguntas, tipo cuestionario, con estilo de preguntas de estimación, con 3 alternativas de respuestas, bajo escala fija, que refiere las alternativas múltiples de respuesta, siempre, a veces y nunca.

## **Validez y Confiabilidad**

### **Validez**

Para Chávez (2007), “la validez es la eficacia con que el instrumento mide lo que pretende medir” (p. 193), de igual modo Hernández y Otros (2010), se refiere, “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 243). Siendo así, la validez busca comprobar con rigor científico, la pertinencia y coherencia de los instrumentos en la medición que se pretende hacer de las variables estudiadas. Se determinó a través de un juicio de tres (3) expertos; en tal sentido, se suministró a profesionales del área Investigación, Educación y Gerencia, quienes realizaron las observaciones pertinentes y dictaminaron sus criterios en cuanto a la pertinencia de las preguntas con los objetivos planteados.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad es el grado de congruencia con el que se realizó la medición de las variables, según Hernández y Otros (2010), “es el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto producen iguales resultados” (p. 245).

En efecto, se tomaron en cuenta las modificaciones sugeridas por los expertos, luego se realizó la confiabilidad del instrumento, para medir las variables inmersas en la investigación, en este caso, orden organizacional y



praxis educativa, seleccionando una muestra aleatoria de 5 sujetos respectivamente personal docente, aplicándole el cálculo estadístico del coeficiente Alpha de Crombach a cada uno de ellos, dado las características del instrumento, a través de la formula:

$$\hat{\alpha} = \frac{n}{n-1} \cdot \left[ 1 - \frac{S_i^2}{S_t^2} \right]$$

### Procedimiento Metodológico

El procedimiento que será utilizado para la realización de la presente investigación, se tomara en cuenta las siguientes etapas:

- 1) Identificar el tema de estudio.
- 2) Obtener la aprobación por parte de las unidades educativas objeto de estudio.
- 3) Iniciar el proceso de recolección de información bibliográfica.
- 4) Identificar el problema de investigación, así como, el planteamiento de los objetivos necesarios para su análisis.
- 5) Diseño de los instrumentos de recolección de datos y la realización de un estudio técnico que permitió la validación de los mismos, al igual que su confiabilidad.
- 6) Aplicación práctica de los instrumentos de recolección de datos.
- 7) Procesamiento, análisis de la información y discusión de los resultados.
- 8) Conclusiones y Recomendaciones
- 9) Elaboración de la propuesta.

### **Técnicas de Análisis de Datos**

La técnica de análisis de datos según Arias (Ob.cit), “describen las distintas operaciones a la que serán sometidos los datos que se obtengan tales como: Clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso”. (p. 55). Dentro de este contexto, se utilizó la técnica descriptiva, en la cual el análisis de los ítems se realizó en forma descriptiva: los datos obtenidos del grupo de la población en estudio que conformó la muestra, se clasificaron y tabularon estadísticamente. De tal manera, que fueron presentados en cuadros con valores absolutos y relativos y en los gráficos de forma porcentual, detallando por cada variable, cada uno de los ítems que la conforman y se dio una explicación mediante un análisis general y particular por cada ítems de cada variable.

## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Al respecto, el análisis e interpretación de los resultados permite al investigador, según Hernández y otros, (2010), “la identificación de los problemas una vez analizadas las necesidades a fin de presentar la solución para resolverlo con eficiencia y eficacia” (p.52) Estos resultados se exponen considerando los ítems desarrollados en el instrumento diseñado de acuerdo a los objetivos generales y específicos de la investigación. Los datos fueron procesados utilizando el paquete estadístico SPSS 10.0 para Windows, determinándose las frecuencias y los porcentajes de las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado a la muestra. A los ítems se le asignó un número a cada reactivo con el fin de codificar los datos vaciándose en forma matricial y s sometidos posteriormente al análisis utilizándolos estadísticos descriptivos donde se obtuvieron las frecuencias y los porcentajes para las diferentes respuestas.

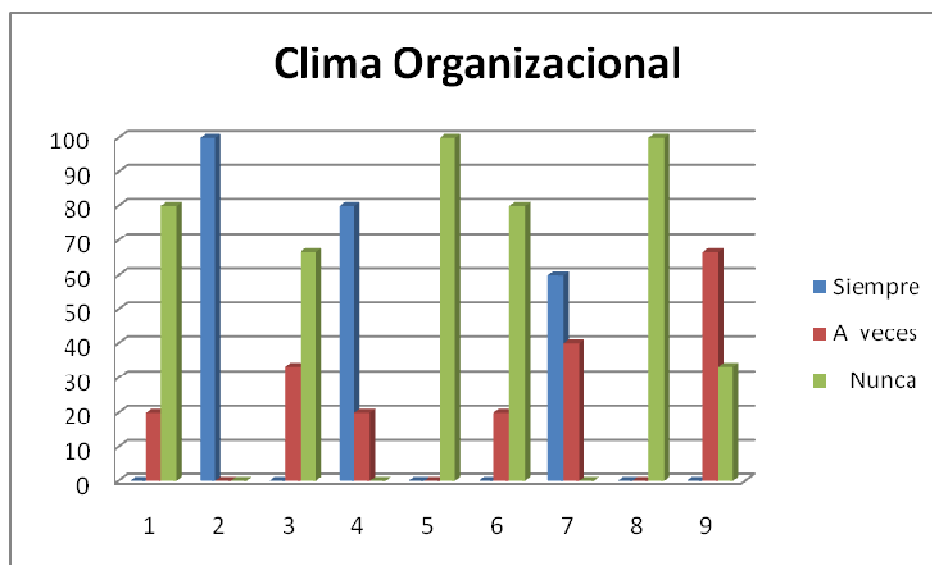
A continuación se presentan los datos tabulados de la encuesta, se muestran los resultados en cuadros y gráficos.

**Cuadro N.- 2 Dimensión Clima Organizacional**

Nº	Ítems	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
		Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)
1	¿Usted Conoce si en Aldea “Vuelvan caras” están claramente definidas la misión, visión, objetivos y metas organizacionales?	-	-	03	20	12	80	15	100
2	¿Crea un ambiente de trabajo que ayuda al buen desempeño de las actividades educativas?	15	100	-	-	-	-	15	100
3	¿Promueve acciones conjuntas la dirección para lograr un clima organizacional agradable?	-	-	05	33,3	10	66,6	15	100
4	¿Demuestra compromiso por la institución?	12	80	03	20	-	-	15	100
5	¿Usted participa en la planificación y toma de decisiones en la institución?	-	-	-	-	15	100	15	100
6	¿Se siente usted satisfecho con la remuneración y/o salario recibido?	-	-	03	20	12	80	15	100
7	¿Aportas lo mejor de sí para el logro de los objetivos organizacionales?	09	60	06	40	-	-	15	100
8	¿Recibes beneficios socioeconómicos en la Aldea “Vuelvan caras”?	-	-	-	-	15	100	15	100
9	¿Existen equipos de trabajo en la Aldea “Vuelvan caras”?	-	-	10	66,6	05	33,3	15	100

Fuente: Quintana, R. (2015)

Grafico 1.- Dimensión Clima Organizacional



Fuente: Quintana, R. (2015)

En el ítem 1, de los profesores encuestados el 80% describió que nunca ha tenido conocimiento si en la Aldea “Vuelvan caras” están claramente definidas la misión, visión, objetivos y metas organizacionales, es decir que desconocen estos principios organizacionales que les permitiría fundamentar todas las acciones a desarrollar en la cátedra, los posibles escenarios, las dificultades y como abordarlas, valorar su productividad su eficiencia y eficacia dentro de ellas. En el ítem 2, el 100% de los encuestados manifestó que siempre crea un ambiente de trabajo que ayuda al buen desempeño de las actividades educativas. En el ítem 3, el 66,6% de los encuestados opino que nunca promueve acciones conjuntas la dirección para lograr un clima organizacional agradable, mientras un 33,3% señaló que a veces promueve acciones.

En relación al ítem 4, el 80% de los profesores encuestados manifestaron que siempre demuestra compromiso por la institución, por otro lado en el ítem 5, el 100% de los encuestados considera que nunca participa en la planificación y toma de decisiones en la institución. Asimismo en el ítem

6, el 80% de los encuestados, señalo que nunca se siente satisfecho con la remuneración y/o salario recibido. Igualmente en el ítem 7, el 60% de los encuestados señalo que siempre aporta lo mejor de sí para el logro de los objetivos organizacionales, mientras un 40% dijo que a veces aporta lo mejor de sí para el logro de los objetivos. En el ítem 8, el 100% de los encuestados manifestó que nunca recibe beneficios socioeconómicos en la Aldea “Vuelvan caras” y en el ítem 9, el 66,6% señalo que a veces existen equipos de trabajo en la Aldea “Vuelvan caras”, mientras un 33,3% opino que nunca han existido equipos de trabajo.

Los resultados obtenidos desde la perspectiva docente, no son favorables al clima organizacional de la institución, debido a que no siempre se está tomando en consideración la opinión de los miembros del personal docente y las comunicaciones con el directivo no fluyen debidamente, impidiendo entonces la toma de decisiones específicas en la planificación de actividades académicas, organización de horarios, asistencia a actividades académicas, programas a ejecutar en la Aldea, lo cual genera poca interacción entre ambas partes y la se dificulta la delegación de tareas.

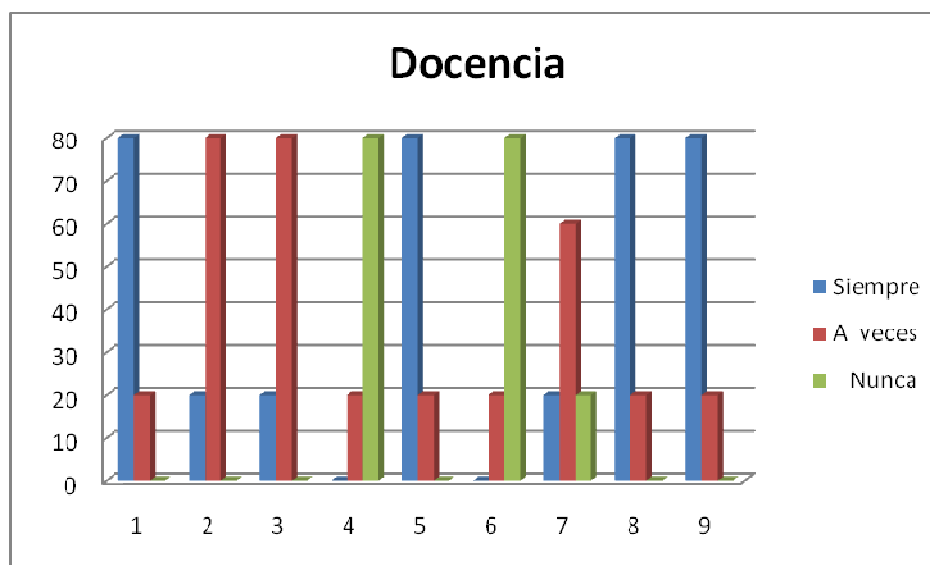
Todo ello es contradictorio con lo señalado por Fernández y Gutiérrez (2005), quienes explican que el clima participativo “tiende a asociarse con organizaciones favorecedoras de la interacción, la autonomía y la participación, lo que las hace normalmente más flexibles y sensibles al cambio” .En este caso, el director como líder, requiere seguir una administración más participativa para obtener ideas, el cual se logra al hacer participar a los profesores en el establecimiento de los objetivos y la solución de los problemas, de seguir esta práctica gerencial es más fácil ganar más experiencia y competencia en el trabajo.

**Cuadro N.- 3 Dimensión Docencia**

N°	Ítems	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
		Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)
10	¿Realizas la planificación de las actividades?	12	80	03	20	-	-	15	100
11	¿Estableces diferentes estrategias para lograr el fin deseado por la institución?	03	20	12	80	-	-	15	100
12	¿Elaboras ajustes curriculares e innovadores en tu planificación?	03	20	12	80	-	-	15	100
13	¿Mantienes una actitud mental positiva con los cambios del currículo?	-	-	03	20	12	80	15	100
14	¿Se mantiene al tanto de las innovaciones en materia educativa?	12	80	03	20	-	-	15	100
15	¿Utilizas las herramientas tecnológicas para el logro del cambio del ambiente organizacional?	-	-	03	20	12	80	15	100
16	¿Posees conocimientos básicos de recursos tecnológicos?	03	20	09	60	03	20	15	100
17	¿Cumple su labor en consonancia con los requerimientos de la población estudiantil?	12	80	03	20	-	-	15	100
18	¿Fomenta en los directivos la demostración de sus cualidades?.	12	80	03	20	-	-	15	100

Fuente: Quintana, R (2015)

Grafico 2.- Docencia



Fuente: Quintana, R. (2015)

En relación al cuadro 3, ítems 10, el 80% de los profesores encuestados manifestaron que siempre realizan la planificación de las actividades, mientras el 20% de los encuestados señaló que algunas veces. En el ítems 11, el 80% de los encuestados, señalo que a veces establece diferentes estrategias para lograr el fin deseado por la institución, mientras un 20% manifestó que siempre establece diferentes estrategias. Por otra parte, el ítems 12, refiere que un 80% de los encuestados considera que a veces elabora ajustes curriculares e innovadores en su planificación, mientras que un 20% de los encuestados señalo que siempre.

Asimismo en el ítems 13, el 80% de los encuestados manifestó que nunca mantiene una actitud mental positiva con los cambios del currículo, mientras el 20% señalo que algunas veces. En el ítems 14, el 80% de los encuestados manifestó que siempre se mantiene al tanto de las innovaciones en materia educativa, mientras el 20% señalo que algunas veces. En el ítem 15, el 80% de los profesores encuestados manifestaron que nunca utilizan las herramientas tecnológicas para el logro del cambio del ambiente



organizacional, mientras un 20% señalo que a veces. Por otro lado el ítem 16, el 60% considera que posee a veces conocimientos básicos de recursos tecnológicos, mientras un 20% señalo que siempre y un 20% opino que nunca.

De igual forma en el ítem 17, el 80% de los encuestados, describieron que siempre cumplen su labor en consonancia con los requerimientos de la población estudiantil, mientras un 20% señalo que a veces. En el ítem 18, el 80% de los encuestados siempre fomenta en los directivos la demostración de sus cualidades, mientras un 20% lo realiza a veces.

Por lo tanto, el investigador observó una debilidad que demuestra que hay que mejorar y fortalecer las competencias de los profesores objeto de estudio a fin de lograr aumentar las competencias docentes de los mismos. Esta situación, es insatisfactoria debido a que los avances tecnológicos han venido incorporándose como competencia de la profesión docente y requiere del desarrollo constante de esta habilidad para mejorar su desempeño laboral tanto a nivel administrativo como académico, lo que revela, una falta de acceso o de resistencia natural hacia el desarrollo de habilidades tecnológicas por parte de docentes y directores.

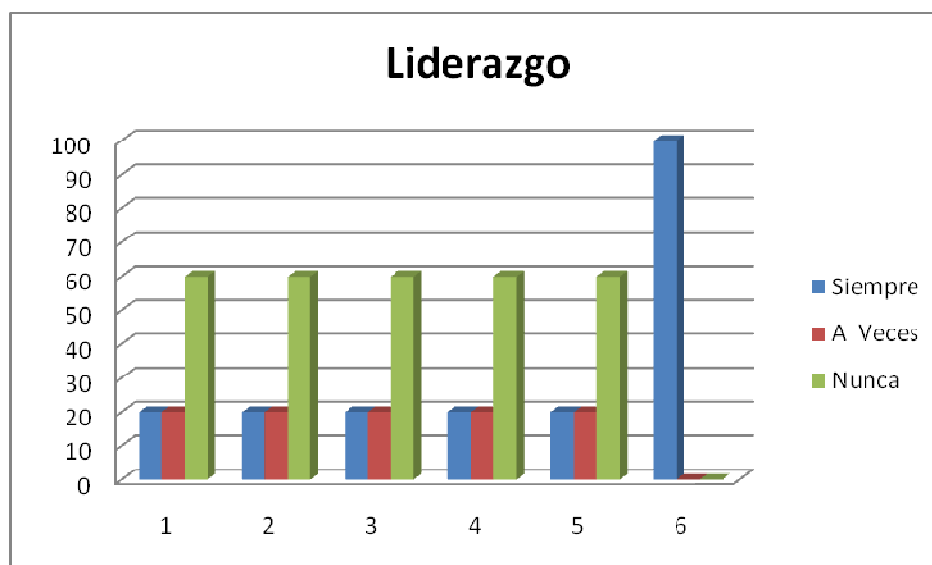
Al respecto Robbins y De Cenzo (2008), señalan que las habilidades tecnológicas son las herramientas, procedimientos y técnicas que son únicas para su situación especializada. De allí que, las habilidades tecnológicas del docente están representadas por los conocimientos básicos acerca de sistemas que utiliza o puede utilizar para facilitar experiencias significativas de aprendizaje, para ello, es necesario que domine el uso de las computadora, la red Internet, herramientas ofimáticas y recursos interactivos y multimedia, además, del tradicional uso de la tiza o marcador y el pizarrón.

**Cuadro N.- 4 Dimensión Liderazgo**

Nº	Ítems	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
		Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)
19	¿Cree usted que su director impulsa el trabajo en equipo?	03	20	03	20	09	60	15	100
20	¿Tus necesidades son tomadas en cuenta por el personal directivo como persona responsable de acuerdo a los requerimientos de la institución?	03	20	03	20	09	60	15	100
21	¿El proceso de comunicación entre usted y el director de la Aldea se da de una forma eficaz?	03	20	03	20	09	60	15	100
22	¿Cree usted que su Directivo tiene la iniciativa para resolver conflictos en la institución?	03	20	03	20	09	60	15	100
23	¿Cree usted que su jefe tiene la capacidad de dirigir a sus subordinados?	03	20	03	20	09	60	15	100
24	¿Se siente usted capacitado para que su director le delegue responsabilidades?	15	100	-	-	-	-	15	100

Fuente: Quintana, R (2015)

Grafico 3.- Dimensión Liderazgo



Fuente: Quintana, R (2015)

De acuerdo al ítem 19, el (60%) del personal encuestado manifestó que nunca el director impulse el trabajo en equipo; del mismo modo un (20%) opinó que a veces y un (20%) señaló que el director siempre ha impulsado el trabajo en equipo. De lo analizado se deduce que mientras el director no propicie los grupos de trabajo a fin de realizar las actividades planificadas, la institución va rumbo a la individualización, trayendo como consecuencia pérdida de horas / hombre es decir, si fomenta los equipos de trabajo, lo que hace uno en ocho horas de labor diaria, lo hace el grupo en menos tiempo y pueden ir afrontando poco a poco todas las actividades.

Por otro lado, en el ítem 20, se puede apreciar que el 60% de los profesores encuestados informó que nunca sus necesidades son tomadas en cuenta por el personal directivo como persona responsable de acuerdo a los requerimientos de la institución. En cambio, el 20% manifestó que dicha situación se da algunas veces, y el 20% indicó siempre.

De ello se deduce que no es significativa por parte del Director de la Aldea tomar en consideración las necesidades del personal docente. De ahí

que un directivo comprometido en la gestión de unos objetivos de calidad tiene que plantearse que su consecución pasa por un personal docente satisfecho en su trabajo y con el clima de la organización. Estos dos aspectos son, en gran medida, responsabilidad suya. Todo esto, con el propósito, de conocer los intereses y focos de motivación que mueven al colectivo docente.

Los datos que plantea el ítem 21, muestran que el 60% de los profesores opinó que nunca se da una comunicación eficaz entre el personal y el directivo de la Aldea. El 20% manifestó que se da siempre, y el otro 20% opino que se da a veces. Se observa en estos datos que existen problemas de comunicación. Por ello, es importante que se diseñen los lineamientos necesarios para buscarle solución a corto plazo a la citada situación; porque se puede dar el caso de que los profesores o demás personas que laboran en una institución educativa, no entiendan lo que trata de comunicar el gerente educativo. Por ello, y en estrecha relación con la teoría, la clave está más que en usar medios, en la orientación humana de los gerentes, sensibles a las necesidades de los docentes, la preparación cuidadosa y la previsión de problemas. De tal manera, que es importante para el Director de la Aldea que esté en contacto con su personal, por eso debe aprender a comunicarse correcta y claramente y utilizar los medios de comunicación oral y escrita que son las formas más comunes en este proceso.

En la información del ítem 22, El (60%) de los profesores opinó que nunca el director ha tenido la iniciativa para resolver los conflictos, de igual manera un (20%), respondió que a veces se han resuelto los problemas en la dirección que está a su cargo, un (20%) opina diferente al reconocer que su jefe siempre toma la iniciativa para resolver los conflictos de los casos de la dirección a su cargo.

Todo lo anterior permite deducir que el director le importa más los resultados, de la programación que emana a través de la dirección que

dirige, del como lo hicieron para lograrlo, de esa manera nunca ha tomado los conflictos que a diario tiene que sostener sus subordinados o profesores.

En el ítem 23, el (60%) de los encuestados señaló que el director nunca ha tenido capacidad de dirigir a sus subordinados; de igual manera el (20%) opinó que su jefe a veces ha tenido capacidad de diligencia, sin embargo un (20%) dijo que su jefe siempre tiene la capacidad para dirigir a sus subordinados.

De lo anterior se determina que para dirigir una institución el jefe debe reunir condiciones como liderazgo, autenticidad, proactivo, conocedor del cargo que representa, profesional etc., a fin de introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros de su organización, como en la estructura organizacional.

En relación al ítem 24, el (100%) de los profesores encuestados opinó que siempre estarán capacitados para cuando el director delegue responsabilidades en ellos, por lo tanto, se evidencia que este personal, en su gran mayoría (100%) está dispuesto porque se siente capacitado, a cooperar con sus superiores en búsqueda de lograr las metas propuestas por la organización educativa. Esto corresponde al sentimiento que tienen los profesores acerca de los desafíos que impone el trabajo, no temiendo enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

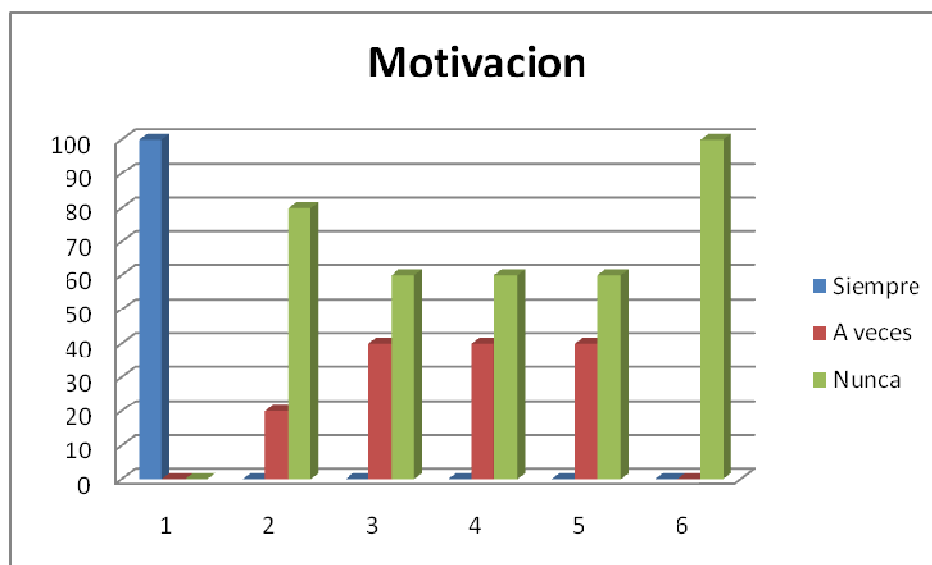
**Cuadro N.- 5 Dimensión Motivación**

N°	Ítems	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
		Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)
25	¿Cree usted que la motivación es un factor importante para lograr los objetivos y metas en la institución?	15	100	-	-	-	-	15	100
26	¿Cree usted que el Director de la Aldea	-	-	03	20	12	80	15	100

	“Vuelvan caras” motiva o estimula a sus docentes para realizar sus funciones?								
27	¿Recibe usted preparación adecuada para el mejoramiento de su trabajo?	-	-	06	40	09	60	15	100
28	¿Cree usted que las relaciones interpersonales son un factor importante para lograr los objetivos de la institución?	06	40	09	60	-	-	15	100
29	¿Se siente usted satisfecho en su puesto de trabajo?	-	-	06	40	09	60	15	100
30	¿Ha recibido usted alguna recompensa por sus actividades académicas realizadas?	-	-	-	-	15	100	15	100

Fuente: Quintana, R (2015)

Grafico 4.- Dimensión Motivación



Fuente: Quintana, R (2015)

En el ítem 25, el (100%) de los profesores respondieron que la motivación debe estar siempre como un factor importante para el logro de los objetivos trazados, Estos resultados confirman una vez más que es indispensable para el lograr los objetivos trazados por la Aldea “Vuelvan caras” del Municipio San Fernando, del estado Apure que siempre haya motivación de los Directivos hacia sus profesores. Se infiere que existe un porcentaje significativo de educadores que manifiestan que el personal directivo no pone en práctica técnicas motivacionales en beneficio de la labor que le corresponde ejecutar. Arciniega (2004), un directivo comprometido en la gestión de unos objetivos de calidad tiene que plantearse que su consecución pasa por un personal docente satisfecho en su trabajo y con el clima de la organización. Estos dos aspectos son, en gran medida, responsabilidad suya. Todo esto, con el propósito, de conocer los intereses y focos de motivación que mueven al colectivo docente.

En el ítem 26, el (80%) opina que nunca el Director de la Aldea “Vuelvan caras” motiva o estimula a sus docentes para realizar sus funciones, de igual manera el (20%) señala que a veces son motivados y estimulados por el director de la Aldea. Lo anterior confirma la falta de sensibilidad, del director de la Aldea en generar un Clima Organizacional que incluya los factores psicológicos como prioridad. Esto repercute sobre la motivación de los miembros de la organización y sobre su comportamiento trayendo como consecuencia improductividad, insatisfacción, inadaptación entre los miembros de la organización educativa.

Se aprecia en el ítem 27, que el 60% de los educadores encuestados opinó que nunca el personal directivo de la institución donde labora propicia la actualización de los profesores. Otro 40% lo hace a veces. De ello se deduce que la mayoría de los directivos no se preocupan por elevar su nivel de participación en el quehacer educativo por ello refiere Certo (2001), que el gerente educativo debe estar consciente de que a su cargo tiene un valioso recurso, el humano. Los profesores constituyen un conjunto de individuos

cuyo objeto es desempeñarse desde la perspectiva técnico-docente y administrativa para alcanzar las metas institucionales y los postulados de la educación del país.

En el ítem 28, el (60%) de los profesores señalaron que a veces las relaciones inter-personales son un factor importante para lograr los objetivos de la institución, mientras un (40%) manifestó que siempre las relaciones inter-personales son un factor importante, por lo tanto, es evidente que las relaciones interpersonales son importantes en las organizaciones educativas

En cuanto al ítem 29, el (60%) de los profesores encuestados manifestó que nunca está satisfecho en su puesto de trabajo, y un (40%) opinó estar a veces satisfecho en su puesto de trabajo, Todo lo anterior permite deducir que la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de sus actividades. En fin la Aldea debe determinar los elementos o factores que generan insatisfacción a los profesores en su puesto de trabajo.

En base a las opiniones emitidas por los profesores encuestados en el ítem 30, un (100%) opinó que nunca ha recibido alguna recompensa por sus actividades académicas realizadas. Esto demuestra que no se están cumpliendo con las exigencias y finalidades que establecen la ley, esto influirá a motivar a los trabajadores a realizar tareas fuera de su horario establecido.



## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizados los datos obtenidos se desprenden de ellos las siguientes conclusiones en función de los objetivos de la investigación.

#### **Conclusiones**

-En la variable Factores Organizacionales, los resultados permiten concluir que los profesores de la Aldea "Vuelvan caras" dentro de su equipo no se plantean misión, visión, objetivos y metas, elementos bien importantes que direccionan y le dan un orden al desempeño académico ya que es la plataforma que guía las actividades a realizar y establece su compromiso con el equipo y de ellas se tomarán los indicadores para los procesos de evaluación de productividad de efectividad de este desempeño entre otras.

-Por otra parte, los factores que lo afectan en la dimensión docencia son: Su reciente ingreso en la institución, su poca preparación en sus disciplinas, por no estar en formación del cuarto nivel, sin preparación, ni actualización en docencia, Estas condiciones trae como resultado poco desarrollo y aplicación de las competencias académicas, entre otras poca innovación en sus programas, sin planificación instruccional ni de clase, con estrategias expositivas (clases magistrales), con pocas estrategias didácticas, usando uno o dos recursos o medios y con pocas estrategias de evaluación. Se puede decir que el docente continua con sus esquemas tradicionales de dar clases con poca intervención del estudiante, no aplica estrategias motivacionales, algunos profesores enuncian sus objetivos, más no permiten la construcción del conocimiento y su profundización, no hacen participar a los estudiantes en los procesos de evaluación como en la

autoevaluación o coevaluación, los profesores no ratifican en la experiencia de clase si hubo aprendizajes o el logro de los objetivos establecidos.

-Por otra parte el grupo de docentes que ya han participado en los programas de formación y capacitación también actuó muy semejante a los que no tenían alguna preparación, lo que infiere una resistencia al cambio, o la poca exigencia de sus jefes en esa materia. Por lo tanto no se podría evaluar los procesos de manera sistémica o ajustado a la realidad de la cátedra o de hacer los correctivos que se requieran aquí se interrelaciona con la actividad referida a la dimensión docencia del desempeño que la planificación no se presenta.

-Otro elemento importante es el liderazgo, se observa que ellos se adjudican pocas características de líder transformacional y también sucede los mismos con sus jefes, es decir poco ejercicio de liderazgo, igualmente los factores que inciden en el proceso de comunicación no favorecen el clima organizacional de la institución, ya que se pudo conocer que este proceso es poco claro, los canales de comunicación son escasos, además que existe un predominio de las vías informales de comunicación.

-En cuanto a los aspectos motivacionales se puede decir que dentro de los profesores, hay insatisfacción hay poco estímulo para un desempeño efectivo y productivo en su labor como docente, no se han implementado políticas de incentivo o estímulo al desempeño docente que le sean atractivas, y que haga que sus esfuerzos se vean recompensados por su productividad y efectividad dentro de la institución.

-Otro factor que incide en el desempeño de los profesores tiene que ver con los beneficios o programas sociales remuneración que ofrece la institución universitaria, las opiniones de los docentes hace concluir que la remuneración no cubre las necesidades básicas, los beneficios e incentivos son pocos por lo que los docentes no se sientan estimulados a tener un alto desempeño ya que no hay dedicación al mismo.

-Por otra parte, en cuanto a las relaciones interpersonales, se pudo detectar relaciones armoniosas y de cooperación entre el personal docente, por lo que se establecen relaciones satisfactorias. Sin embargo las relaciones interpersonales entre el personal directivo-docente es negativa, ocasionada por la poca interacción, falta de planificación y ejecución de actividades que permitan un crecimiento entre ellos.

### **Recomendaciones**

En función de los planteamientos destacados en el estudio, se exteriorizan las siguientes recomendaciones:

1.- A los Directivos de la Aldea “Vuelvan caras” que deben participar en los programas de formación y desarrollo docente, y de formación en desarrollo organizacional, donde adquieran los conocimientos, habilidades y destrezas, dominen las competencias pedagógicas-andragógicas a desarrollar en el aula, con el fin de inducir, orientar, evaluar a sus docentes de manera crítica y reflexiva en el desempeño académico en el cumplimiento de las funciones de docencia, investigación y extensión.

2.-En cuanto a los aspectos organizacionales su conocimiento y aplicación de estos principios les permitirá motivar a los docentes, a mejorar sus competencias, estimular el proceso de aprendizaje en su ambiente de trabajo, ejercer su liderazgo de manera que se operen los cambios.

3.- Se debe implementar campañas de captación para estimular a los docentes a su formación, actualización y educación continua en docencia.

4.- Implementar la cultura organizacional desde las cátedras y las aulas para establecer un orden y un mejor desarrollo de los procesos grupales, una mejor interacción de los equipos, un liderazgo efectivo, que se establezcan metas, el conjunto de valores, que conduzcan a equipos de trabajo a un alto desempeño académico, traduciéndose esto en productividad, efectividad y calidad académica.

5- Establecer una relación con la dirección de recursos humanos de manera que se pueda diseñar programas de estímulos que ofrezcan incentivos y reconocimientos del docente que ha realizado un alto desempeño tales como; becas de investigación, año sabático para investigación, créditos, entre otros. Para el desarrollo de los mismos programas, es importante establecer los estándares de desempeño.

6.- Implementar la cultura de la evaluación, de manera permanente con metas acordadas a los profesores, orientadas al logro, y desarrollo profesional, ofreciendo certificaciones y promociones dentro de la institución.

7.-Promover reuniones frecuentes del personal directivo y docente a los fines de evaluar y analizar las clarividencias de estos últimos en lo que concierne a su medio de trabajo por medio de programas, charlas y talleres con el propósito de optimizar el clima organizacional que se tiene en dicha casa de estudio.

8.-El tren directivo debe establecer una sucesión de lineamientos que permitan un clima organizacional adecuado para así fortalecer la motivación del docente, donde se incluyan aspectos significativos que auspicien el desarrollo personal, relacional y organizativo dentro de la institución. Sin dejar de lado los factores generadores de satisfacción, vale decir, motivación al logro, realización personal y progreso apoyados en salarios justos, ambiente físico armónico, capacitación y desarrollo del personal docente, dirección más democrática.

9.-Establecer estrategias organizacionales que toleren, mantengan las relaciones interpersonales y el estilo de dirección, con lo cual se pudiera minimizar las debilidades presentes en la organización.

10.-Fortalecer los sistemas y canales informativos a los fines de alcanzar una efectiva comunicación interna óptima y fluida.

11.-Promover programas de desarrollo organizacional para tratar de incentivar al personal docente referente a la ventaja de su desempeño positivo y fiel cumplimiento de sus obligaciones.

12.-Brindar al personal docente cursos de capacitación y formación constante.

13.-Efectuar charlas constantemente y publicar en carteleras y sitios visibles la misión, visión, políticas y valores de la Aldea " Vuelvan caras" de San Fernando de Apure, Estado Apure.

14.-Confeccionar una serie de estrategias de desarrollo organizacional a los fines de optimar y fortalecer el clima organizacional en la Aldea " Vuelvan caras"

15.-.- Implementar las estrategias propuestas.

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ORDEN ORGANIZACIONAL QUE OPTIMICE EL DESEMPEÑO ACADÉMICO DE LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA ALDEA “VUELVAN CARAS” DEL MUNICIPIO SAN FERNANDO, ESTADO APURE.**

### **Presentación**

Las instituciones universitarias de Venezuela, como organizaciones formales, están sometidas a las influencias de factores económicos, sociales, políticos y culturales, así como a los cambios de los avances científicos-tecnológicos e interrelaciones de los miembros que las integran, quienes tienden a desarrollar actividades técnicas académicas y administrativas, unificando esfuerzos en su perfectibilidad.

En ese contexto de ideas, tales instituciones presentan rasgos comunes en todos aquellos sistemas sociales abiertos, en el sentido de que incorporan energía del ambiente, convirtiéndola en producto característico del subsistema de educación universitaria, donde ocurren procesos y comportamientos individuales y organizacionales en función de los diversos cambios del desempeño laboral del profesor universitario. Estos cambios que ocurren en las universidades, como consecuencia de tal desempeño, son el producto de acciones deliberadas o planeadas, sobre la base del cumplimiento de normas y desarrollo de estrategias de acción, que están

orientadas por la conducta demostrada por el profesor universitario, en función de su desempeño laboral.

Por tanto, se plantea porque las universidades venezolanas, como organizaciones del conocimiento, aprenden, modifican y transfieren el saber, como reflejo de la generación de éste, mediante el desarrollo del desempeño laboral de sus profesores, pero se requiere, que esto no sólo sea el producto de individualidades; sino que se convierta en el esfuerzo colectivo de sus potencialidades, como poseedores de talentos, con el propósito de que se lidere el saber y su hacer en las distintas especialidades, trabajando en forma integrada, asumiendo el compromiso y la responsabilidad social que le confieren a la universidad.

En tal sentido, el docente es el actor principal en el proceso de mejoramiento de la calidad educativa pues es el nexo en los procesos de aprendizaje de los estudiantes y las modificaciones en la organización institucional. Es importante que la sociedad cuente con maestros y profesores eficaces y eficientes para poner en práctica distintos y adecuados recursos y en las ocasiones oportunas, con el fin de acceder a mejores logros educativos.

### **Justificación**

Las transformaciones en las instituciones educativas afectan de manera determinante a todos los elementos implicados en el acto educativo, redefiniendo el papel de los principales actores del proceso enseñanza-aprendizaje, el modelo pedagógico y sus objetivos, el entorno de aprendizaje y, en general, las necesidades formativas de los estudiantes y la respuesta que la sociedad les ofrece. Esta realidad es un hecho indiscutible ante el cual estas instituciones no pueden estar ajenas o ignorantes, si pretenden mantenerse como ejes fundamentales en las acciones relacionadas con la gestión educativa y no ser sustituidas por otras entidades alternas.

En tal sentido, la educación y capacitación permanente es la condición para navegar con éxito en estos momentos de cambio vertiginosos, es el pasaporte para ingresar y permanecer en las organizaciones e instituciones educativas, es la seguridad para no caer en la obsolescencia. Además las organizaciones universitarias son las llamadas a construir sociedades libres y transformadoras, capaces de formar agentes morales, agentes de cambio y agentes transformacionales.

Por lo tanto, las universidades, como ejes fundamentales en la producción de conocimiento e innovación, se encuentran obligadas a introducir cambios significativos en sus estructuras de gestión y desarrollo pedagógico en un marco que, representado en la sociedad de la información y el conocimiento, proponen un uso intensivo de las TIC y, por lo tanto, una transformación de los roles que cumplen docentes y estudiantes, así como los demás componentes que forman parte del diseño curricular, conjuntamente con las formas de establecer las relaciones e interacciones para el desarrollo de la enseñanza y aprendizaje y el uso del espacio en la ejecución y puesta en práctica de las mismas.

En relación a ello, las evidencias expuestas en esta investigación reflejan que en lo que concierne a los docentes, los resultados demuestran poco desarrollo y aplicación de las competencias académicas, entre otras, poca innovación en sus programas, sin planificación instruccional ni de clase, con estrategias expositivas (clases magistrales), con pocas estrategias didácticas, usando uno o dos recursos o medios y con pocas estrategias de evaluación, el escaso uso y conocimiento que tienen respecto a la utilización de las herramientas que proveen las TIC para mejorar los niveles y la diversidad de información relacionada con los contenidos de las asignaturas.

Tomando en cuenta esta situación, la propuesta que se desarrolla en esta investigación trata de generar situaciones dirigidas a producir cambios en las actitudes, conocimientos y habilidades que se encuentran presentes



de parte de los profesores o docentes como recursos clave para la ejecución eficiente y productiva de estrategias de instrucción que coadyuven en la construcción de los aprendizajes y de una educación de calidad que sea la resultante de una participación activa de accionar colectivo que lleve a la elaboración de sus aprendizajes en términos significativos, tanto desde el punto de vista cognoscitivo como socio afectivo.

### **Fundamentación**

La propuesta parte de una fundamentación teórica de carácter humanista y se preocupa por la formación en los procesos cotidianos de trabajo. Encierra una utopía sobre la persona, la organización o la sociedad, aunque nunca la llegue a definir racionalmente como esperarían los planificadores y los técnicos hacedores de programas. Plantea que el aprendizaje es posible, que la calidad es alcanzable, que la cooperación es practicable, que la equidad es construible. Es decir, comunica sueños de grandeza que son intrínsecamente motivadores.

De acuerdo a Rogers (1975), citado por Alonso y otros (2000), “la teoría humanista se basa en la interpretación de que el hombre, como organismo global, intenta desarrollar su naturaleza, que es esencialmente humana, se intenta un crecimiento individual saludable ayudando a los individuos” (p.33).

Se considera esta teoría, debido a que considera al ser humano parte importante del proceso o desarrollo del hombre en el medio en el cual se desenvuelve, por lo que, el docente asume la responsabilidad que tienen antes la praxis educativa; esto se logra sobre la base de su ejercicio pedagógico intencionado a formar su ciudadano transformador de una sociedad, consustanciada con la cultura popular de su pueblo y del mundo, el cambio educativo comienza por el maestro como generador de aprendizajes significativos, pues la visión personal del docente van más allá del adentrarse en el contacto, en la interacción con los estudiantes, dentro del contexto del aula.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Fortalecer y capacitar a los docentes/ facilitadores de la Universidad Bolivariana de Venezuela, Aldea “Vuelvan caras” del municipio San Fernando, Estado Apure en estrategias didácticas a los fines de perfeccionar las destrezas para así alcanzar un óptimo desempeño académico.

### **Objetivos específicos**

-Afianzar las competencias de los docentes en la promoción de estrategias didácticas en las asignaturas que dictan.

-Promover el interés hacia el aprendizaje significativo de los docentes, a través de la aplicación eficiente de estrategias y recursos didácticos.

-Ofrecer al estudiante la alternativa de participar junto al docente, en la búsqueda y mejora de su propio aprendizaje.

-Capacitar a los docentes en formación en los aspectos teóricos relacionados con la planificación en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

## **Factibilidad de la Propuesta**

La factibilidad de una propuesta se mide por la oportunidad que tiene la misma para ser puesta en práctica. En este estudio, se considera que existe:

### **Factibilidad técnica**

Se refiere a la disponibilidad de recursos:

a. **Recursos Físicos:** Para llevar a cabo la propuesta, es factible la utilización de las instalaciones físicas de la Aldea Universitaria “Vuelvan caras”.

**b. Recursos materiales:** es perfectamente posible la utilización de los recursos audiovisuales pertenecientes a la institución, así como también, los servicios de la biblioteca para apoyar a los facilitadores / participantes.

**c. Recursos financieros:** Los recursos financieros se gestionarán por autogestión, solicitudes a la Alcaldía del Municipio San Fernando. Sin embargo, los recursos necesarios para realizar esta propuesta no son de gran cuantía y pudiera ser realizado con presupuesto institucional, en virtud de que el gasto solamente sería en lo referente a papelería, en virtud de que los recursos físico y humanos están presentes en el la institución.

**d. Recursos Humanos:** El coordinador y los profesores encargados de dictar los diferentes cursos se encuentran en la Universidad Bolivariana de Venezuela – Apure, por cuanto la institución tiene suficiente personal preparado para dictar esos cursos.

### **Factibilidad Tecnológica**

El desarrollo de la propuesta, se implementará mediante la modalidad de cursos en cuatro fase para el proceso de formación y capacitación en competencias de innovación Andragógica requiere de una plataforma tecnológica que sirva de soporte al proceso de formación de los profesores de la (UBV), y su implementación está garantizada, debido a que esta institución cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para garantizar la adecuada formación a los docentes participantes.

### **Factibilidad Administrativa**

El proyecto de estrategias de Capacitación y adiestramiento para el personal puede ser organizado y llevado a la práctica por las autoridades de la UBV, pues se trata de cumplir con lo establecido por la institución en lo que respecta al adiestramiento dirigido a los profesores/ facilitadores.

### **Factibilidad Legal**

Este proyecto es posible ejecutarlo por lo siguiente: tanto la ley de Universidades contemplan lineamientos que tienen como propósito promover el mejoramiento técnico profesional, moral y cultural de los docentes.

Por otra parte, la presencia y pertinencia de cursos apropiados, diseñados para la capacitación y adiestramiento del personal proporcionan una planificación curricular adecuada para llevar a cabo el proceso de facilitación de aprendizajes y la satisfacción de las necesidades de adiestramiento detectadas en el personal de la Aldea Universitaria “Vuelvan caras”.

Por otra parte, El decreto 825 promulgado por el poder ejecutivo nacional de la República Bolivariana de Venezuela da sustento a la propuesta de desarrollar contenidos educativos. Por medio de dicho decreto, el Ejecutivo Nacional declara el acceso y uso de Internet como política prioritaria para el desarrollo cultural, económico, social y político de la nación, y establece un conjunto de lineamientos dirigidos al establecimiento de una plataforma tecnológica y el desarrollo de contenidos educativos para los distintos niveles

### **Administración de la Propuesta**

La propuesta de estrategias va ser administrada por la Dirección de Recursos Humanos de la Institución, quien coordinará los diferentes cursos necesarios para el caso, de la misma forma se establece que los cursos se realizaran con una participación de dos horas diarias y las cuales se sugiere que sean el turno de la tarde, en el horario que va de 4 a 6 de la tarde.

### **Estrategias de Ejecución**

Las estrategias de ejecución para el programa mencionado se realizan dentro de un proceso deductivo, desarrollándose según cada uno de los objetivos específicos formulados y constituyéndose en momentos operativos:

- **Momento I.** Afianzamiento de las competencias en docentes en estrategias didácticas: Se plantea reforzar las competencias de los docentes en cuanto a la selección y uso de diferentes estrategias didácticas.

- **Momento II.** Promoción del interés hacia el aprendizaje significativo: Se plantea la ejecución de las acciones que llamen la atención de los docentes y estudiantes en formación acerca de las estrategias, técnicas y recursos a utilizar para lograr un aprendizaje significativo.

- **Momento III.** Participación del estudiante junto al docente, en la búsqueda y mejora de su propio aprendizaje: Proceso de evaluación, a través del cual se detecten las potencialidades, habilidades, talentos e intereses estudiantiles y profesionales.

- **Momento IV.** Capacitación en Aspectos Teóricos: Luego de detectados las potencialidades, talentos e intereses, se desarrolla la capacitación para el desarrollo de competencias teóricas en estrategias didácticas.

**MOMENTO I: Afianzamiento de las competencias en docentes en estrategias didácticas**

Objetivos Específicos	Competencias a lograr	Actividades	Recursos
Afianzar las competencias de los docentes en la promoción de estrategias didácticas en las asignaturas que dictan.	<p>Dominio teórico de los diferentes paradigmas de la educación.</p> <p>Dominio teórico-práctico de los diferentes elementos presentes en la planificación.</p> <p>Manejo de los elementos de la planificación, para promover un aprendizaje significativo en las asignaturas que dictan.</p>	<p>Cursos sobre: Paradigmas de la educación hacia el logro del aprendizaje significativo.</p> <p>Talleres de discusión sobre la importancia de la planificación en la praxis educativa.</p> <p>Talleres sobre elaboración de planes integrales de clase, tomando en cuenta las exigencias actuales.</p>	<p><b>Humanos:</b> Directivos de la UBV y de otras instituciones educativas.</p> <p><b>Materiales:</b> Lecturas sobre paradigmas de la educación, registro de experiencias sobre procesos para elaboración de planificaciones; diseños de instrucción de cursos y talleres.</p>

Fuente: Quintana, R. (2015)

### MOMENTO II: Promoción del interés hacia el aprendizaje significativo

Objetivos Específicos	Competencias a lograr	Actividades	Recursos
<p>Promover el interés hacia el aprendizaje significativo de los docentes a través de la aplicación eficiente de estrategias y recursos didácticos.</p>	<p>Curiosidad de los docentes en formación acerca de la relevancia del fomento del aprendizaje significativo.            Manejo de información general sobre las funciones del docente dentro de la universidad y de la planificación en especial.            Reflexión sobre la planificación como instrumento a utilizar en la praxis docente.</p>	<p>Charlas sobre las funciones de: Docencia, planificación e aprendizaje significativo e importancia de la función de la planificación como eje para la innovación en las diferentes áreas de aprendizajes.            Foros sobre planificación y su relevancia para la actualización permanente en las diferentes áreas.            Aplicación de cuestionarios sobre intereses de los docentes en materia de planificación.            Elaboración de registros de docentes que manifiestan abierto interés en la función planificación dentro de su especialidad.</p>	<p><b>Humanos:</b>            Directivos de la UBV y de otras instituciones educativas.  <b>Materiales:</b>            Tripticos, lecturas sobre el tema, Presentaciones power point, cuestionarios, formatos de registros.</p>

Fuente: Quintana, R. (2015)

**MOMENTO III: Participación del estudiante junto al docente, en la búsqueda y mejora de su propio aprendizaje**

Objetivos Específicos	Competencias a lograr	Actividades	Recursos
<p>Ofrecer al estudiante la alternativa de participar junto al docente, en la búsqueda y mejora de su propio aprendizaje.</p>	<p>Auto conocimientos de los docentes y estudiantes acerca de sus potencialidades e intereses para la planificación en su área. Reconocimiento de la importancia los aspectos constitutivos de la planificación para los procesos de enseñanza y aprendizaje en las diferentes áreas</p>	<p>Convocatoria a docentes y estudiantes que manifestaron interés sobre la elaboración de planificaciones en cuestionario aplicado en el primer momento. Evaluación de intereses y motivación de los docentes y estudiantes para la planificación. Evaluación de actitudes y aptitudes para la práctica sistemática de la planificación en su área. Registro de docentes y estudiantes que se ubican dentro del perfil de planificadores eficientes. Formatos para entrevistas estructuradas, pruebas de personalidad y vocacionales, registro en forma manual y automatizada, computadoras y programa de base de datos.</p>	<p><b>Humanos:</b> Directivos de la UBV y de otras instituciones educativas. <b>Materiales:</b> Tripticos, lecturas sobre el tema, Presentaciones power point, cuestionarios, formatos de registros.</p>

Fuente: Quintana, R. (2015)



#### MOMENTO IV: Capacitación en Aspectos Teóricos

Objetivos Específicos	Competencias a lograr	Actividades	Recursos
<p>Capacitar a los docentes en formación en los aspectos teóricos relacionados con la planificación en el proceso de enseñanza y aprendizaje.</p>	<p>Manejo de las diferentes estrategias y recursos didácticos y técnicas e instrumentos de evaluación. Desarrollo de un plan integral de un plan tomando en cuenta los tres momentos de la misma. Dominio de la clase en cuanto a contenido, estrategias, tiempo y recursos.</p>	<p>Curso de capacitación docente. Foros referidos a los elementos que integran la planificación en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Talleres de: Taller 1: La normativa de la Universidad Bolivariana de Venezuela. Taller 2: La Gestión del conocimiento en la universidad. Taller 3: Comunicación y Relaciones Interpersonales Taller 4: Nociones sobre la Tecnología de Información y la Comunicación Taller 5: Herramientas Tecnológicas Taller 6: Motivación</p>	<p><b>Humanos:</b> Directivos de la UBV y de otras instituciones educativas. <b>Materiales:</b> Trípticos, lecturas sobre el tema, Presentaciones power point, lecturas temáticas.</p>

Fuente: Quintana, R. (2015)

### Programa de Talleres

**Taller N° 1:** Aspectos que caracterizan la normativa de la Universidad Bolivariana de Venezuela

<b>Objetivo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos/Tiempo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Evaluación</b>
Proporcionar a los facilitadores que identifiquen los aspectos que caracterizan la normativa de la Universidad Bolivariana de Venezuela	La misión, visión, objetivos y metas institucionales - Estructura organizacional - Políticas - Estrategias - Normas institucionales - Principios y Reglamentos - Proyectos	Presentación de la temática - Discusión socializada. - Conclusiones.	Humanos: - Coordinador de la UBV y Facilitadores Materiales - Papel - Lápiz Tecnológicos: - Computadoras - Video beam - Impresoras - Fotocopiadoras - Duración 4 horas	Coordinación de la UBV	Autoevaluación

Fuente: Quintana, R. (2015)

Taller N° 2: La Gestión del conocimiento en la universidad

Objetivo	Contenido	Actividades	Recursos/Tiempo	Responsables	Evaluación
Propiciar en los docentes/facilitadores que reconozcan la importancia de la gestión del conocimiento para el logro de un aprendizaje efectivo	Gestión del conocimiento - Modelos de gestión de conocimiento - Cómo gestionar conocimiento en la universidad - Aplicaciones educativas de la gestión del conocimiento	Presentación de la temática; - Discusión socializada. - Conclusiones.	Humanos: - Coordinador de la UBV y Facilitadores Materiales - Papel - Lápiz Tecnológicos: - Computadoras - Video beam - Impresoras - Fotocopiadoras -Duración 4 horas	Coordinación de la UBV	Autoevaluación

Fuente: Quintana, R. (2015)

### Taller N° 3: Comunicación y Relaciones Interpersonales

Objetivo	Contenido	Actividades	Recursos/Tiempo	Responsables	Evaluación
Mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales	<p>-Definición de comunicación y sus tipos.</p> <p>-Definición de Comunicación Asertiva</p> <p>-Componentes de la Comunicación Asertiva</p> <p>-Indicadores de la no asertividad en la comunicación.</p> <p>-Causas de la no asertividad.</p> <p>-Como ser asertivo?</p> <p>Recalcar la importancia de las relaciones interpersonales efectivas dentro del aula.</p>	<p>-Preparación del ambiente de trabajo.</p> <p>- Saludos de Bienvenida a los asistentes.</p> <p>- Exposición del contenido de manera interactiva.</p> <p>Simulaciones : Plantear reuniones frecuentes en las cuales se realice una retroalimentación entre los facilitadores, que les permita lograr cooperación e integración entre los mismos.</p> <p>-Plantear reuniones frecuentes entre Directivos y facilitadores en las cuales se emita información oportuna y exacta</p>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinador de la UBV y Facilitadores</li> <li>- Materiales</li> <li>- Papel</li> <li>- Lápiz</li> </ul> <p>Tecnológicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadoras</li> <li>- Video beam</li> <li>- Impresoras</li> <li>- Fotocopiadoras</li> </ul> <p>-Duración 5 horas</p>	Coordinación de la UBV	-Autoevaluación de las relaciones Interpersonales

		<p>respecto a los procesos internos de la Aldea "Vuelvan caras" y que permitan el desarrollo óptimo de las actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mantener informado a los facilitadores vía comunicación escrita, de todo lo que concierne a la programación de la Aldea.</li> <li>-Realizar reuniones en la cuales los facilitadores puedan participar en la toma de decisiones.</li> <li>- Apoyar las iniciativas de los facilitadores respecto al mejoramiento del trabajo.</li> </ul>			
--	--	--	--	--	--

Fuente: Quintana, R. (2015)

**Taller 4:** Nociones sobre la Tecnología de Información y la Comunicación

Objetivo	Contenido	Actividades	Recursos/Tiempo	Responsables	Evaluación
<p>Promover en los facilitadores/docentes la adquisición del conocimiento básico de las herramientas tecnológicas para el desarrollo de las competencias dentro de las innovaciones educativas.</p>	<p>Sistema operativo Windows. Manejo de ofimática básica: Escritura digital, Comunicación Multimedia, Cálculo Digital o Cuidados y mantenimiento del computador, Internet y sus servicios básicos: navegadores, motores de búsqueda, correo Electrónico y mensajería instantánea. Aula virtual: Manejo básico desde la plataforma Moodle .</p>	<p>Actividades del Profesor:            -Facilitar la integración grupal            -Propiciar el análisis mediante una discusión dirigida            Actividades del participante            -Participar en los trabajos grupales.</p>	<p>Humanos:            - Coordinador de la UBV y Facilitadores Materiales            Módulo instruccional (Material fotocopiado) entregado            Fotocopiadora            Duración 5 horas</p>	<p>Coordinación de la UBV</p>	<p>Autoevaluación</p>

Fuente: Quintana, R. (2015)

Taller N° 5: Herramientas Tecnológicas

Objetivo	Contenido	Actividades	Recursos/tiempo	Responsables	Evaluación
Desarrollar habilidades y destrezas en el manejo y uso de los recursos que ofrece las tecnologías de información y comunicación (TIC) en el contexto educativo.	Portales Educativos o Comunidades Virtuales Foros virtuales o Webquest y Caza del tesoro, blog, Chat y Videoconferencias	Actividades del Profesor: -Clase expositiva -Motiva y orienta Práctica sobre los contenidos - Planificación para la aplicación de las TIC en cada asignatura	Humanos: - Coordinador de la UBV y Facilitadores Materiales Módulo instruccional (Material fotocopiado) entregado Fotocopiadora -Duración 8 horas	Coordinación de la UBV	Creación de blog - Manejo de foros

Fuente: Quintana, R. (2015)

### Taller N° 6: Motivación

Objetivo	Contenido	Actividades	Recursos	Responsables	Evaluación
<p>Determinar los factores de motivación y su relación con el desempeño laboral</p>	<p>Definición de:            Motivación,            Desempeño laboral            -Teorías de la motivación de Tipos Motivación            -Estrategias Motivacionales            -la Motivación y su relación con el desempeño laboral</p>	<p>-Se constituirán equipos de trabajo.            - Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública            - Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "Facilitador del mes", o publicando los éxitos en las carteleras internas            - Escuchar a los docentes, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto</p>	<p>Humanos;            Directivos, y personal empleado            Materiales; Video Beem, laminas en Powers Pointe, papel Bond, lápices, hojas</p>	<p>Coordinación de la UBV</p>	<p>Autoevaluación</p>



		<p>motivarán su participación y desempeño diario.</p> <p>- A través de la discusión y confrontación personal de los participantes establecerán un compromiso como antes cruciales en una organización que desea mantener alto rendimiento.</p>			
--	--	--	--	--	--

Fuente: Quintana, R.

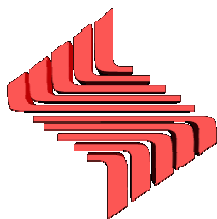
### BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Almaguer, J Elizondo, R (1998) Psicología Educativa. México Editorial Trillas.
- Aranguren, J. (2013). "Formación gerencial y desempeño laboral del gerente educativo" para obtener el título de Magister en Gerencia Educativa Maracaibo. Universidad "Rafael Urdaneta".
- Arias, F. (2007). El proyecto de investigación: guía para su elaboración (3ª ed) . Caracas: Episteme.
- Barrios (2008) Introducción a la investigación. México: Trillas.
- Brunet, Ignasi y Schilman, Fernanda (2005). Convivir con el Capital Financiero: Corralito y Movimientos Ahorristas. Espana. Editorial Fundamentos.
- Castillo, B.(2013) Propuesta de estrategias que promuevan aprendizajes significativos dirigidos a los docentes del Programa de Educación Integral de la Aldea "Teresa Hurtado" - Misión Sucre municipio Achaguas, Estado Apure. Tesis de postgrado de la Unellez- Apure.
- Cerda, H. (2005). Los elementos de la investigación. Bogotá: El Búho.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N. 36.860. Diciembre 1999. Caracas, Venezuela.
- Corredor, J. (2007). La planificación estratégica. Bases teóricas para su aplicación.Valencia: Vadel Hermanos editores.
- Chávez Alizo, N. (2007). Introducción a la investigación educativa (4a ed.). Maracaibo.
- Dávila, C. (2006). Teorías Organizacionales y Administración. Mc Graw Hill, Colombia.
- De Faria, F. (2006). Desarrollo Organizacional: Un enfoque integral. Mexico. Limusa.
- Delanoy, F. (2001). Profesionalismo Docente y aseguramiento de la calidad de la enseñanza. Ponencia en el Seminario internacional Santiago de Chile.
- Dolly, B. (2007). Administración de servicios de alimentación. Colombia. Editorial Universidad de Antioquia.
- Fernández, M. y Gutiérrez, M. (2005). Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario. Universidad Internacional de Andalucía. Espana. Ediciones AKAL.
- Fernández, A. (2008). Modelo Contextual y Crítico del Perfil de los Formadores. Ponencia 1º Encuentro Iberoamericano de Perfeccionamiento Integrado del Profesor Universitario. Sadpro UCV. Venezuela.
- Flores, C. (2000). Motivación, una alternativa para el éxito. UPEL Caracas.

- Gan, F. y Berbel (2007). Manual de Recursos Humanos. España. Editorial UOC.
- García, E. (2002) Liderazgo Docente. Rompan Filas. [Documento en Línea] [Disponible en: [http:// www.unan.mx/rompan/70/rf70art2.htm](http://www.unan.mx/rompan/70/rf70art2.htm)] [Consulta: 2006, Septiembre, 20].
- García, N. (2002). La Administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. Universidad de Costa Rica.
- Gómez, Y. (2011). Proyecto de organización de la Dirección de Formación y Desarrollo Docente de la UGMA. Trabajo no publicado, UGMA Barcelona.
- Gotera, F. (2005). Negociación colaborativa y solución cooperativa de conflictos.
- Hall, R. (1996) Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados. México. Prentice Hall.
- Hernández, R. Fernández C. Baptista, P.(2010). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. Colombia.
- Hurtado, J. (2006). Investigación Holística. Caracas Fundacite Sygal.
- Imbernon, F. (1998). La Formación y el Desarrollo Profesional del Profesorado. Barcelona, Editorial Graó.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2007). Elementos de Administración, Un enfoque Internacional. 7a Ed. Mexico: Editorial Mc Graw Hill.
- Ley de Universidades (1970). Gaceta Oficial N° 1429. Extraordinario de fecha 8 de septiembre de 1970.Caracas: Editorial Eureka.
- Ley de Educación (2009). Gaceta Oficial de la República de Venezuela. Caracas.
- López C., M. (2007). Planeación y Evaluación del Proceso Enseñanza-Aprendizaje. Trillas. México.
- Luengo (2013) Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en centros de Educación de Adultos. Tesis de grado de la Universidad del Zulia, Municipio Mara, estado Zulia.
- Lussier, (2005). Liderazgos, Teorías, Aplicación, Desarrollo de Habilidades. Editorial Thomson. Learning. México.
- Madrid, J (2011) Factores que inciden en la aplicabilidad de las TIC, por parte de los profesores de la especialidad de Artes Plásticas del Departamento de Arte del IPC. Tesis de grado del IPC
- Martínez, J.(2009). Aprendizaje en la Universidad: Desafío hacia el Siglo XXI del Énfasis en los Productos al Énfasis en los Procesos. Caracas, Sadpro UCV.
- Martínez, L.(2000). Clima Organizacional. www. Monografías. com.

- Martínez, M. (2003). La gestión empresarial. España. Ediciones Díaz de Santos.
- Marchart, L. (2006). Aprendizaje para el Management y el desarrollo organizacional. Chile. Publicación de la Universidad del Mar.
- Miquilena, L. (2008). Problemática de la Formación Docente Universitaria. Editorial Buchivacoa. Caracas.
- Ocampo, N., y Vazquez, S. (2006). Método de Comunicación Asertiva. El método que acerca a las personas. México. Trillas.
- Páez, H. de León, C. (1996). Un Modelo de Instrucción Para una Mejor Enseñanza. Valencia. Universidad de Carabobo.
- Picón, G. (2004). El Proceso de Convertirse en Universidades. FEDUPEL Caracas.
- Ramírez, T. (2004). Como hacer un proyecto de investigación. Caracas: Editorial Panapo.
- Robbins, S (2004). Comportamiento Organizacional. Séptima Edición.
- Reyes, A. (2000). Técnicas y Modelos en el Salón de Clases. Trillas. México.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall México.
- Roca, A. (2000). Desempeño Profesional Basado en la Atención a las Competencias Laborales. Cuba. [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- Sabino, C. (2004) *El Proceso de Investigación*. Venezuela: Caracas: Editorial PANAPO.
- Salcedo, H. (2009). Perfeccionamiento Integral y Evaluación del Profesor Universitario. Ponencia 3er° Encuentro Iberoamericano de Perfeccionamiento Integrado del Profesor Universitario. Sadpro- UCV.
- Sambrano, J. y Steiner, A. (2007). Estrategias Educativas para Docentes y Padres del Siglo XXI. Caracas. Editorial Alfa.
- Sanz, Gloria (2005). Comunicación efectiva en el aula: Técnicas de expresión oral para docentes. España. Editorial GRAO.
- Segovia, F. y Beltrand, J. (2008). El Aula Inteligente. Espasa. España.
- Soria, V. (2007). Relaciones Humanas. México: Limusa Noriega Editores.
- Valdés, H. (2006). Evaluación del Desempeño, Ponencia del Seminario de Profesionalismo Docente. Chile.
- Valls, A. (2006). Las 12 Habilidades Directivas Clave. España. Gestion 2000.

# **ANEXOS**



**República Bolivariana de Venezuela  
Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”  
UNELLEZ  
Vicerrectorado de Planificación y  
Desarrollo Regional**

**Estimado (a):**

**Profesor (a)**

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información relacionada con Proponer Lineamientos estratégicos de orden organizacional que optimice el desempeño académico de los docentes de la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea “Vuelvan caras” del municipio San Fernando, Estado Apure.

En este sentido, se agradece responder las preguntas que se presentan en este cuestionario, cuyo único objetivo es cumplir con un requisito académico de la Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ), La investigación, será de absoluta confiabilidad y solo servirá para fines académicos.

Se le agradece la colaboración prestada para tal fin.

Atentamente

El Investigador

Licdo. Ramón Quintana

## INSTRUCCIONES

- Lea el contenido del cuestionario
- Responda cada una de las preguntas, marcando con una (X) la alternativa que más coincida con su opinión.
- No deje ninguna pregunta sin responder.

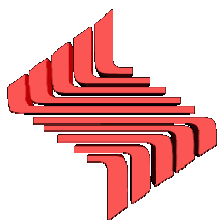
N°	Ítems	Siempre		A Veces		Nunca	
		Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)
1	¿Usted Conoce si en Aldea “Vuelvan caras” están claramente definidas la misión, visión, objetivos y metas organizacionales?						
2	¿Crea un ambiente de trabajo que ayuda al buen desempeño de las actividades educativas?						
3	¿Promueve acciones conjuntas la dirección para lograr un clima organizacional agradable?						
4	¿Demuestra compromiso por la institución?						
5	¿Usted participa en la planificación y toma de decisiones en la institución?						
6	¿Se siente usted satisfecho con la remuneración y/o salario recibido?						
7	¿Aportas lo mejor de sí para el logro de los objetivos organizacionales?						
8	¿Recibes beneficios socioeconómicos en la						

	Aldea "Vuelvan caras"?						
9	¿Existen equipos de trabajo en la Aldea "Vuelvan caras"?						
10	¿Realizas la planificación de las actividades?						
11	¿Estableces diferentes estrategias para lograr el fin deseado por la institución?						
12	¿Elaboras ajustes curriculares e innovadores en tu planificación?						
13	¿Mantienes una actitud mental positiva con los cambios del currículo?						
14	¿Se mantiene al tanto de las innovaciones en materia educativa?						
15	¿Utilizas las herramientas tecnológicas para el logro del cambio del ambiente organizacional?						
16	¿Posees conocimientos básicos de recursos tecnológicos?						
17	¿Cumple su labor en consonancia con los requerimientos de la población estudiantil?						
18	¿Fomenta en los directivos la demostración de sus cualidades?.						
19	¿Cree usted que su director impulsa el trabajo en equipo?						



20	¿Tus necesidades son tomadas en cuenta por el personal directivo como persona responsable de acuerdo a los requerimientos de la institución?						
21	¿El proceso de comunicación entre usted y el director de la Aldea se da de una forma eficaz?						
22	¿Cree usted que su Directivo tiene la iniciativa para resolver conflictos en la institución?						
23	¿Cree usted que su jefe tiene la capacidad de dirigir a sus subordinados?						
24	¿Se siente usted capacitado para que su director le delegue responsabilidades?						
25	¿Cree usted que la motivación es un factor importante para lograr los objetivos y metas en la institución?						
26	¿Cree usted que el Director de la Aldea "Vuelvan caras" motiva o estimula a sus docentes para realizar sus funciones?						
27	¿Recibe usted preparación adecuada para el mejoramiento de su trabajo?						

28	¿Cree usted que las relaciones interpersonales son un factor importante para lograr los objetivos de la institución?						
29	¿Se siente usted satisfecho en su puesto de trabajo?						
30	¿Ha recibido usted alguna recompensa por sus actividades académicas realizadas?						



Anexo (B)

**República Bolivariana de Venezuela  
Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"  
UNELLEZ  
Vicerrectorado de Planificación y  
Desarrollo Regional**

### **Guía de Validación**

#### **Estimado Especialista**

Reciba un cordial saludo, seguidamente le presento un cuestionario que le va a permitir al investigador desarrollar la investigación titulada: Lineamientos estratégicos de orden organizacional que optimice el desempeño académico de los docentes de la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea "Vuelvan caras" del municipio San Fernando, Estado Apure.

Le agradezco, revisarlo y hacer las observaciones pertinentes sobre el mismo además validar el mismo dada su experiencia, se le entrega para ello, el cuadro operacionalización de las variables, el cuestionario y el formato de validación.

Gracias por su colaboración

El Investigador

Licdo. Ramón Quintana

**FORMATO DE VALIDACIÓN**

### Instrucciones

Coloque una (x) en la alternativa que corresponde según su opinión sobre los aspectos planteado, anote las observaciones que considere necesarias en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de los Ítems			Pertinencia del Ítems con el Objetivo		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Firma del Especialista:** \_\_\_\_\_

**Especialista en:** \_\_\_\_\_

