



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN LA EDUCACIÓN**



**GERENCIA ESTRATÉGICA UNA ALTERNATIVA PARA FAVORECER EL
CLIMA ORGANIZACIONAL**

Autora: Lcda. Ruth Rodríguez
Tutora: Dora E. Pérez D.

Mayo, 2018



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN LA EDUCACIÓN**



**GERENCIA ESTRATÉGICA UNA ALTERNATIVA PARA FAVORECER EL
CLIMA ORGANIZACIONAL**

Autora: Lcda. Ruth Rodríguez

Trabajo de grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación.

Mayo, 2018



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN LA EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **GERENCIA ESTRATÉGICA UNA ALTERNATIVA PARA FAVORECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL**, presentado por la Licenciada. Ruth Rodríguez, titular de la Cedula de Identidad V - 17.679.983 para optar al título de Magister en Investigación Educativa, estimamos que el mismo reúne los requisitos para sr considerado como: _____

Nombre y Apellido

C.I

Firma

Mayo, 2018

ÍNDICE GENERAL

p.p

RESUMEN.....	xi
ABSTRAC	xii
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos de la investigación	7
Objetivo general.....	7
Objetivo específico	7
Justificación	7
CAPITULO II.	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la investigación	9
Bases teóricas	11
Bases conceptuales.....	13
Bases legales	27
Operacionalización de variables	29

CAPITULO III.

MARCO METODOLOGICO

Tipo de investigación	30
Diseño de la investigación	31
Población.....	31
Muestra.....	31
Instrumento de recolección de datos.....	32
Validez y confiabilidad	33

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Análisis de los resultados.....	35
---------------------------------	----

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusión	54
Recomendaciones.....	55

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

Presentación	56
Objetivos de la propuesta.....	56

Justificación	57
Visión	57
Misión	58
Factibilidad de la propuesta	58
Desarrollo de la propuesta.....	58
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	64
ANEXOS	67

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadros	pp
Cuadro N° 1	29

ÍNDICE DE TABLAS

Tablas	pp
Tabla N° 1	36
Tabla N° 2	37
Tabla N° 3	38
Tabla N° 4	39
Tabla N° 5	40
Tabla N° 6	41
Tabla N° 7	42
Tabla N° 8	43
Tabla N° 9	44
Tabla N° 10	45
Tabla N° 11	46
Tabla N° 12	47
Tabla N° 13	48
Tabla N° 14	49
Tabla N° 15	50
Tabla N° 16	51
Tabla N° 17	52
Tabla N° 18	53

INDICE DE GRAFICOS

Gráficos	pp
1 Planeación	46
2 Organización	37
3 Control	37
4 Dirección	39
5 Educación	40
6 Condiciones de trabajo	41
7 Motivación	47
8 Humano	43
9 Material	44
10 Técnico	45
11 Calidad de comunicación	46
12 Calidad de comunicación	47
13 Autocrático	48
14 Permisivo	49
15 Democrático	50
16 Situacional	51
17 Factores Interno	52
18 Factores externos	53



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN LA EDUCACIÓN



GERENCIA ESTRATÉGICA UNA ALTERNATIVA PARA FAVORECER EL
CLIMA ORGANIZACIONAL

AUTORA: Lcda. Ruth Rodríguez

TUTORA: Dra. Dora E. Pérez .D

AÑO: 2018

RESUMEN

En el presente estudio, surge la propuesta de desarrollar la Gerencia estratégica una alternativa para favorecer el clima organizacional de la Escuela Básica Concentrada Santa Ana Municipio Naguanagua- Estado Carabobo, orientada a lograr el fortalecimiento en la institución a través de un clima organizacional acorde con los cambios educacionales actuales y dentro del Proyecto Educativo Nacional. La investigación se desarrolla bajo la metodología cuantitativa, de tipo proyecto factible, está conformado por una muestra de 16 individuos, a los cuales se les aplicó un instrumento compuesto por 18 preguntas con opciones de repuestas policotómicas, las cuales sus respuestas fueron presentadas y tabuladas a través de gráficos y tablas con frecuencias y porcentajes. Cuya confiabilidad se obtuvo a través del Alfa de Crombach, obteniéndose una alta confiabilidad. Como resultado se evidenció que el proceso gerencial de la institución está a cargo de un personal capaz, formado y con un liderazgo democrático situacional, donde las fallas más acentuadas están dentro del proceso comunicacional, la motivación y el fortalecimiento del trabajo en equipo, aspectos que se tomaron en consideración para el desarrollo del plan estratégico propuesto como medio de solución a la problemática planteada.

Palabras Claves: Gerencia Estratégica, Clima Organizacional.

Líneas de Investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo.

Temática: Planificación Educativa

Subtemática: Planes de acción y Estratégicos

Área Prioritaria de la FaCE: Gerencia Educativa

Área Prioritaria de la UC: Educación



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN LA EDUCACIÓN



GERENCIA ESTRATÉGICA UNA ALTERNATIVA PARA FAVORECER EL
CLIMA ORGANIZACIONAL

AUTORA: Lcda. Ruth Rodríguez

TUTORA: Dra. Dora E. Pérez D.

AÑO: 2018

ABSTRAC

In the present study, the proposal to develop strategic management as an alternative to favor the organizational climate of the Santa Ana Concentrated School Naguanagua-Carabobo State, aimed at strengthening the institution through an organizational climate consistent with the current educational changes and within the National Educational Project. The research is developed under the quantitative methodology, feasible project type, is made up of a sample of 16 individuals, to which an instrument was applied consisting of 18 questions with options of policotomicas answers, which their answers were presented and tabulated to through graphics and tables with frequencies and percentages. Whose reliability was obtained through the Alfa de Crombach, obtaining a high reliability. As a result, it was evident that the management process of the institution is in charge of a capable, trained staff with a democratic situational leadership, where the most marked failures are within the communicational process, the motivation and the strengthening of teamwork, aspects that they were taken into consideration for the development of the proposed strategic plan as a means of solving the problem posed.

Key Words: Strategic Management, Organizational Climate.

Research Lines: Educational Management, Management and Work.

Theme: Educational Planning

Sub-theme: Action Plans and Strategic

Priority Area of FaCE: Educational Management

Priority Area of the UC: Education

INTRODUCCIÓN

Los nuevos escenarios basados en la globalización, tecnología y competitividad, orientan las tendencias hacia la sustitución de los modelos económicos, sociales, políticos y educativos definen las estructuras de las ventajas entre los países desarrollados y en vías de desarrollo para confrontar los retos de este nuevo siglo y dar valor al talento humano. De allí que se considere que una adecuada administración de la cultura organizacional, debe ser el elemento unificador en las organizaciones, donde las relaciones humanas representan la base fundamental para el desarrollo de sus actividades, considerando que de la participación e integración de sus miembros dependerá su funcionamiento y la producción de un clima organizacional satisfactorio.

De allí, que se considere que el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el desempeño de la organización, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión de la percepción que tienen los miembros de la organización a la que pertenecen.

Dado a la importancia del tema en el proyecto de investigación se pretende proponer un plan estratégico una alternativa para favorecer el clima organizacional de la Escuela Básica Concentrada Santa Ana Municipio Naguanagua- Estado Carabobo.

La investigación está estructurada en tres capítulos, que se mencionan a continuación:

En el Capítulo I se plantea el problema para el desarrollo de la presente investigación, así como los objetivos y la justificación de la investigación.

En el Capítulo II se toma en consideración los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, así como la definición de términos básicos que fundamentan la presente investigación referente a las variables a estudiar.

Y en el Capítulo III se detalla el marco metodológico, explicando el tipo de investigación a utilizar para el logro de los objetivos, la población y la muestra seleccionada, la técnica para recolección de datos, la validación y confiabilidad. Así como las referencias bibliográficas.

. En capítulo IV se hizo el análisis de datos, e interpretación de los resultados obtenidos del instrumento aplicado a la muestra, representado en tabla y gráficos estadísticos, seguidamente en el Capítulo V se dieron a conocer las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Finalmente en el capítulo VI se presenta la propuesta y por último se mencionan las referencias bibliográficas y anexos respectivos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las diversas transformaciones en el ámbito social, económico, político y educativo de los países del mundo, están impulsadas, dirigidas y controladas por el proceso de globalización; si bien es cierto que este concepto no es nuevo, pero sí es nuevo el de la intensidad del desafío que significa abordarla, ya que implica nuevas capacidades, nuevas maneras de pensar en el campo educativo; por lo tanto, se requiere que el talento humano genere modelos y procesos de cambio para poder lograr eficiencia, y eficacia. De acuerdo a esto en el ámbito internacional, Freire enfoca la gestión en la escuela como fenómeno dialógico entre los actores, para así establecer el cambio, superar las desigualdades sociales y contribuir a la emancipación humana.

En otro orden Sander (s/f) relaciona los procesos de desarrollo con los procesos de participación en la gestión educacional cuando plantea que:

La estrategia por excelencia para la construcción de una forma cualitativa de vida humana es la participación, comprometida con la promoción de la democracia política y la práctica efectiva de la democracia social capaz de enfrentar las desigualdades económicas, políticas y culturales que amenazan la calidad de vida y de la educación.(s/p)

Asimismo a estas preocupaciones teóricas se suman algunos esfuerzos en el orden práctico por alcanzar un clima organizacional armonioso dentro de los procesos de gestión educacional lo que se ha dado en diferentes niveles en los países de América Latina según el desarrollo social, económico y político del país. En El

Salvador, por ejemplo, la participación de la comunidad ha implicado el nombramiento de docentes; en Colombia la elaboración de los planes de estudios. Como se puede observar, la relación escuela - comunidad, se promueve más como elemento sinérgico del desarrollo de la escuela y no de la comunidad. Ello también se constata en el caso de República Dominicana.

Los nuevos escenarios basados en la globalización, tecnología y competitividad, orientan las tendencias hacia la sustitución de los modelos económicos, sociales, políticos y educativos que definen las estructuras de las ventajas entre los países desarrollados y en vías de desarrollo para confrontar los retos de este nuevo siglo y dar valor al talento humano.

Desde esta perspectiva, el sistema Educativo Venezolano ha instrumentado profundas transformaciones, las cuales conducen a verdaderos cambios, tanto en el ámbito organizativo como en las intenciones en los procesos administrativos para la implementación del Proyecto Integral Comunitario (P.I.C.).

Igualmente, en el área pedagógica se le asigna autonomía al docente en la planificación, diseño y desarrollo de las actividades pedagógicas, por medio del Proyecto de Aprendizaje (P.A.), dirigidos a concretar los procesos de reflexión sobre la práctica educativa, con el objeto de generar una enseñanza integradora donde se globaliza el aprendizaje, se contextualizan los contenidos y se desarrollan experiencias significativas de enseñanza y aprendizaje, incrementado así la eficiencia y pertinencia social de la escuela, el factor motivacional de una persona se puede describir como las fuerzas que actúan sobre ella o en su interior, provocando que se comporte de una forma específica encaminada hacia el logro de las metas, en este sentido Hernández (2016) plantea que existen factores en el trabajo que afectan la productividad, una de las tareas de los gerentes consiste en canalizar, de manera efectiva, la motivación del personal en la organización.

Al respecto, Mc Clelland (citado en Certo, 2012), señala que las personas con alta motivación, presentan ciertas características personales, las cuales son valoradas por las organizaciones; entre estas características se pueden mencionar: Responsabilidad emocional, tendencia al éxito, fijación de metas

realistas, necesidad de actualización y realimentación constantes, proactivo, creativo, entre otros, lo cual les permite participar en programas de incentivos y conducirlos a una mayor productividad en la organización.

En este marco de referencia, se puede describir que el docente con alta motivación sobresale por sí mismo en su desempeño dentro de la organización educativa, asumiendo compromisos que le permitan satisfacer sus expectativas, demuestra capacidad de uso consciente de sus recursos personales y profesionales, permitiendo alcanzar logros estables, los cuales conducen a relaciones interpersonales satisfactorias en el desarrollo organizacional.

Entonces se hace necesario que el contexto escolar, la cultura organizacional da origen al clima organizacional y éste, a su vez, al comportamiento laboral; es así como una adecuada administración de la cultura organizacional, se constituye en un elemento unificador de las prácticas pedagógicas, favoreciendo el logro de los objetivos que la institución educativa se propone y, por ende, modela las conductas tanto en los docentes como en los directivos; es decir, que las prácticas habituales desarrolladas dentro y fuera de la sala de clases, influyen en la calidad de la interacción de los miembros de la escuela. Es por ello que en las organizaciones, las relaciones humanas representan la base fundamental para el desarrollo de sus actividades, ya que de la participación e integración de sus miembros dependerá su funcionamiento y las habilidades, conocimientos y actitudes de los mismos contribuirán al alcance de los objetivos organizacionales, produciendo un clima organizacional satisfactorio.

En tal sentido, el concepto de clima organizacional que ha demostrado mayor utilidad, es el de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque, reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Goncalves (1997)

Sin embargo, estas percepciones se derivan en gran medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con

la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el desempeño de la organización, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión de la percepción que tienen los miembros de la organización a la que pertenecen.

En este marco de referencia, se hizo necesario destacar la importancia del comportamiento de un trabajador dentro de la organización y que la resultante del clima organizacional dependiera de las percepciones que tenía el trabajador de los factores intervinientes; entre ellos estuvo la motivación, la cual dependió en buena medida de las interacciones y otras experiencias que cada miembro tenía con la institución, incentivándose de esta forma la motivación al logro del individuo.

Así mismo, Osorio (2012), refiere que: la existencia de una fluida comunicación entre los miembros de la organización conduce a una mejora en la toma de decisiones, generando ideas nuevas (creatividad) y planificando la acción para el logro de los objetivos. Lo que fomenta una mayor participación, pues al permitir que todos los miembros formen parte en la toma de decisiones, aceptando diferentes opiniones, votos, instrucciones, se crea un sentimiento de pertenencia y lealtad que genera motivación, y esto es, lo que mueve a las personas a seguir perteneciendo al mismo, produce cohesión y posibilita el crecimiento del grupo.

Sin embargo, en el área educativa muchos docentes exhiben un comportamiento mecánico no vinculado con la tarea que realiza, agobiados con deberes de rutina y requisitos administrativos infructuosos, los cuales no facilitan el trabajo.

En este mismo orden de ideas, se pudo observar que en la Escuela Básica Concentrada Santa Ana, presenta un deterioro en el ambiente de trabajo, puesto de manifiesto en un marcado desánimo laboral de algunos docentes, lentitud en el desempeño, indiferencia ante situaciones propias del plantel, así como el cumplimiento mínimo en lo que corresponde a las actividades académicas dentro de la organización.

Asimismo, las relaciones interpersonales solo se limitaban a saludar y a transmitir informaciones de tipo laboral, poca interacción entre los docentes, ya que la participación espontánea en actividades complementarias era mínima, manteniendo una actitud pasiva. Igualmente, el desinterés y apatía en el proceso de toma de decisiones, poniendo de manifiesto el poco interés en elevar la calidad de la educación, así como la poca integración escuela-comunidad donde se encontraba ubicado el plantel.

Para abordar esta problemática como estudio de una realidad se plantea las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los factores que afectan el clima organizacional personal en la Escuela Básica Concentrada Santa Ana?

¿La gerencia estrategia será una alternativa que permitirá favorecer el clima organizacional en la Escuela Básica Concentrada Santa Ana, Ubicado en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan estratégico como alternativa para favorecer el clima organizacional de la Escuela Básica Concentrada Santa Ana Municipio Naguanagua-Estado Carabobo.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación actual en la que se encuentra el clima organizacional en la Escuela Básica Concentrada Santa Ana.
- Determinar la factibilidad del diseño de un plan estratégico que favorezca el clima organizacional en la Escuela Básica Concentrada Santa Ana.

- Diseñar un plan estratégico para favorecer el clima organizacional en la Escuela Básica Concentrada Santa Ana.

Justificación

En virtud de que diariamente se producen cambios a nivel mundial en cuanto a la concepción de calidad educativa, como lo es la aplicabilidad de teorías administrativas gerenciales a los procesos netamente educativos, han permitido que se realicen investigaciones y se pongan en práctica, siendo uno de los elementos de la administración que están formando parte de las actividades organizativas de una institución educativa es el establecimiento de un clima organizacional.

Ahora bien, la estructuración de un clima organizacional adecuado permitirá a las escuelas mantener una armonía entre los miembros de las mismas, ya que al trasladar el concepto organizacional a la institución se está permitiendo la participación activa de todos los docentes, bajo el liderazgo del cuerpo directivo. Siendo posible esto, será más sencillo involucrar a la comunidad dentro de las actividades escolares, llevando así a la práctica actividades contraloras entre comunidad y escuela.

Por tal motivo, la importancia de esta investigación radica principalmente en la correcta toma de decisiones y el respeto de las líneas de mando en función de un desempeño gerencial y calidad en la escuela, para así beneficiar al cuerpo docente que hace vida dentro de la institución educativa y al mismo tiempo al favorecer a estos, se influye en el actuar de los padres y representantes, así como en los estudiantes.

Así mismo, es de gran importancia desde el punto de vista teórico – práctico, ya que con su desarrollo ayuda a solucionar un problema, con el uso e implementación de estrategias basado en una gerencia para la Escuela Básica Concentrada Santa Ana”. Además se propone un conjunto de actividades gerenciales las cuales contribuirán a facilitar el proceso de adaptación del personal directivo y docente bajo esta nueva premisa gerencial.

Cabe destacar, que tanto los estudiantes, docentes y directivos, es decir, la comunidad educativa en general, serán beneficiarios directos de esta propuesta, la cual tiene un aspecto de gran relevancia en la praxis educativa, por cuanto la puesta en práctica de estos lineamientos estratégicos propuestos permite el re aprendizaje y fortalecimiento de los componentes básico del docente que requiere las instituciones educativas venezolanas.

Es por ello, que el presente estudio puede ser considerado como un aporte para todos aquellos planteles interesados en mejorar el clima organizacional a través un plan estratégico. Además, por su gran significación y relevancia, ofrecerá elementos que servirán de base a futuros estudios. Razón por la cual se puede señalar que entre los alcances de esta investigación se hace mención a un clima organizacional efectivo que permita la satisfacción en el ámbito escolar, logrando alcanzar considerablemente el éxito en el personal que labora en el mismo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

En este capítulo se presenta antecedentes de estudio y puntos de vista de algunos autores relacionados con el trabajo, igualmente, se precisan teorías, las cuales darán sustento científico y apoyo teórico para el desarrollo de la presente investigación. Las investigaciones que se presentan a continuación, sirvieron de sustento al presente estudio, permitiendo orientar su realización.

En este sentido, Duran (2015) en su investigación titulada: El Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los Funcionarios del Área de Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato, responde a una investigación de campo, tipo descriptivo, la población estuvo conformada por 30 colaboradores. La información se recolecto a través de un cuestionario de 17 ítems con opciones de respuestas dicotómicas, obteniendo como resultado el investigador mediante el análisis de los datos de que el clima organizacional y el desempeño laboral si están relacionados es decir; que si existe un clima negativo dentro de la organización, el desempeño de sus colaboradores también se verá afectado de forma negativa.

Asimismo, afirmo que el clima organizacional es negativo debido a la falta de una adecuada comunicación entre jefaturas y áreas implicadas en el sistema organizacional del Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato que ha redundado en la desmotivación de los funcionarios y personal involucrado. Es notorio un liderazgo autocrático el cual, sumado a la ausencia de reconocimientos, constituyen factores negativos en el que se ven implicados la mayoría de los trabajadores. Es importante puntualizar estos errores

para restablecer el óptimo desempeño de quienes representan no solo al sector público sino a una importante Institución del Estado.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, el trabajo de investigación guarda relación con el estudio que se ha venido desarrollando, ya que presenta información pertinente con el tema de investigación, tomando como base situación del acontecer diario que tienen lugar en diversas instituciones en cualquier nivel. El autor ya citado coincide en que el clima organizacional se ve afectado por diferentes factores, tanto internos como externos, aportando así posibles soluciones y recomendaciones en aquellos espacios en los que se detectó la situación.

Por su parte, Jiménez (2014) en su investigación titulada: “Percepción del Clima Organizacional de Profesores Universitarios de la DACS-UJAT” describe que la investigación del clima en una organización permite conocer cuál es la percepción que tienen los miembros acerca de sus características y qué perciben las personas respecto al ambiente y entorno laboral en relación con la estructura y los procesos de la organización. Siendo el clima la pieza clave de la eficacia, calidad y mejora del centro escolar; por ello, es necesario conocerlo y describirlo para, si es el caso, intervenir para mejorarlo (Cid, 2004). La investigación tuvo como objetivo general Identificar la percepción de clima organizacional de la División Académica de Ciencias de la Salud (DACS) de la UJAT. Se realizó una investigación de tipo cuantitativa, prospectiva y transversal, para el cual se seleccionaron 17 dimensiones de clima organizacional acorde a las características de la institución. Se diseñó y validó un instrumento con 51 afirmaciones con un Alpha de Cronbach de 80.

Ahora bien, la población fue de 330 académicos y una muestra estratificada por carrera de 114 académicos. Obteniéndose como resultado que el clima organizacional de la DACS-UJAT es percibido por el personal académico como óptimo en un 74% y el 26% regular, en una diferenciación por género las mujeres tienen una percepción regular del clima organizacional las dimensiones con puntajes óptimos son: identidad, autonomía, trabajo en equipo, interés por el aprendizaje del estudiante, estructura/organización, comunicación, plan estratégico de desarrollo, interés por la investigación, seguridad y filosofía institucional. Llegándose a la

conclusión de que el óptimo clima organizacional que prevalece en la DACS se sustenta en 10 de los 17 indicadores estudiados.

Dentro de este marco, Olaizola (2012) en su estudio titulado: “Clima Organizacional Y Desempeño Gerencial Del Personal Directivo En La E.B. “Dr. Francisco Espejo” El presente estudio tuvo como propósito Evaluar el Clima organizacional y desempeño gerencial del personal directivo hacia una gestión de calidad, se utilizó como línea de investigación los procesos gerenciales, enmarcados en el tipo de estudio evaluativo y un diseño no experimental de campo. La población objeto de estudio estuvo constituida por 52 docentes de aula, para la muestra se tomó 30 por ciento, el cual se forma por 19 docentes.

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

Fundamentación Teórica

Teoría de la Relaciones Humanas

Las relaciones humanas la define Escobar (2002), como “las relaciones que se establecen entre dos o más personas mediante la comunicación con el propósito de transmitirse informaciones, sentimientos, ideas, opiniones”. (p.19).

Por tal razón, el objetivo de las relaciones humanas consiste en concretar la armonía, eliminar todo conflicto a través de la cooperación y comunicación efectiva de todos los sujetos, asimismo, es importante saber cómo comunicar sentimientos y pensamientos a los demás de una manera clara y directa.

El sistema educativo venezolano, siempre está en la búsqueda de la calidad y la excelencia, por lo cual se requiere que existan relaciones interpersonales adecuadas y armoniosas entre el personal directivo, docente, administrativo, obrero, estudiantes, padres y representantes, ya que es uno de los aspectos fundamentales en las organizaciones. Las bases de este estudio se enfoca en las Relaciones Humanas, como aspecto indispensable para sustentar dicha investigación, encontrándose entre ella otras teorías estrechamente relacionadas.

Por tal razón Robbins (1999) señala que entre los aspectos más importantes de una organización las relaciones humanas son básicas ya que de ellas depende el buen funcionamiento de la institución, donde se hace necesario una comunicación adecuada como proceso que posibilite la interrelación, y así mantener a la organización dentro de un ambiente satisfactorio. Se entiende que la comunicación es un proceso donde interactúan dos o más personas quienes se transmiten información como parte de ese proceso.

De esta manera, se interpreta que la comunicación es fundamental en las relaciones interpersonales, y en la medida que cada individuo internalice su importancia, los cambios podrán orientarse hacia nuevas estructuras, donde cada docente sienta la necesidad de asumir las transformaciones, que le permitirá relacionarse adecuadamente.

Teoría de la Motivación

Para el estudio de la motivación se tomó la propuesta por Maslow (1970:13), quien se basó en la Jerarquización de las necesidades en donde se señalan el crecimiento como “un desarrollo ascendente o progresivo, continuo y más o menos estable” pensaba que, en el proceso de crecimiento, una persona debe satisfacer las necesidades básicas antes que pueda sentirse motivada para realizarse, es decir, llegar a ser todo lo que puede ser. Esta teoría parte del principio de que los motivos del comportamiento humano nacen en el propio individuo: su motivación para actuar y comprometerse se derivan de fuerzas que existen en su interior. En consecuencia, el autor precitado propuso una jerarquía de necesidades básicas; en lo más alto de ella se

encuentran las necesidades fisiológicas esenciales para la supervivencia, tales como: aliento, aire, sueño, agua y sexo.

Una vez satisfecha en forma adecuada las necesidades fisiológicas y de seguridad, adquiere gran importancia el hecho de pertenecer a algo, a alguien y amar en una relación correspondida. La satisfacción de esta necesidad es requisito indispensable para satisfacer las necesidades de estima; que incluyen reputación, posición, prestigio y sentimiento de autoestima, basado en la confianza y en el valor propio de la persona. Sólo después de hacerse satisfecho las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia y de estima en un grado suficiente el individuo puede concentrarse en la necesidad de realizar su potencial y capacidades. Se considera que “las necesidades de autorrealización son básicamente interpersonales e incluyen el descubrimiento del yo y la adquisición de una perspectiva de la vida” (Maslow, 1970:12).

De acuerdo con lo expuesto, se señala que las necesidades fisiológicas son las más relevantes de todas las necesidades. Son determinantes, es decir, el organismo tiende a permanecer en tensión hasta tanto estas necesidades estén satisfechas; pero inmediatamente surgen otras y estas pueden dominar al organismo más que el hambre o el sueño; y cuando estas necesidades están satisfechas aparecen otras superiores y así sucesivamente.

En esta teoría se plantea que las necesidades básicas están organizadas dentro de una garantía de relativo predominio, comenzando por las necesidades fisiológicas, luego las de seguridad, sociales, las del ego y las de autorrealización. Una necesidad que está satisfecha deja de ser una necesidad. El organismo está dominado por las necesidades satisfechas. Lo anterior planteado lleva a pensar que la motivación es en sí un listado inherente a la condición humana. Es de mencionar que Maslow acota que las actuales concepciones de la motivación parecen asumir que un estado motivacional es un estado especial, peculiar, diferente de otros acontecimientos del organismo. Por el contrario, debería asumirse que la motivación es constante, inacabable, fluctuante y compleja y que es una característica universal, presente en todos los seres vivos.

La teoría en estudio sobre la jerarquía en el orden de las necesidades y su desarrollo del concepto de la realización como una necesidad que va más allá de las carencias básicas proporciona una base para organizar la información obtenida en la valoración y fijación de prioridades relacionadas con las intervenciones.

Según Chiavenato, (2000), el concepto de motivación es difícil de definirlo puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico. (p.147) En este sentido la motivación está relacionada con el sistema de cognición del individuo, porque los actos del ser humano ya que estos son guiados, por lo que él piensa, creen y prevé. Además el análisis específica determinada meta para atender en el cual el ser humano gasta motivación.

Según Gary (1996) “refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual” (p.20). Según Stoner (1996) “La motivación, es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es un combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía” (p.484).

La superación de una institución depende en gran parte de la manera como el gerente o director tome en cuenta el grado de motivación de sus colegas y comunidad en cuanto al desempeño de las actividades asignadas. El individuo actúa de acuerdo al grado de satisfacción que recibe por parte del gerente: un reconocimiento puede tomar la figura de una palabra de estímulo, un ascenso o bien la posibilidad de cursos de mejoramiento con miras a las promociones internas del personal. En síntesis, se puede decir, que la motivación es una serie de anhelos, deseos y necesidades que hacen que un individuo se comporte y actúe de una manera determinada, y al mismo tiempo canaliza su actuación o desempeño en un momento dado.

Teoría de la Comunicación

Al respecto Manes (1999), expresa que la Teoría de la Comunicación de Kreps, refiere que “La comunicación humana ocurre cuando una persona responde a un mensaje y le asigna un significado, es decir una imagen mental que ayuda a interpretar fenómenos y a desarrollar el sentido de entendimiento”(p.408) La comunicación, la cual es la parte más importante para resolver problemas complejos que se presenten en la organización para superar las barreras que se interponen en el camino y alcanzar los objetivos de la misma, pues si se cuenta con la comunicación eficaz, es decir si el director tiene visión clara de lo que piensa que sea la institución, y la comunica a los restantes miembros de la misma, las personas se presentarán a hacer realidad esta visión.

Por consiguiente, Ivancevich, citado por Godoy (2001), define la comunicación como “...el intercambio de información entre un emisor (fuente) y un receptor (audiencia)”. Si no se comparte el significado de la información, no se produce la comunicación. En este sentido para que la comunicación sea eficaz, es necesario que los miembros de la organización efectúen un trabajo individual y de equipo, a fin de garantizar excelentes resultados.

En este mismo orden de ideas cabe mencionar que los factores estructurales pueden facilitar o entorpecer la comunicación ya que si bien la jerarquía de la comunicación ascendente y descendente, también podrían restringir necesariamente los canales de transmisión. Es aquí donde radican el problema de la centralización de la autoridad ya que restringe la difusión de la información porque difiere miembros y grupos de las organizaciones tienen acceso a diferente; información.

La comunicación es esencial para la eficacia de cualquier grupo u organización, esta abarca transferencia y comprensión de significados. Para que haya comunicación se necesita una intención, manifestada como un mensaje que va transmitirse. Va de un origen (el emisor) al receptor. El mensaje se codifica (se convierte en una forma simbólica) y se trasmite por obra de algún medio (canal) al receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es

una transferencia de significados de una persona a otra según Robbins, la comunicación cumple cuatro funciones principales en una organización: control, motivación, expresión emocional e información.

De tal manera, que la comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros de una organización. En las organizaciones existen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requieren que los empleados sigan, es por ello que la comunicación tiene función de control.

Además, la comunicación fomenta la motivación y aclara a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar el desempeño. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento de una conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación.

Teoría de la Administración

Las funciones de la administración se formalizaron a principio del siglo veinte por Fayol (1916), donde se destacaban funciones como planear, organizar, mandar, coordinar y controlar, actualmente los gerentes cuentan con cuatro funciones por la relevancia que aportan a este nivel, estas son las siguientes: la planificación, la organización, la dirección y el control estas son las bases fundamentales de las organizaciones. Es por ello, que el gerente debe establecer claramente ante el equipo que conforma sus roles y funciones para el logro de las metas organizacionales.

Planificación: en este punto, el gerente debe establecer las pautas de ¿qué se desea alcanzar en la organización? y sobre todo ¿cómo se desea llegar a esas metas? con el proceso de análisis de los objetivos, los miembros de la institución saben cuáles deberían ser sus aportes y responder a la pregunta inicial de acuerdo a sus habilidades ¿qué se quiere hacer?, cuando el equipo directivo coloca las pautas al inicio del proceso escolar se hace más fácil que la organización tenga claro cuáles son sus objetivos y como lograrlos.

Organización: luego de establecer cuáles serán los objetivos de una empresa u organización, es necesario concretar las tareas que van a ser necesarias para el

desarrollo de la planificación, las tareas asignadas a cada uno de los miembros deben ser integradas con sus habilidades técnicas, humanas o conceptuales, por esto el gerente debe conocer cuáles son las fortalezas de su grupo de trabajo para llevar en forma armónica el equipo.

Dirección: en este aspecto, el gerente debe tener la batuta de su equipo de trabajo, luego de planificar y organizar cuáles son sus metas, el equipo directivo debe velar por que se ejecuten las planificaciones y que tengan un impacto de relevancia social, académico y personal, para esto la supervisión, la comunicación y el liderazgo que se ejecuten desde la dirección forma parte importante

Control: este es uno de los aspectos relacionados con el final de las funciones gerenciales, sin embargo, el control debe estar inmerso en cada uno de los procesos educativos puesto que es la fase de verificación de la planificación pautada. De acuerdo con lo expresa la teoría Fayol, el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. El gerente debe realizar el acompañamiento del trabajo de su equipo hasta establecer lo último de su proceso.

Teoría del Liderazgo

La teoría del liderazgo hace referencia al comportamiento que diferencian a los líderes eficaces. Al respecto, Robbins (2005), define el liderazgo “Como un proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos” (p.422). De esta manera se puede decir que el liderazgo es un proceso por medio del cual influye el líder en los grupos de trabajo.

El liderazgo es definido por Robbins y Coulter (2005), como: “La voluntad de controlar los sucesos, la comprensión necesaria para marcar un rumbo y el poder llevar a cabo una tarea, utilizando cooperativamente las habilidades y capacidades de otras personas” (p.323). Asimismo Álvarez (2001), define el liderazgo como: “... la capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándolos a conseguir sus objetivos” (p.84).

Desde estas perspectivas, el liderazgo es asumido como una de las competencias principales que debe poseer y desarrollar todo gerente educativo, dado que gran parte del éxito de su gestión está centrada en su capacidad para dirigir y cautivar las mentes y corazones de los demás miembros de la organización hacia las metas y objetivos de la misma. De allí pues, la imperiosa necesidad que el personal directivo de hoy día, como principal figura de liderazgo, tenga una profunda comprensión de lo que significa líder en una sociedad de trepidantes cambios caracterizada principalmente por la complejidad y la incertidumbre.

Ante esta realidad, El personal directivo de las instituciones educativas deben estar conscientes que su estilo de liderazgo, (paternalista, autocrático, democrático, paternalista, burocrático, carismático, transaccional y transformacional) ante situaciones complejas e imprevistas es fundamental para promover el alcance de las metas de la institución. Además, ese estilo de liderazgo sumado con el conocimiento de sí mismo y de su entorno le permitirá influir positivamente en los estudiantes, docentes, empleados (obreros y administrativos) y comunidad en general hacia el alcance de dichas metas,

Cabe señalar, que los gerentes educativos deben asumir una actitud ecléctica y dialógica ante los diversos estilos de liderazgo a fin de propiciar cambios impactantes y significativos dentro de las comunidades en las que se encuentran inmersas las instituciones que dirigen. Solo así lograrán demostrar que su acción gerencial no se queda eclipsada únicamente en el seno interno de las instituciones, si no que se expande a las comunidades de manera que se puedan obtener beneficios mutuos por medio de la relación escuela- comunidad. Es evidente que, esta relación se fortalecerá a través de alianzas estratégicas con los entes que conforman la comunidad como: los consejos comunales, los comerciantes, organismos gubernamentales (policía, bomberos, centros de asistencia médica, entre otros...) e instituciones educativas adyacentes.

La dinámica del mundo actual requiere la formación de verdaderos y auténticos líderes educativos que sean capaces de afrontar y propiciar cambios; y

sobre todo de impulsar y guiar a otros hacia la consecución del equilibrio y la paz social.

El liderazgo organizacional es imprescindible en el desarrollo satisfactorio de las empresas, donde el recurso humano constituye la base fundamental de toda organización. Dentro de estos recursos está uno que es escasos y muy valioso: los líderes. Distintos autores afirman que la crisis actual en Latinoamérica está relacionada con un vacío de liderazgo, esta se extiende también a las empresas, donde se ausenta en muchas ocasiones aquel capital humano capaz de transformar las ideas en realidades. El liderazgo en una empresa es muy importante para guiar y dirigir, un buen líder presenta una planeación correcta, un excelente control, y puede hacer que la institución fluya de manera eficaz. Es deber del líder cumplir con su tarea para así dar un mejor enfoque a sus seguidores con respecto a las tareas asignada

Bases Conceptuales

Silva (2006), afirma que las bases teóricas "Son el resultado de una esmerada revisión bibliohemerográfica. Se refiere a la exposición de un conjunto actualizado de conceptos, definiciones, principios, postulados, entre otros., que sustentan la teoría principal del tópico objeto de estudio". (p.65).De acuerdo a lo antes expuesto por el autor las bases teóricas son las que apoyan y fortalecen a la investigación que se está llevando a cabo, permitiendo afianzar y ampliar de manera productiva dicha investigación.

Gerencia

Dentro de este contexto, Castillo (ob.cit) expresa, que es inherente a las organizaciones que planear, organizar, y evaluar lo que se dirige. De esta manera el gerente no puede tener un solo estilo gerencial, el solo puede actuar dentro de un rango de matices, conforme a sus valores, experiencia y forma de ser, llevando consigo mismo un estilo gerencial para ser autocrático, consultivo, deliberativo, resolutivo, democrático y participativo.

Funciones Gerenciales del Director

Robbins y Coulter (2005), señala que las funciones gerenciales se basa en:

La planeación: consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades. Por otro lado Azuaje (2009) señala que la planificación representa el aspecto del proceso gerencial relacionado con lo que se debe lograr y como conseguirlo, en un marco de inseguridad, riesgo e incertidumbre, en donde estratégicamente se comprometen recursos para el futuro de la organización.

La organización: según el cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, lo correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones. Ahora bien la organización consiste en la creación de estructuras que permitan determinar las jerarquías necesarias y agrupar las actividades, con el objeto de simplificar las mismas, así como sus funciones dentro de la unidad.

Por esta razón, la estructura de la organización debe diseñarse de manera perfectamente clara para todos; las competencias de cada cual y los resultados esperados en su labor, a fin de eliminar las dificultades derivadas por la inexactitud al asignar responsabilidades, estableciendo códigos para la comunicación y la toma de decisiones, que permite el logro de las metas corporativas. (ob.cit, p. 49)

La dirección: por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de los demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo. De acuerdo con Azuaje (2009) la dirección es el componente de la administración en el que se logra la concreción efectiva de la planificación, por medio de la autoridad del gerente, las decisiones asumidas directamente o al delegar esta autoridad, actúan como herramienta de la dirección, que deben simultáneamente supervisar el cumplimiento de las órdenes emitidas. (p. 58)

El control: pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de las organizaciones. no

obstante, el control es un factor primordial dentro del ciclo de acción gerencial, asumido por la gerencia para revisar y valorar el cumplimiento de las metas, normas de conducta y pautas generales, abordando las acciones correctivas cuando así sea necesario. (ob.cit, p. 61)

Evaluación es aplicable a las distintas fases de los procesos gerenciales, como un soporte particularmente valioso a la planificación, en lo relativo al cumplimiento de las normas y procedimientos diseñados para el logro de las metas corporativas. De esta manera, se pueden detectar a tiempo las desviaciones y aplicarse las medidas correctivas. En el caso de la evaluación del recurso humano, que debe ajustarse a las normas y pautas establecidas por la gerencia, los desvíos pueden identificarse incluso antes de que generen consecuencia e imprevisto. Azuaje (p. 64)

Roles de gerente

Los gerentes desempeñan roles muy importante, se refiere a las categorías particulares del comportamiento administrativo:

Los roles interpersonales: son aquellos que tienen que ver con la gente (subordinados e individuos que no pertenecen a la organización) y otros deberes de índole protocolaria y simbólica. Los tres roles interpersonales son figuras de autoridad, líder y enlace.

Los roles informativos: consiste en recibir, almacenar y difundir información. Los tres roles incluyen el del supervisor, el de difusor y el vocero.

Los roles de decisión: giran en torno a la toma de decisiones. Los cuatro roles de decisión son: director, manejador de perturbaciones, distribuidor de recursos y negociador.

Es importante destacar que toda organización debe tener un cumplimiento de los objetivos, metas, para así obtener un mejor desempeño organizacional y desarrollar un clima laboral, satisfactorio.

Dentro de este marco, González (2007) señala que las competencias para la planeación y la administración, comprende decidir las tareas que hay que realizar, la manera de efectuarlas, asignar recursos y revisar los avances

recopilación y análisis de la información y solución de problemas. En este sentido se destaca:

a) **Solución de problemas:** es eficaz en la búsqueda y uso de la información para solucionar problemas y se anticipa a los hechos.

b) **Planeación y administración de proyectos:** realiza planes, establece prioridades, define actividades, recursos y tiempos para la cumplir objetivos con eficacia.

c) **Eficiencia y eficacia:** hace uso eficiente del tiempo y de los recursos, y se asegura de tener información actual para revisar avances y define mecanismos de control del desempeño.

d) **Competencias para el trabajo en equipo:** es la disposición y capacidad para compartir conocimientos y experiencias que le permiten trabajar conjuntamente para alcanzar un fin común, distribuyendo y/o asignando responsabilidades con base a las fortalezas de cada uno de sus integrantes.

e) **Planeación del trabajo en equipo:** define objetivos claros, diseña, organiza y dirige eficazmente al equipo.

f) **Entorno de apoyo:** genera un clima favorable que valora el trabajo y reconoce logros, apoya al equipo en sus procesos.

g) **Manejo de equipo de trabajo:** se realiza auto evaluación de los procesos grupales y se resuelven los conflictos de forma transparente

h) **Competencia en la acción estratégica:** entiende la misión de la organización y se asegura de que las acciones propias y las de su unidad de trabajo están alineadas a los objetivos estratégicos de la organización.

El Gerente

En la mayor parte de las organizaciones como administrador de personas tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados.

No obstante, el gerente con asesoría de su personal que establece medios y criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal, para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para evaluar a su equipo de trabajo.

Equipo de trabajo: es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y definen los objetivos y las metas que deben alcanzar.

Evaluación del desempeño: es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objetivo a evaluar, qué tanto contribuyeron el personal que se alcanzara los objetivos del sistema educativo.

Importancia de desempeño:(ob,cit), toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes, sin esta realimentación las personas caminan a ciegas, y unas de las principales razones que explica el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

Recompensa: ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencia, y muchas veces despido de trabajadores.

Realimentación: proporciona la información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto en su desempeño, como de sus actitudes y competencias.

Relaciones: permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerente, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.

Clima Organizacional

El clima organizacional representa un elemento vital para la gerencia, en función de que en una organización abierta y efectiva, a la que refiere Senge (citado por Morales, 2001), organización inteligente, son aspectos que se coadyuvan a que se logren los resultados deseados.

Por lo tanto, un gerente debería conocer la realidad del recurso humano, para tratar de comprender mejor su comportamiento, presentando alternativas o estrategias motivacionales como medio para mejorar la calidad del proceso educativo dentro de las instituciones.

En el ámbito organizacional, Chiavenato (citado por Lamas, 2001), enfoca el clima organizacional como un intento de entender los procesos mediante los cuales las estructuras organizacionales y estrategias gerenciales, afectan la satisfacción y comportamiento de los miembros de la comunidad educativa. Dicho intento pudiera reflejar la realidad en las organizaciones educativas.

También, en este sentido, Fernando y Ascenio (citados por Morales, 2001), definen el clima organizacional como un conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por aquellos factores o elementos estructurales, personales, funcionales de la institución que, integrados, le confieren a la misma un estilo muy peculiar, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos.

Por tal razón, Chiavenato (citado por Godoy, 2001), señala que el clima organizacional de cualquier institución disminuye por falta de motivación y deviene inconformidad y conflictos entre patrones y empleados, con respecto a las actividades que éstos desempeñan; es decir, la existencia de un clima organizacional apropiado dentro de la organización y el grado de satisfacción, son elementos para el desarrollo de sus actividades.

En tal sentido, Godoy deduce que el comportamiento y desenvolvimiento del docente en su trabajo, no necesariamente podría ser reflejo de sus características personales, sino también de la manera en que éste perciba su clima de trabajo y componentes de su organización.

Los planteamientos anteriores en relación al clima organizacional, permiten conceptualizar al mismo como el conjunto de elementos percibidos de manera subjetiva y compartida por los integrantes de una organización, en relación a su ambiente de trabajo y en correspondencia a su interrelación con el mismo, englobando elementos que en su conjunto son los que le conforman y denotan tal interrelación, presiones externas a él e internas que se dan dentro de él.

En términos generales, el empleado que disfruta de su trabajo y le agrada su entorno laboral, genera mayor y mejor esfuerzo y capacidad, desempeñando sus tareas con entusiasmo; es decir, se siente motivado hacia su labor, pudiendo repercutir en el desarrollo de un clima organizacional satisfactorio y en el logro de los objetivos personales e institucionales, en pro de una educación de calidad.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, el indagar sobre clima organizacional en La Escuela Básica Concentrada Santa Ana, proporciona una realimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios en las actitudes y conductas de los miembros. El clima influye en el comportamiento de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan la motivación, la satisfacción y el desempeño laboral.

Las características del sistema organizacional, generan un determinado clima organizacional, repercutiendo en la motivación de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, incidiendo en la calidad de la actuación, desempeño y satisfacción de los mismos en beneficio o en contra de los objetivos de la organización. De acuerdo a las características del clima organizacional, se pudiera señalar que es un tema utilizado para describir una constelación de ideas y propiedades que están asociadas entre sí y compartidas por los miembros de una organización.

Ambiente Laboral

El ambiente laboral puede ser un factor determinante en la motivación del trabajador. Por su parte Díaz (citado por López, 2000), expresa que el ambiente total de un centro educativo está determinado por todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución que, integrados interactivamente en un proceso dinámico y específico, confieren un peculiar estilo a tono a la institución condicionante, a su vez de distintos productos educativos.

En definitiva mientras más motivada se encuentra una persona hacia las actividades que debe cumplir, mayor es el esfuerzo y el grado de satisfacción que se siente debido al logro alcanzado de forma individual o como parte de un equipo.

Existen diversos elementos que influyen en el desempeño laboral entre ellos:

- Las condiciones de trabajo: iluminación, infraestructura, materiales.
- Salud física y emocional
- Motivación
- Dinamismo

Así que el ambiente laboral constituye un elemento fundamental para alcanzar un clima organizacional, reflejándose en la motivación del trabajador.

Liderazgo

El liderazgo juega un papel central en una determinada empresa puesto que es el líder quien dirige hacia el logro de metas. Los líderes deben tener la capacidad de planear y de dirigir pero el papel central de un líder es influir en los demás.

Según Montalván (1997) “la etimología de la palabra es de origen inglés y su significado nos lleva a la idea de conducción, guía, influencia, autoridad” (p. 34).

Stoner, Freeman y Gilbert (1997) definen liderazgo como “el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo” (p.514).

Montalván (1999) lo define como “una función que realizan algunas personas que ejercen autoridad sobre otras” (p.34).

Para Martínez (2003) el liderazgo se entiende como “el proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta” (p.237).

De acuerdo con estas definiciones, se podría sostener que el liderazgo es uno de los aspectos más importantes de la administración, pero no lo es todo. El éxito de una organización depende fundamentalmente de la calidad del liderazgo, pues es el líder quien frecuentemente dirige hacia la consecución de metas. Los gerentes deben tener la capacidad para planear y organizar, pero el papel fundamental de un líder es influir en los demás para tratar de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos,

los líderes deben tener presente que las personas tienden a seguir a quienes les proporciona los medios para lograr sus propios deseos, anhelos o necesidades. Por lo que se podría señalar que es posible que el tipo de liderazgo tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.

Las funciones de liderazgo son las relativas a las tareas, o a la solución de problemas, y las funciones para mantener el grupo, o sociales. Es por esto que la necesidad de un líder es evidente y real. Estas dos funciones se suelen expresar mediante dos estilos de liderazgo. Según Stoner y otros (1997):

Los gerentes que tienen un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los empleados, con objeto de asegurarse de que la tarea es efectiva y dada en forma satisfactoria. Se concede más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal de los empleados. Los gerentes que tienen un estilo más orientado a los empleados conceden mayor importancia motivar a los subordinados que a controlarlos. Pretenden relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales muchas veces pueden participar en las decisiones que les atañen. La mayor parte de los gerentes aplican cuando menos, un poco de cada estilo, aunque hacen mayor hincapié en las tareas o en los empleados (p. 518).

El liderazgo es uno de los elementos fundamentales para la calidad vida de una organización; el éxito del liderazgo requiere de un comportamiento que una y estimule a los seguidores hacia la consecución de metas definidas en situaciones específicas.

Tipos de Liderazgo

Existen varios tipos de liderazgo a continuación se describe algunos tipos de ellos:

Autocrático: Ha demostrado eficiencia. Asume por completo la responsabilidad; se caracteriza por dar órdenes y espera el cumplimiento de las mismas por lo que se basa en el uso de la fuerza. Suele acompañarse de un sistema legal que lo apoya, aunque en muchos casos, resulta una condición innecesaria.

Decide las actividades y se asegura que los trabajadores lleven a cabo su labor basándose en amenazas y castigos.

Paternalista: Es una modalidad del tipo de liderazgo autoritario. Se escuda en la benevolencia y en el aparente interés por el beneficio de la gente y la preocupación expresada por el bien de las personas, los justifica de todo lo que hagan.

Permisivo: Se puede describir este tipo de liderazgo como aquel que evita usar su poder y responsabilidad. El líder no se preocupa por lo que está sucediendo, no obliga a los trabajadores a ejecutar sus labores. Predomina un exceso de confianza. Le otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa. En la práctica no funciona puesto que propicia el relajamiento, la indisciplina y la baja productividad.

Democrático: Este tipo de liderazgo se caracteriza por descentralizar la autoridad y funciona en determinadas organizaciones. Supone un sistema de igualdad de derechos y de deberes. Existe participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones por lo que el líder y el grupo actúa como una unidad social. Se informa a los subordinados sobre las condiciones que afecta su empleo para que se le tome en cuenta en las tareas que ellos mismos van a ejecutar.

Situacional: Es el liderazgo más adecuado, efectivo y conveniente para una determinada organización. Su característica principal es que se ejerce de acuerdo con las circunstancias que se presentan. Requiere de una gran capacidad de adaptación y un excelente manejo de recursos personales, para el ejercicio de la autoridad. Su sustento es de orden práctico.

Las fuentes de influencia o un puesto gerencial en una organización pueden adoptar varios tipos de liderazgo. Sin duda un buen liderazgo es indispensable para el logro de los objetivos previstos. Los gerentes deben tener la capacidad para planear y organizar. Así el liderazgo exitoso depende del comportamiento, habilidades, acciones apropiadas y no de las características personales de cada gerente, las cuales son fijas.

Teoría del Liderazgo Transformacional

Si bien existe una multiplicidad de modelos de liderazgo, el análisis del estilo se realiza según el nivel de participación que el líder otorga a sus colaboradores dentro de una institución. Como sustento de la investigación, ésta se enfocará hacia el liderazgo transformacional. Esta teoría define al líder, según Robbins (1999), como:

...individuos que proporcionan consideración individualizada y estimulación intelectual y, además, poseen carisma, inspirando a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización, quien es capaz de tener un profundo y extraordinario efecto en sus seguidores (p.374-375).

Entre las características del líder transformacional están:

Carisma: proporciona visión y sentido de la misión, involucra el orgullo, obtiene respeto y confianza.

Inspiración: comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de manera simple.

Estimulación intelectual: promueve la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa solución de problemas.

Consideración individualizada: proporciona atención personalizada, trata a cada empleado individualmente, instruye y aconseja. En resumen, el liderazgo transformacional está más fuertemente correlacionado con tasas menores de rotación, alta productividad y más alta satisfacción del empleado.

Por todas estas razones expresadas anteriormente, el líder transformacional permite valorar y estimular a sus seguidores, lo cual pudiera ser percibido por éstos a través del carisma y consideración, permitiendo mayor y mejor desempeño, así como alta satisfacción del empleado, generando como consecuencia motivación y, por ende, un clima organizacional satisfactorio, radicando aquí su relevancia para la presente investigación.

Liderazgo Transaccional:

Para Robbins (2004) este tipo de liderazgo hace referencia a aquellos líderes que “guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas, aclarando los roles y las tareas” (p. 343). Los líderes transaccionales se focalizan en el adecuado intercambio de recursos (Conger y Kanungo, 1998, en Cuadra y Veloso, 2004).

En síntesis, y para culminar con esta dimensión, se puede decir entonces que el liderazgo es el proceso de influir en otros hacia el logro de metas de grupo. A menudo, los líderes serán más efectivos cuando afecten a las personas tanto a nivel emocional como racional. Cabe resaltar que el liderazgo no ocurre sin seguidores, que son un componente del proceso de liderazgo que muchas veces es ignorado en algunas organizaciones. Es importante que cada líder se identifique con un estilo particular de liderazgo, ya que éste influenciará el éxito o el fracaso de una organización.

Importancia del Liderazgo para el Éxito de las Organizaciones

Los líderes son personas indispensables ya que son los conductores de las organizaciones y son ellos los que deben orientar a los subordinados a conseguir el éxito de la misma.

Según Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri (2007) las organizaciones existen para lograr objetivos imposibles o extremadamente difíciles de lograr en forma individual. La organización en sí misma es un mecanismo de coordinación y control, sin embargo, no hay normas ni regulaciones que puedan remplazar al líder experimentado en la toma de decisiones rápidas e importantes.

El liderazgo es el proceso por el cual una persona obtiene consenso y aceptación de otras personas (sus seguidores) y logra que éstas trabajen en pos de los objetivos fijados por la organización.

De acuerdo con lo expresado anteriormente, el liderazgo involucra uso de influencia y es agente de cambio de las conductas de los seguidores. Es importante destacar que la esencia del liderazgo es contar con seguidores, lo que convierte a una

persona en un líder es la disposición de persuadir a los demás. Ahora bien, esa disposición de los demás de seguir al líder no es casual sino que, en general, las personas tienden a seguir a quienes creen que les proporcionarán los medios para lograr satisfacer sus necesidades, expectativas, deseos y aspiraciones. De ahí, la importancia del tiempo que dediquen los líderes a conocer y comprender las necesidades de su gente (pp.76-77).

La Motivación

En un país, estado de activación que mueve al hombre a actuar con mayor eficiencia “es la motivación” para adquirir un mejor rendimiento o funcionamiento laboral, aun que se pueda presentar una persona que está poco o nada motivada el cual se induce un alto nivel de motivación para que exista esa satisfacción en lograr el objetivo que desea obtener. Ciertamente, según Castillo (2005), define la motivación aquellas condiciones o actos internos que activen o dan energía al organismo, que llevan a una conducta dirigida hacia determinados objetivos.

Asimismo, para Muñiz (2001), es el impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral estar motivado supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecido previamente.

Dentro de esta perspectiva cabe destacar que para explicar la motivación no basta la física y la química es de proponer un objetivo para que existan diversos factores que motiven e induzcan al individuo a lograr la meta propuesta. Se puede considerar que la motivación es el primer elemento cronológico de la conducta; es ella la que pone en movimiento el organismo y persiste hasta la reducción de la tensión. Así como las condiciones orgánicas actúan sobre el psiquismo, éste también puede influir sobre el cuerpo.

Por su parte Castillo (Ob.Cit), presenta una serie de características en el individuo que al persistir su esfuerzo para alcanzar esa satisfacción, no siempre

realizara lo mismo actos buscara diferentes caminos para llegar al éxito no olvidando que existe un límite de rendimiento a lo que esto pueda mejorar.

Se puede resumir ciertas características generales y específicas de la motivación, las complejas pueden presentarse varios al mismo tiempo (consciente, psicológicas, sociales, fisiológicas, inconsciente no son conocidas por el sujeto, no se tiene conciencia, pero a través de la conducta se sabe que hay motivación, cuando existe motivaciones diferentes que van a llegar a su mismo fin, esta difieren de un sujeto a otro. Las características específicas se denominan por energía, la motivación depende del acopio de energía que se encuentra en una situación dada. A mayor energía mayor será el grado de satisfacción.

Factores que intervienen en la Motivación

Factores externos e internos

Vélaz, (1996) La motivación intrínseca: es la tendencia natural de procurar los intereses personales y ejercer las capacidades, y de esa forma lograr metas propuestas por sí mismos. Para este tipo de motivación no es necesario fomentarla con algún incentivo externo ya que por sí solo se obtienen resultados satisfactorios, es decir, recompensas.

En cambio la motivación: extrínseca es aquella que necesita recompensas para realizar una actividad determinada, además es una actividad que se lleva a cabo por obtener una calificación, quedar bien con alguien, además, el aprendizaje no se realiza por qué se va a obtener un conocimiento, ya que no es importante en este tipo de motivación. La motivación también puede ser debida a factores intrínsecos y factores extrínsecos. Los primeros vienen del entendimiento personal del mundo y los segundos vienen de la incentivación externa de ciertos factores. (pp. 137-145)

Factores externos o extrínsecos pueden ser:

- El dinero
- El tiempo de trabajo
- Viajes
- Coches
- Cenas
- Bienes materiales

Todos estos factores pueden incrementarse o disminuirse en el espacio alrededor del individuo; sin embargo, los factores intrínsecos dependen del significado que le dé la persona a lo que hace. Si bien es cierto, los llamados factores extrínsecos²⁶ también dependen de esta interpretación de la persona, éstos pueden cambiarse radicalmente de forma muy rápida, mientras que los intrínsecos requieren de un trabajo de asimilación más adecuado a la mente del individuo. Los factores intrínsecos tratan de los deseos de las personas de hacer cosas por el hecho de considerarlas importantes o interesantes.

Existen tres **factores internos o intrínsecos** importantes sobre la motivación. Autonomía: el impulso que dirige nuestras vidas, libertad para tener control sobre lo que hacemos. Maestría (Oportunidad de Desarrollo): el deseo de ser mejor en algo que realmente importa. Propósito: la intención de hacer lo que hacemos por servicio a algo más grande que nosotros mismos.

Bases Legales

Es importante mencionar que las instituciones educativas para su funcionamiento, sean nacionales, estatales, públicas o privadas se rigen bajo unas bases legales que imponen nuestro sistema educativo venezolano, por lo que se argumenta en la Ley Orgánica de Educación (2009). Y la Constitución Bolivariana de Venezuela (1999)

Esta investigación se fundamentará en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Ob, Cit) donde establece en el artículo 102 que:

La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración competente ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciado con los valores de identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal.

El artículo 104 de la Constitución Nacional (ObCit) señala 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, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por la ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

La Ley Orgánica de Educación (2009), establece en su Artículo 6 lo relacionado con las competencias del estado docente, en el numeral 3d, señala que el estado docente planifica, ejecuta, coordina políticas y programa de desarrollo socio-cognitivo integral de ciudadanos y ciudadanas, articulando de forma permanente, el aprender hacer, a conocer, a hacer y a convivir para desarrollar armónicamente los aspectos cognitivos, afectivos, axiológicos y prácticos, y superar la fragmentación, la atomización del saber y la separación entre las actividades manuales e intelectuales.

En este orden de ideas, las competencias del estado docente se centran en la convergencia entre los conocimientos de las disciplinas, habilidades genéricas y valores universales; tomando en cuenta el desempeño y el desarrollo para construir ciertas competencias. El trabajo en equipo, planteamiento de problemas, control y evaluación del proyecto que se desea.

Debe señalarse el artículo 14 de la Ley Orgánica de Educación, relacionada con los principios de la responsabilidad social y la solidaridad, se menciona que la didáctica está centrada en los procesos que tienen como eje de la investigación, la

creatividad y la innovación, lo cual permite adecuar las estrategias, los recursos y la organización del aula, a partir de la diversidad de intereses y necesidades de los y las estudiantes.

CUADRO DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Objetivo General: Proponer un plan estratégico como alternativa para favorecer el clima organizacional de la Escuela Básica Concentrada Santa Ana Municipio Naguanagua- Estado Carabobo.

Objetivos	Definiciones	Dimensiones	Sub Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar la situación actual en la que se encuentra el clima organizacional en la Escuela Básica Concentrada Santa Ana	Intento de entender los procesos mediante los cuales las estructuras organizacionales y estrategias gerenciales, afectan la satisfacción y comportamiento de los miembros de la comunidad educativa Chiavenato (citado por lamas, 2001)	Clima organizacional	Gerencia	Planeación	1
				Organización	2
				Control	3
				Dirección	4
				Educación	5
			Ambiente Laboral	Condiciones de trabajo	6
				Motivación	7
				Humano	8
				Material	9
Determinar la factibilidad de desarrollar un plan estratégico para favorecer el clima organizacional en la Escuela Básica Concentrada Santa Ana.	se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto. Dirección de proyectos (2012)	factibilidad	Recursos	Técnico	10
Diseñar un plan estratégico para favorecer el clima organizacional en la Escuela Básica Concentrada Santa Ana.	El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación a nivel económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro. Sinnexus (2016)	Plan Estratégico	Comunicación	Calidad de comunicación	11-12
			Tipos de Liderazgo	Autocrático	13
				Permisivo	14
				Democrático	15
				Situacional	16
			Factores Motivacionales	Factores internos	17

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo de estudio constituye una parte fundamental para el desarrollo de la investigación, en este sentido, Claret, A. (2005) define el Marco Metodológico como “el encargado de recoger fundamentalmente los pasos a seguir desde que se inicia el estudio hasta su culminación, sobre las bases de sistematización racional del fenómeno estudiado, en cuanto a los conocimientos obtenidos, en función de la demostración de los objetivos específicos y la temática abordada”. (p. 25)

Tipo de investigación

La presente investigación se enmarcará en la modalidad de un proyecto factible, que consiste en las tres fases: diagnóstico, factibilidad, y diseño de la propuesta, una proposición sustentada en un modelo operativo viable, orientada a resolver un problema en la institución, cuyo objetivo general es plan de formación basado en competencia profesionales dirigido al personal directivo de la Unidad Estado Carabobo.

Según el Manual de Trabajos Grado UPEL (2001), el Proyecto Factible “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas requerimientos o necesidades de organizaciones sociales, el cual puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”. (p.7).

El estudio se realizará en tres pasos: a) Diagnóstico de la Necesidad, b) Estudio de la Factibilidad c) Diseño de la Propuesta.

Diseño de Investigación.

El diseño de la investigación, Arias (2006) señala que la investigación de campo o diseño de campo, consiste en la recolección de datos directamente con el personal investigado, o de la realidad donde se presenta la investigación (datos primarios) sin controlar variable alguna, por lo tanto el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental

Dentro de este marco de ideas, la investigación hace explícito los aspectos operativos investigación, esta información se identifica con un diseño de campo, ya que la información será recopilada instalaciones de la Escuela Básica Complementaria Santa Ana, el diseño de esta investigación es transeccional contemporáneo fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico; actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis sobre la viabilidad y realización del proyecto.

Población y Muestra

Según Sabino, Carlos (2002) dice que población es determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Entonces, una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones. Por lo tanto, la población a objeto de estudio de esta investigación está integrada por 1 directivo y 6 docentes, 4 administrativos, 1 coordinador de formación, 1 especialista de aula integrada, 1 Docente de deporte, 1 docente de cultura y 1 de ambiente

Muestra

Según Balestrini (2001) La muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ellas, lo más exactamente posible". (p.142).

Esencialmente la muestra es un subgrupo de la población, generalmente es seleccionado por algún método de muestreo, lo que permita obtener perfectamente los datos para el estudio. En virtud de los objetivos del estudio, el investigador elegirá el tipo de muestreo que le resulte científicamente adecuado y se pueda llevar a cabo correctamente. Existen dos tipos principales de muestreo: muestreo probabilística, al azar o aleatorio y muestre no probabilística o incidental. No obstante por ser una población compuesta por 16 individuos, no se realizara muestreo y se trabajara con el universo completo

Instrumento de Recolección de Información

Según Giménez (2000) lo define como: “el procedimiento para llevar a cabo la recolección de datos en función al diseño a utilizar”. (p. 57).

La recolección de datos provee la información necesaria para llegar a conclusiones sobre los fenómenos de investigación, es decir, las técnicas de recolectar la información son las distintas maneras y formas de obtener la misma. Para ello están las fuentes primarias constituidas por la observación, encuestas, cuestionarios, etc. y las fuentes secundarias como lo son libros, artículos, archivos, entre otros. Por la característica de la investigación el instrumento que mejor se adapta a las necesidades es el cuestionario que según, Hurtado de B. (1999) se define como: "un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información". (p. 57)

Una vez definido el evento, las unidades de estudio, es indispensable seleccionar las técnicas y los instrumentos mediante las cuales se obtendrá la información necesaria para llevar a cabo la investigación. La técnica que se aplicará para la recolección de datos para esta investigación será una encuesta y el instrumento tipo cuestionario policotómico.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

En toda investigación es necesario que los instrumentos de recolección de datos utilizados para el logro de los objetivos sean evaluados y validados por expertos con la finalidad de conocer el grado de aproximación a la realidad estudiada. Pick, (Citado por Giménez, 2000) afirma que la validez de un instrumento es considerado como “el grado en que la calificación o resultado de la aplicación de dicho instrumento refleja realmente lo que estamos midiendo”.(pág. 113)

La validez de los instrumentos de esta investigación se obtendrá por el juicio de tres expertos en el área de metodología de la investigación pertenecientes a la Universidad de Carabobo. Quienes luego verificarán, analizarán y corregirán el contenido, redacción, y correspondencia tanto de los objetivos planteados como del tipo de investigación.

Confiabilidad

En lo que respecta a la confiabilidad Hurtado (1.998), afirma que se refiere “Al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio en idénticas condiciones producen igual resultado”. (Pág. 420).

La confiabilidad para Sampieri, según Rodríguez (2007) se define como el grado en que una prueba mide aquello que desea (pag 61). Existen diversas fórmulas para estimar la confiabilidad de un instrumento. En el caso particular del instrumento formulado para llevar a cabo la presente investigación, será aplicado con una muestra piloto conformado por diez docente de la población seleccionada, con las mismas características de la muestra, utilizando para obtener el nivel de confiabilidad el denominado coeficiente de Alfa de Cronbach, por considerar que es el más adecuado al instrumento a aplicar en la investigación. Dicha fórmula viene expresada de la manera siguiente:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_{\pm}^2} \right],$$

Dónde

- S_i^2 es la varianza del ítem i ,
- S_{\pm}^2 es la varianza de la suma de todos los ítems y
- k es el número de preguntas o ítems.

Es de observar que se aplicara una prueba piloto para avalar la confiabilidad del instrumento a una parte de la población con características semejantes, se aplicara a 9 individuos de la institución, la interpretación de los resultados se justara los niveles de confiabilidad preestablecidos, los cuales señalan a continuación.

Escala	Categoría
0 -0,20	muy baja
0,21 - 0,40	baja
0,41- 0,60	moderada
0, 61 - 0,80	alta
0,81- 1,00	muy alta

Fuente: Palella (2003)

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y REPRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Balestrini (2003: 186), señala que la información estadística constituye un medio o herramienta que permite cuantificar (variables) aspectos de la realidad en un momento dado, sobre algún fenómeno o problema determinado, con el fin que se puedan inferir conclusiones y que conlleven a tomar decisiones. Desde este punto de vista, a fin de introducir los procedimientos estadísticos a que diera lugar, pertinentes y apropiados para las variables involucradas en la gran masa de datos, se tomó en cuenta el nivel de medición posible de considerar y permitido atendiendo a las características de cada una de ellas y a las variables de la investigación.

En el presente capítulo se presentaran y analizaran los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado a los participantes en este estudio, con el propósito de demostrar de forma estadística la problemática planteada, a través de las variables a estudio, las respuestas serán presentadas a través de tablas con frecuencia y porcentajes por cada ítems y serán representadas a través de gráficos, para luego proceder a realizar un análisis cualitativo con sustentación en las bases teóricas y antecedentes considerados en la presente investigación.

Dimensiones: Clima Organizacional

Sub-Dimensiones: Gerencia

Indicador: Planeación

Ítem N° 1: El proceso de planificación a nivel de la gerencia se puede considerar

TABLA N° 1

N°	Pregunta	Opciones de Respuesta							
		Mala		Regular		Buena		Excelente	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El proceso de planificación a nivel de la gerencia se puede considerar	0	0%	0	0%	16	100%	0	0%

Fuente: Rodríguez, R. (2017).

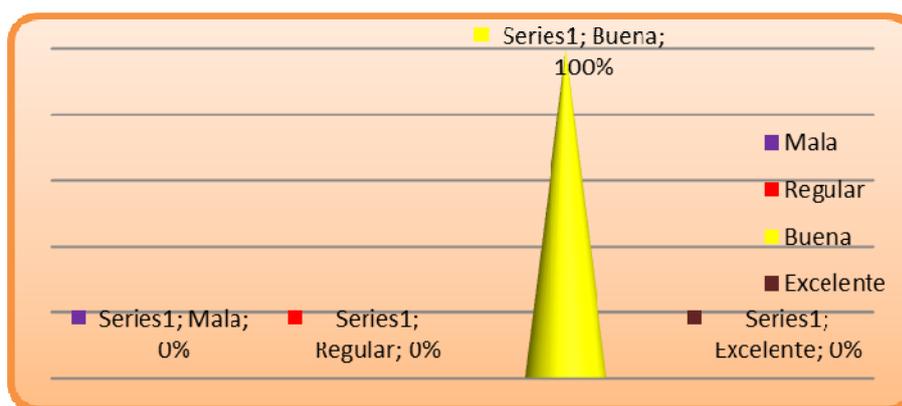


Gráfico 1 Planeación. **Elaborado por:** Rodríguez, R. (2017).

Análisis: De acuerdo con el presente gráfico el 100% de los encuestados refiere que el proceso de planificación a nivel de la gerencia se puede considerar bueno, lo que permite identificar que las actividades a ejecutarse dentro de la institución son planeadas con eficacia esperando obtener un resultado satisfactorio de las mismas. Recordando que según Azuaje (2009) la planificación representa el aspecto del proceso gerencial relacionado con lo que se debe lograr y como conseguirlo, en un marco de inseguridad, riesgo e incertidumbre, en donde estratégicamente se comprometen recursos para el futuro de la organización.

Dimensiones: Clima Organizacional

Sub-Dimensiones: Gerencia

Indicador: Organización

Ítem N° 2: Considera que se desarrolla el proceso organizacional dentro de la escuela de forma

TABLA N° 2

N°	Pregunta	Opciones de Respuesta							
		Mala		Regular		Buena		Excelente	
		f	%	f	%	f	%	f	%
2	Considera que se desarrolla el proceso organizacional dentro de la escuela de forma	0	0%	16	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Rodríguez, R. (2017).

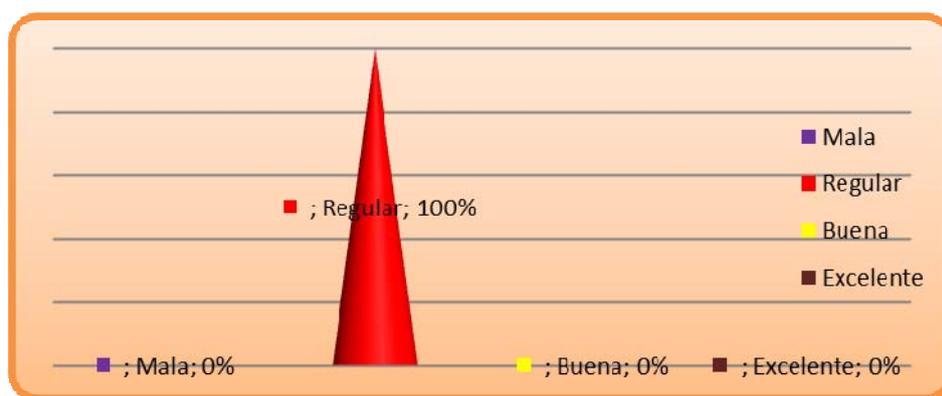


Gráfico 2 Organización Elaborado por: Rodríguez, R. (2017).

Análisis: A través del presente gráfico se establece que el 100% de los participantes indicó que considera que se desarrolla el proceso organizacional dentro de la escuela de forma regular, lo que puede asumirse como una debilidad dentro del proceso gerencial de la institución. Para Robbins y Coulter (2005) la organización consiste en la creación de estructuras que permitan determinar las jerarquías necesarias y agrupar las actividades, con el objeto de simplificar las mismas, así como sus funciones dentro de la unidad.

Dimensiones: Clima Organizacional

Sub-Dimensiones: Gerencia

Indicador: Control

Ítem N° 3: En relación al control de las actividades y del personal que labora en la institución diría que este se ejerce de forma

TABLA N° 3

N°	Pregunta	Opciones de Respuesta							
		Mala		Regular		Buena		Excelente	
		f	%	f	%	f	%	f	%
3	En relación al control de las actividades y del personal que labora en la institución diría que este se ejerce de forma	0	0%	0	0%	16	100%	0	0%

Fuente: Rodríguez, R. (2017).

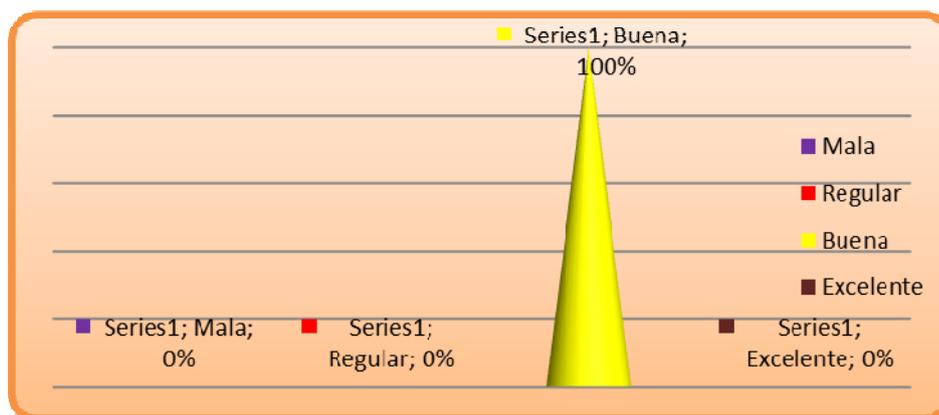


Gráfico 3 Control

Elaborado por: Rodríguez, R. (2017).

Análisis: El presente gráfico relacionado con el control de las actividades y del personal que labora en la institución el 100% de los encuestados respondieron que este se ejerce de forma buena. En relación con lo anteriormente expuesto, para Robbins y Coulter (2005) el control es un factor primordial dentro del ciclo de acción gerencial, asumido por la gerencia para revisar y valorar el cumplimiento de las metas, normas de conducta y pautas generales, abordando las acciones correctivas cuando así sea necesario.

Dimensiones: Clima Organizacional

Sub-Dimensiones: Gerencia

Indicador: Dirección

Ítem N° 4 Las directrices establecidas y ejercidas por la gerencia en la escuela son

TABLA N° 4

N°	Pregunta	Opciones de Respuesta							
		Mala		Regular		Buena		Excelente	
		f	%	f	%	f	%	f	%
4	Las directrices establecidas y ejercidas por la gerencia en la escuela son:	0	0%	0	0%	16	100%	0	0%

Fuente: Rodríguez, R. (2017).

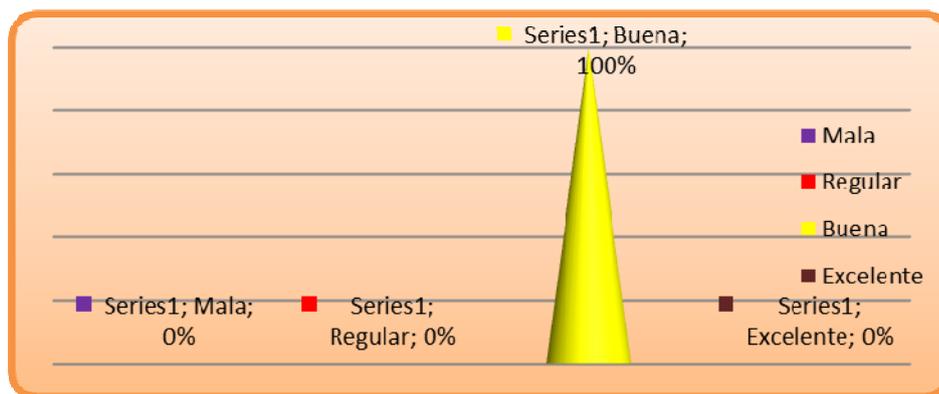


Gráfico 4 Dirección.

Elaborado por: Rodríguez, R. (2017).

Análisis: El presente gráfico permite observar que el 100% de los participantes indicó que las directrices establecidas y ejercidas por la gerencia en la escuela son buenas, cumpliéndose con lo establecido por Azuaje (2009) la dirección es el componente de la administración en el que se logra la concreción efectiva de la planificación, por medio de la autoridad del gerente, las decisiones asumidas directamente o al delegar esta autoridad, actúan como herramienta de la dirección, que deben simultáneamente supervisar el cumplimiento de las órdenes emitidas. (p. 58)

Dimensiones: Clima Organizacional

Sub-Dimensiones: Gerencia

Indicador: Educación

Ítem N° 5: Cómo calificaría el nivel educativo presente en el personal que labora en la institución

TABLA N° 5

5°	Pregunta	Opciones de Respuesta							
		Mala		Regular		Buena		Excelente	
		f	%	f	%	f	%	f	%
3	Cómo calificaría el nivel educativo presente en el personal que labora en la institución	0	0%	0	0%	16	100%	0	0%

Fuente: Rodríguez, R. (2017).

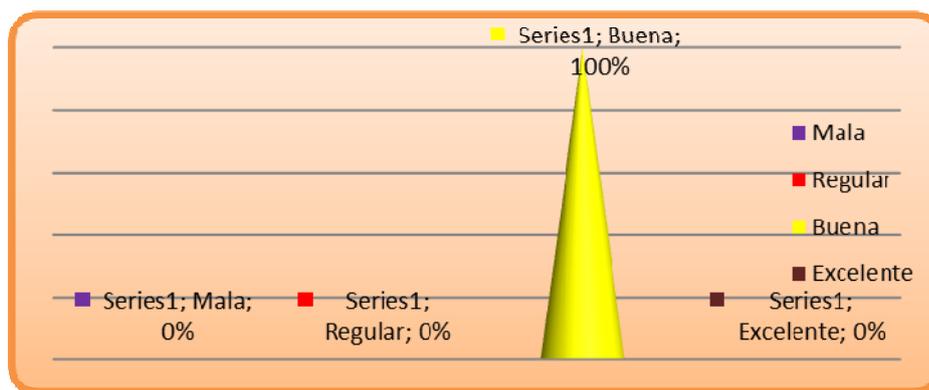


Gráfico 5 Educación.

Elaborado por: Rodríguez, R. (2017).

Análisis: A través del presente gráfico se pudo evaluar que el 100% de los entrevistados señalaron que el nivel educativo presente en el personal que labora en la instituciones buena, cumpliéndose con los establecido por González (2007) quien señala que las competencias para la planeación y la administración, comprende decidir las tareas que hay que realizar, la manera de efectuarlas, asignar recursos y revisar los avances recopilación y análisis de la información y solución de problemas.

Dimensiones: Clima Organizacional

Sub-Dimensiones: Ambiente Laboral

Indicador: Condiciones de trabajo

Ítem N° 6 Diría usted que las condiciones de trabajo dentro de la escuela son

TABLA N° 6

N°	Pregunta	Opciones de Respuesta							
		Mala		Regular		Buena		Excelente	
		f	%	f	%	f	%	f	%
6	Diría usted que las condiciones de trabajo dentro de la escuela son:	0	0%	16	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Rodríguez, R. (2017).



Gráfico 6 Condiciones de trabajo. **Elaborado por:** Rodríguez, R. (2017).

Análisis: Según el presente gráfico, el 100% de los encuestados refirió que las condiciones de trabajo dentro de la escuela son regulares, lo que se pudiese llegar a asumir como la causa probable de la falta de motivación del personal al momento de cumplir con las actividades planificadas por la gerencia de la institución. En relación con esto, Chiavenato (citado por lamas, 2001) enfoca el clima organizacional como un intento de entender los procesos mediante los cuales las estructuras organizacionales y estrategias gerenciales, afectan la satisfacción y comportamiento de los miembros de la comunidad educativa. Dicho intento pudiera reflejar la realidad en las organizaciones educativas.

Dimensiones: Clima Organizacional

Sub-Dimensiones: Ambiente Laboral

Indicador: Motivación

Ítem N° 7 En relación al ambiente laboral usted señalaría que el proceso motivacional es:

TABLA N° 7

N°	Pregunta	Opciones de Respuesta							
		Mala		Regular		Buena		Excelente	
		f	%	f	%	f	%	f	%
7	En relación al ambiente laboral usted señalaría que el proceso motivacional es:	0	0%	16	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Rodríguez, R. (2017).

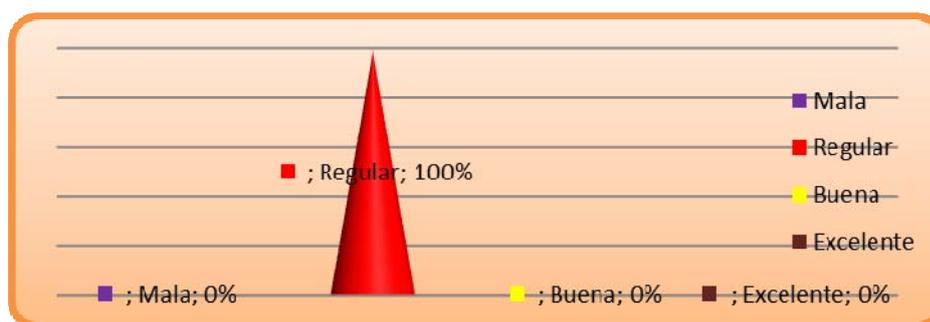


Gráfico 7 Motivación. **Elaborado por:** Rodríguez, R. (2017).

Análisis: El presente gráfico permite evaluar que en relación al ambiente de trabajo el 100% de los encuestados señalo que el proceso motivacional es regular, lo que en comparación al gráfico anterior corrobora que es consecuencia de las condiciones de trabajo dentro de la escuela son regulares. Por esta razón Chiavenato (citado por Godoy, 2001), señala que el clima organizacional de cualquier institución disminuye por falta de motivación y deviene inconformidad y conflictos entre patrones y empleados, con respecto a las actividades que éstos desempeñan; es decir, la existencia de un clima organizacional apropiado dentro de la organización y el grado de satisfacción, son elementos para el desarrollo de sus actividades.

Dimensiones: factibilidad

Sub-Dimensiones: Recursos

Indicador: Humano

Ítem N° 8 Cuenta la institución con el recurso humano necesario para el cumplimiento de las actividades programadas por la gerencia

TABLA N° 8

N°	Pregunta	Opciones de Respuesta							
		A Veces		Siempre		Casi Siempre		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%
8	Cuenta la institución con el recurso humano necesario para el cumplimiento de las actividades programadas por la gerencia	0	0%	0	0%	16	100%	0	0%

Fuente: Rodríguez, R. (2017).

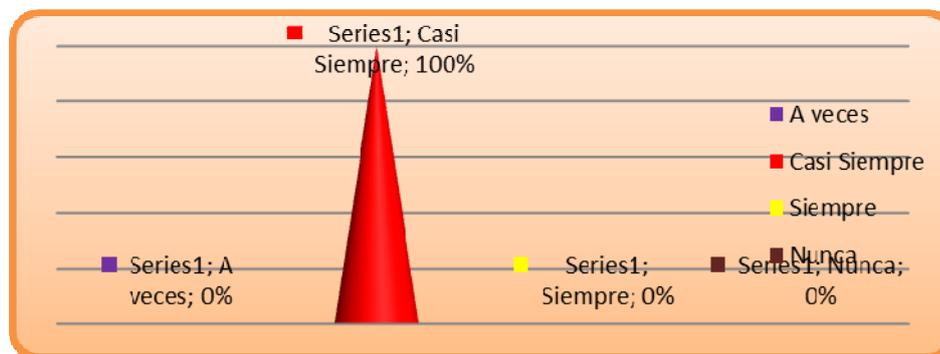


Gráfico 8 Humano. Elaborado por: Rodríguez, R. (2017).

Análisis: A través del presente gráfico se puede evidenciar que el 100% de los participantes indicó que casi siempre la institución cuenta con el recurso humano necesario para el cumplimiento de las actividades programadas por la gerencia. En tal sentido, Godoy (2001) deduce que el comportamiento y desenvolvimiento del docente en su trabajo, no necesariamente podría ser reflejo de sus características personales, sino también de la manera en que éste perciba su clima de trabajo y componentes de su organización

Dimensiones: factibilidad

Sub-Dimensiones: Recursos

Indicador: Material

Ítem N° 9 La escuela dispone del recurso material necesario para el cumplimiento de las actividades programadas por la gerencia

TABLA N° 9

N°	Pregunta	Opciones de Respuesta							
		A Veces		Siempre		Casi Siempre		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%
9	La escuela dispone del recurso material necesario para el cumplimiento de las actividades programadas por la gerencia	16	100%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Rodríguez, R. (2017).

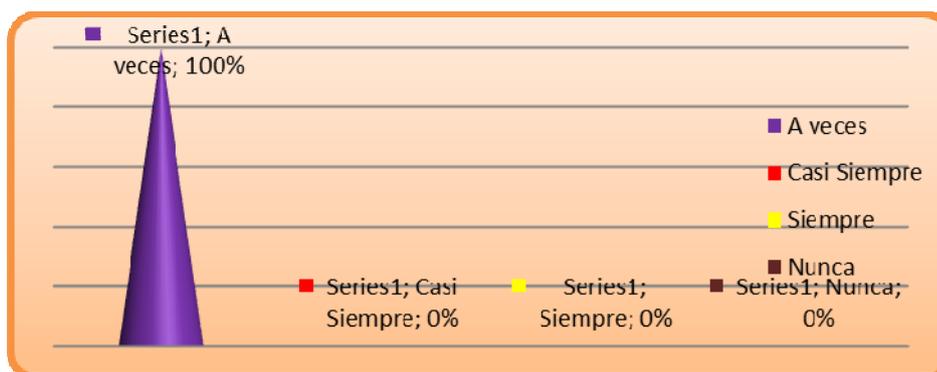


Gráfico 9 Material. **Elaborado por:** Rodríguez, R. (2017).

Análisis: Según el presente gráfico, el 100% de los participantes respondió que a veces la escuela dispone del recurso material necesario para el cumplimiento de las actividades programadas por la gerencia. Por su parte Díaz (citado por López, 2000), expresa que el ambiente total de un centro educativo está determinado por todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución que, integrados interactivamente en un proceso dinámico y específico, confieren un peculiar estilo a tono a la institución condicionante, a su vez de distintos productos educativos.

Dimensiones: factibilidad

Sub-Dimensiones: Recursos

Indicador: Técnico

Ítem N° 10 Se encuentran disponibles todos los recursos técnicos necesario para el cumplimiento de las actividades programadas por la gerencia dentro de la institución

TABLA N° 10

N°	Pregunta	Opciones de Respuesta							
		A Veces		Siempre		Casi Siempre		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%
10	Se encuentran disponibles todos los recursos técnicos necesario para el cumplimiento de las actividades programadas por la gerencia dentro de la institución	16	100%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Rodríguez, R. (2017).

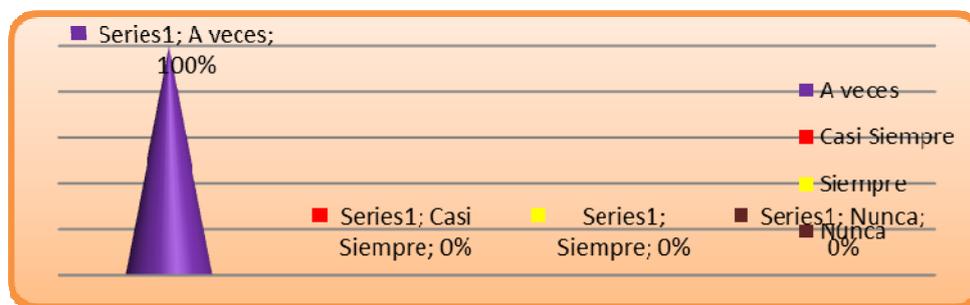


Grafico 10 Técnico Elaborado por: Rodríguez, R. (2017).

Análisis: De acuerdo con el presente grafico en un 100% son pocas las veces, que se encuentran disponibles todos los recursos técnicos necesario para el cumplimiento de las actividades programadas por la gerencia dentro de la institución. Por lo que Díaz refiere que mientras más motivada se encuentra una persona hacia las actividades que debe cumplir, mayor es el esfuerzo y el grado de satisfacción que se siente debido al logro alcanzado de forma individual o como parte de un equipo. (ob. cit.)

Dimensiones: Plan Estratégico

Sub-Dimensiones: Comunicación

Indicador: Calidad de comunicación

Ítem N° 11 Como Calificaría el proceso de comunicación entre el personal que labora en la escuela

TABLA N° 11

N°	Pregunta	Opciones de Respuesta							
		Mala		Regular		Buena		Excelente	
		f	%	f	%	f	%	f	%
11	Cómo Calificaría el proceso de comunicación entre el personal que labora en la escuela	0	0%	16	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Rodríguez, R. (2017).

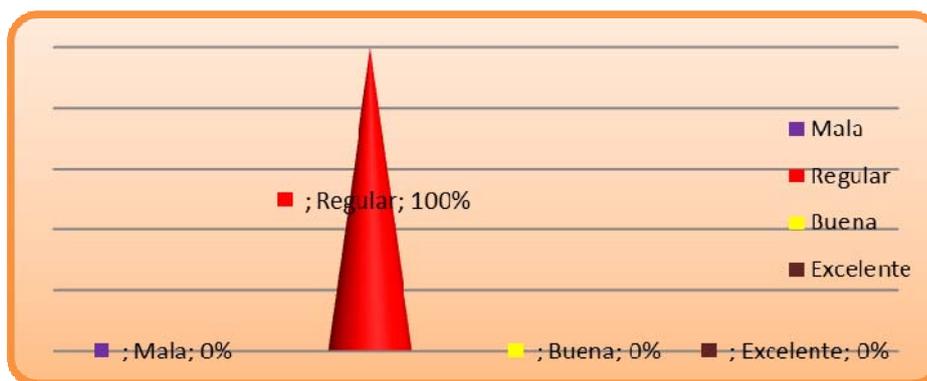


Gráfico 11 Calidad de comunicación. **Elaborado por:** Rodríguez, R. (2017).

Análisis: En el presente gráfico se observa que de acuerdo con los encuestados Calificaría el proceso de comunicación entre el personal que labora en la escuela es en un 100% regular, lo que puede conllevar a un desequilibrio dentro del clima organizacional de la institución. Según Robbins, la comunicación cumple cuatro funciones principales en una organización: control, motivación, expresión emocional e información, por lo tanto la comunicación es esencial para la eficacia de cualquier grupo u organización, esta abarca transferencia y comprensión de significados.

Dimensiones: Plan Estratégico

Sub-Dimensiones: Comunicación

Indicador: Calidad de comunicación

Ítem N° 12 El proceso comunicacional entre el Directivo y el personal es:

TABLA N° 12

N°	Pregunta	Opciones de Respuesta							
		Mala		Regular		Buena		Excelente	
		f	%	f	%	f	%	f	%
12	El proceso comunicacional entre el Directivo y el personal es:	0	0%	0	0%	16	100%	0	0%

Fuente: Rodríguez, R. (2017).

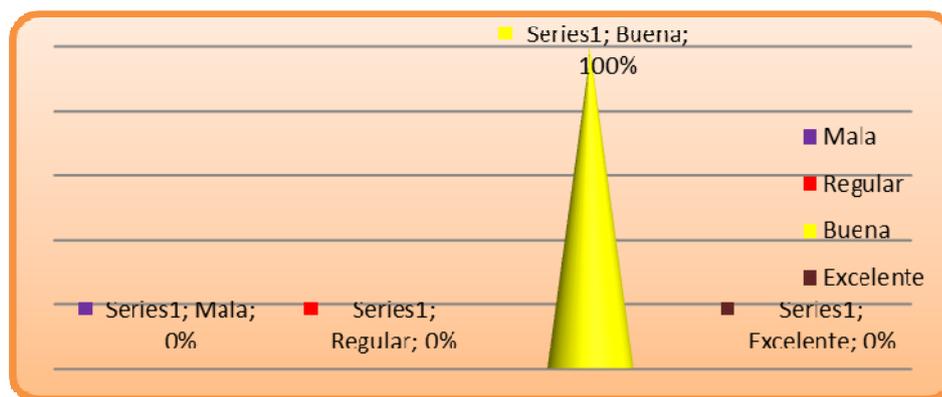


Gráfico 12 Calidad de comunicación. **Elaborado por:** Rodríguez, R. (2017).

Análisis: De acuerdo con el presente gráfico el proceso comunicacional entre el Directivo y el personal es en un 100% buena. De tal manera, que la comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros de una organización. En las organizaciones existen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requieren que los empleados sigan, es por ello que la comunicación tiene función de control. (Robbins 1999).

Dimensiones: Plan Estratégico

Sub-Dimensiones: Tipos de Liderazgo

Indicador: Autocrático

Ítem N° 13 Señalaría usted que en la institución se evidencia un tipo de liderazgo autocrático

TABLA N° 13

N°	Pregunta	Opciones de Respuesta							
		A Veces		Siempre		Casi Siempre		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%
13	Señalaría usted que en la institución se evidencia un tipo de liderazgo autocrático	0	0%	0	0%	0	0%	16	100%

Fuente: Rodríguez, R. (2017).

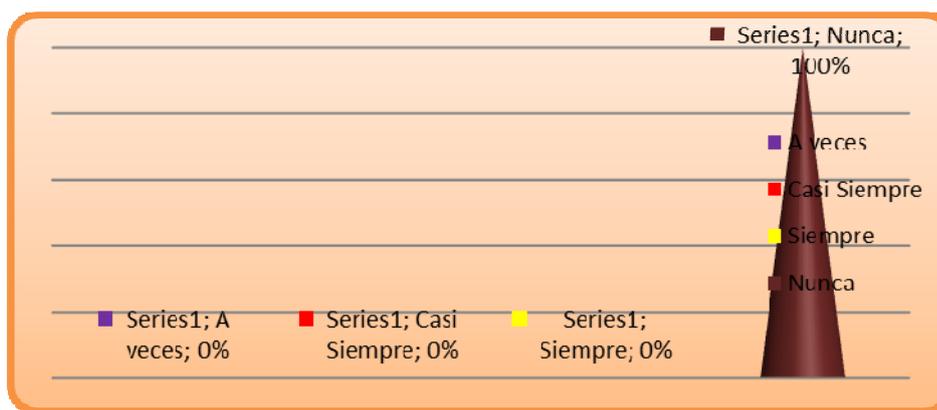


Gráfico 13 Autocrático. **Elaborado por:** Rodríguez, R. (2017).

Análisis: En el presente gráfico permite establecer que los encuestados indicaron que en un 100% de los casos nunca en la institución se ha evidenciado un tipo de liderazgo autocrático. Según Stoner y otros (1997) un líder autocrático asume por completo la responsabilidad; se caracteriza por dar órdenes y espera el cumplimiento de las mismas por lo que se basa en el uso de la fuerza. Suele acompañarse de un sistema legal que lo apoya, aunque en muchos casos, resulta una condición innecesaria. Decide las actividades y se asegura que los trabajadores lleven a cabo su labor basándose en amenazas y castigos

Dimensiones: Plan Estratégico

Sub-Dimensiones: Tipos de Liderazgo

Indicador: Permisivo

Ítem N° 14 Usted consideraría que los líderes a nivel gerencia dentro de la institución son permisivos

TABLA N° 14

N°	Pregunta	Opciones de Respuesta							
		A Veces		Siempre		Casi Siempre		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%
14	Usted consideraría que los líderes a nivel gerencia dentro de la institución son permisivos	0	0%	0	0%	0	0%	16	100%

Fuente: Rodríguez, R. (2017).

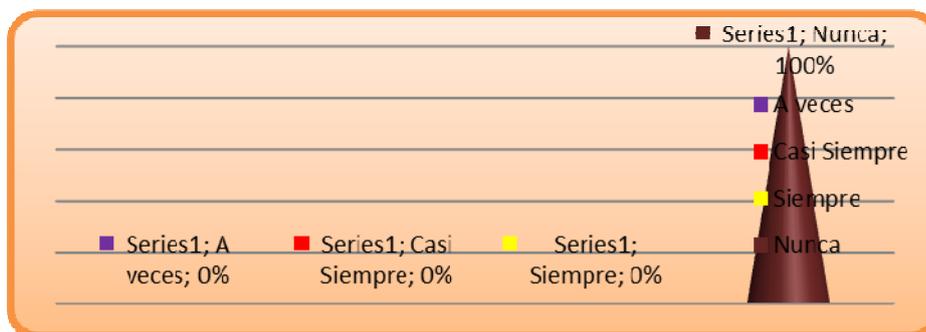


Gráfico 14 Permisivo. Elaborado por: Rodríguez, R. (2017).

Análisis: Según el presente gráfico el 100% de los participantes nunca considerarían que los líderes a nivel gerencial dentro de la institución son permisivos. Para Martínez (2003) un líder permisivo se puede describir este tipo de liderazgo como aquel que evita usar su poder y responsabilidad. El líder no se preocupa por lo que está sucediendo, no obliga a los trabajadores a ejecutar sus labores. Predomina un exceso de confianza. Le otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa. En la práctica no funciona puesto que propicia el relajamiento, la indisciplina y la baja productividad.

Dimensiones: Plan Estratégico

Sub-Dimensiones: Tipos de Liderazgo

Indicador: Democrático

Ítem N° 15 Se podría considerar democrático la forma de liderazgo presente a nivel gerencial en la escuela

TABLA N° 15

N°	Pregunta	Opciones de Respuesta							
		A Veces		Siempre		Casi Siempre		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%
15	Se podría considerar democrático la forma de liderazgo presente a nivel gerencial en la escuela	0	0%	16	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Rodríguez, R. (2017).

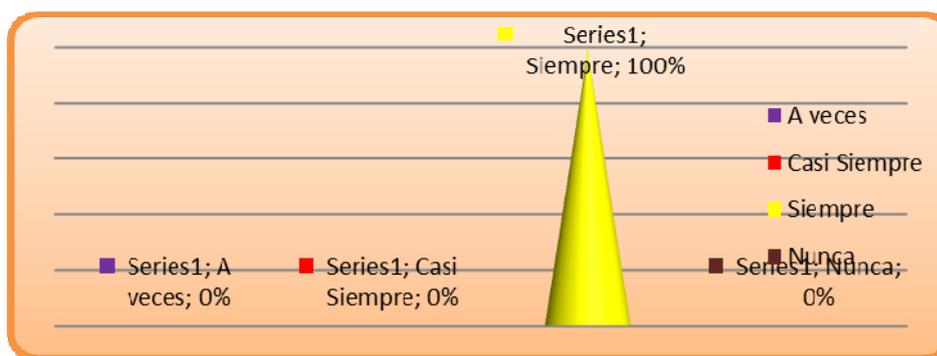


Gráfico 15 Democrático. Elaborado por: Rodríguez, R. (2017).

Análisis: Según el presente gráfico se puede observar que el 100% de los encuestados consideran democrático la forma de liderazgo presente a nivel gerencial en la escuela. De acuerdo con Stoner y otros (1997) Este tipo de liderazgo se caracteriza por descentralizar la autoridad y funciona en determinadas organizaciones. Supone un sistema de igualdad de derechos y de deberes. Existe participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones por lo que el líder y el grupo actúa como una unidad social. Se informa a los subordinados sobre las condiciones que afecta su empleo para que se le tome en cuenta en las tareas que ellos mismos van a ejecutar.

Dimensiones: Plan Estratégico

Sub-Dimensiones: Tipos de Liderazgo

Indicador: Situacional

Ítem N° 16 Calificaría como situacional el tipo de liderazgo presente en la institución por parte del directivo

TABLA N° 16

N°	Pregunta	Opciones de Respuesta							
		A Veces		Siempre		Casi Siempre		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%
16	Calificaría como situacional el tipo de liderazgo presente en la institución por parte del directivo	0	0%	16	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Rodríguez, R. (2017).

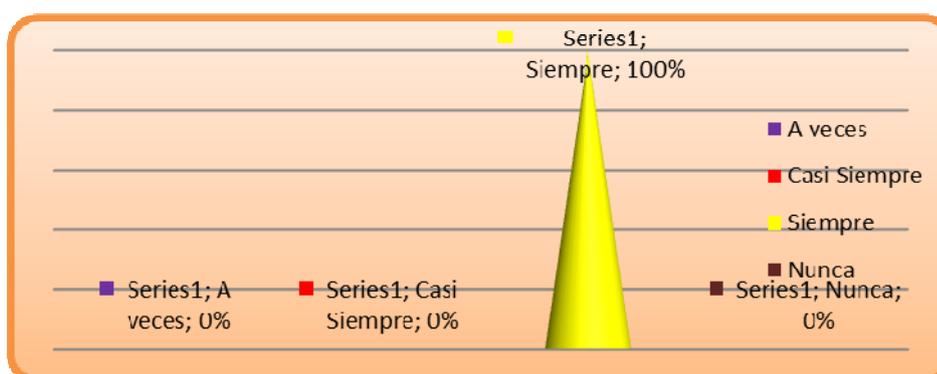


Gráfico 16 Situacional. **Elaborado por:** Rodríguez, R. (2017).

Análisis: A través del presente gráfico se evidencia que los encuestados expusieron que en un 100% de las veces siempre calificaría como situacional el tipo de liderazgo presente en la institución por parte del directivo. Es el liderazgo más adecuado, efectivo y conveniente para una determinada organización. Su característica principal es que se ejerce de acuerdo con las circunstancias que se presentan. Requiere de una gran capacidad de adaptación y un excelente manejo de recursos personales, para el ejercicio de la autoridad. Su sustento es de orden práctico.(obt. Cit)

Dimensiones: Plan Estratégico

Sub-Dimensiones: Factores Motivacionales

Indicador: Factores internos

Ítem N° 17 En relación al proceso motivacional dentro del ambiente laboral de la escuela considera que influyen los factores internos de cada individuo que labora en la misma

TABLA N° 17

N°	Pregunta	Opciones de Respuesta							
		A Veces		Siempre		Casi Siempre		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%
17	En relación al proceso motivacional dentro del ambiente laboral de la escuela considera que influyen los factores internos de cada individuo que labora en la misma	0	0%	16	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Rodríguez, R. (2017).

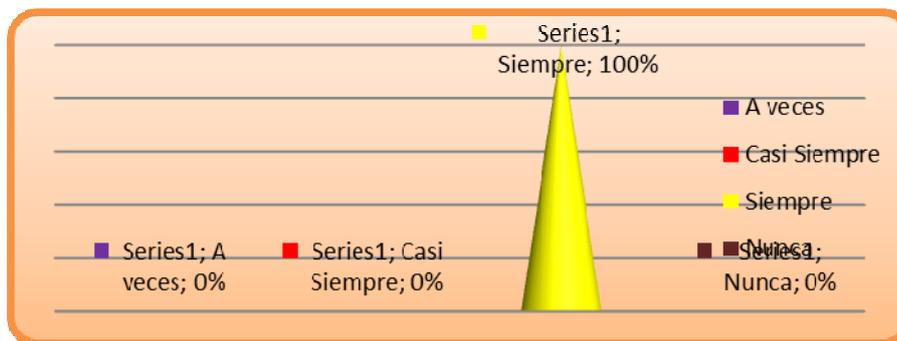


Gráfico 17 Factores internos. **Elaborado por:** Rodríguez, R. (2017).

Análisis: De acuerdo con el presente gráfico el 100% de los entrevistados señalaron que en relación al proceso motivacional dentro del ambiente laboral de la escuela considera que siempre influyen los factores internos de cada individuo que labora en la misma. Según Vélaz, (1996) La motivación intrínseca: es la tendencia natural de procurar los intereses personales y ejercer las capacidades, y de esa forma lograr metas propuestas por sí mismos. Para este tipo de motivación no es necesario fomentarla con algún incentivo externo ya que por sí solo se obtienen resultados satisfactorios, es decir, recompensas

Dimensiones: Plan Estratégico

Sub-Dimensiones: Factores Motivacionales

Indicador: Factores externos

Ítem N° 18 En relación al proceso motivacional dentro del ambiente laboral de la escuela considera que influyen los factores Externos que acontecen alrededor del personal

TABLA N° 18

N°	Pregunta	Opciones de Respuesta							
		A veces		Siempre		Casi Siempre		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%
18	En relación al proceso motivacional dentro del ambiente laboral de la escuela considera que influyen los factores Externos que acontecen alrededor del personal	0	0%	16	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Rodríguez, R. (2017).



Gráfico 18 Factores externos. **Elaborado por:** Rodríguez, R. (2017).

Análisis: En el presente gráfico el 100% de los participantes refirió que En relación al proceso motivacional dentro del ambiente laboral de la escuela considera que siempre influyen los factores Externos que acontecen alrededor del personal. Para Vélaz, (1996) la motivación extrínseca es aquella que necesita recompensas para realizar una actividad determinada, además es una actividad que se lleva a cabo por obtener una calificación, quedar bien con alguien, además, el aprendizaje no se realiza por qué se va a obtener un conocimiento, ya que no es importante en este tipo de motivación.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusión

Una vez finalizado el proceso de recolección, análisis e interpretación de los resultados, se pudo concluir de acuerdo con los objetivos planteados en el estudio lo siguiente:

Con relación al primer objetivo sobre el diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra el clima organizacional en la Escuela Básica Concentrada Santa Ana, se pudo evidenciar, que la escuela cuenta con un líder de tipo democrático situacional, lo que a veces conlleva a que el personal lo considere un punto débil dentro de la organización, conllevándolo a incurrir en el error de no cumplir con puntualidad los objetivos dictaminados por la directora del plantel. Por tal motivo la situación conlleva a que dentro del ambiente laboral el proceso motivacional se vea descuidado, a pesar de que los encuestados exponen tener en cuenta que el proceso motivacional depende de factores tanto internos como externos que pueden escaparse de las funciones o actividades propias del gerente de la institución.

Por esta razón, se pudo determinar la factibilidad del diseño de un plan estratégico que favorezca el clima organizacional en la Escuela Básica Concentrada Santa Ana. Basándose en que se cuenta especialmente con la disponibilidad del recurso humano y de la institución, esto debido a que a través de la recolección de la información se pudo establecer que las directrices y el control de las actividades que se realizan dentro de la institución es en un 100% buena, por lo tanto la necesidad básica en la que se ha de basar el plan estratégico será en la dimensión de la comunicación, la motivación y mejorar las condiciones de trabajo.

Es por ello que se diseñó un plan estratégico para favorecer el clima organizacional en la Escuela Básica Concentrada Santa Ana, iniciando con la formación del personal sobre el clima organizacional y las estrategias gerencial que

hacen del mismo un clima eficiente y óptimo para el desenvolvimiento de las actividades dentro de la institución, basándose en favorecer el proceso comunicacional entre los participantes, desarrollar actividades motivacionales que mejoren los factores tanto internos como externos que intervienen en el proceso motivacional y por último se realizaron actividades para optimizar el trabajo en equipo dentro de la institución.

Recomendaciones

- Desarrollar un plan estratégico para favorecer el clima organizacional en la Escuela Básica Concentrada Santa Ana
- Ejecutar actividades que potencien el trabajo en equipo entre los integrantes de la institución.
- Facilitar canales de comunicación efectivos entre el personal docente, administrativo y personal de ambiente con el personal directivo.
- Establecer valores principales como el respeto, la colaboración, la comunicación, la comprensión y el compañerismo para mejorar las relaciones humanas.
- Fomentar el trabajo en equipo y las actividades grupales entre el personal de la institución.

CAPITULO VI

PLAN DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ALTERNATIVA PARA FAVORECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Presentación

Partiendo de la definición o conceptualización de varios autores, el clima organizacional se considera como las percepciones colectivas e individuales que tienen los trabajadores sobre su organización, influenciadas por variables psicosociales, laborales y organizacionales, que repercuten sobre el comportamiento organizacional y la productividad empresarial. A su vez también se relaciona con el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados, se refiere tanto a la parte física como emocional y mental. Moreno (2012, 56)

Motivo por el cual las empresas o instituciones desarrollan la gerencia y control de las mismas bajo un plan gerencial estratégico que les permita cubrir todos los aspectos que pueden influir en la modificación y alteración del clima organizacional, por esa razón el presente plan se desarrolló bajo estrategias gerenciales que permitan mejorar y favorecer la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo dentro de la Escuela Básica Concentrada Santa Ana.

Objetivo General de la Propuesta

Desarrollar un plan estratégico para favorecer el clima organizacional en la Escuela Básica Concentrada Santa Ana.

Objetivos Específicos de la Propuesta

- Formar al personal de la institución sobre el clima organizacional y las estrategias gerenciales.

- Favorecer el proceso comunicacional entre el personal de la institución.
- Ejecutar actividades para mejorar el proceso motivacional en el personal que labora en la institución.
- Realizar actividades para fortalecer el trabajo en equipo dentro de la institución.

Justificación

Dado que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas individuales. Por lo que a percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva.

En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, por lo que las percepciones individuales del clima de la organización consisten aquí en una interacción (y combinación) de características objetivas y hechos que integran el devenir de la organización, por una parte, y características individuales y personales del individuo que percibe por otra dentro de la institución.

Visión

Dirigir a la Escuela Básica Concentrada Santa Ana a desarrollar un clima organizacional óptimo, que estimule la motivación del recursos humano a través de la participación colectiva, ajustándose a los cambios políticos, sociales y culturales de nuestra sociedad, y reconocer las competencias del personal en su organización con el objetivo de lograr un ambiente laboral satisfactorio.

Misión

Establecer un clima organizacional de calidad donde la creatividad, la responsabilidad, el compromiso, la comunicación, sean los valores fundamentales puestos en práctica dentro del proceso gerencial de la institución.

Factibilidad de la Propuesta

La Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados, la factibilidad se apoya en 3 aspectos básicos: Técnico, económica e Institucional.

Factibilidad Técnica: Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, etc., que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto. La presente propuesta presenta factibilidad técnica debido a que se contó con los materiales y recursos existentes en la institución.

Factibilidad Económica: Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos. Este estudio presenta gastos económicos extras por parte de la autora.

Factibilidad Institucional: Esta propuesta cuenta con la factibilidad operativa e institucional debido a que se dispone del espacio y el tiempo necesario para su realización, así como también con la colaboración de los docentes y del personal que labora en la institución.

Etapas para el Desarrollo de la Propuesta

El plan estratégico se desarrolló en 4 etapas con el propósito de cumplir con los cuatro objetivos planteados en la presente propuesta, la primera etapa consistió en formar al personal de la institución sobre el clima organizacional y las estrategias gerenciales, la segunda etapa se basó en favorecer el proceso comunicacional entre el personal de la institución, seguidamente en la tercera etapa se ejecutaron actividades para mejorar el proceso motivacional en el personal que labora en la institución y

durante la cuarta y última etapa se realizaron actividades para fortalecer el trabajo en equipo dentro de la institución. Cabe destacar que todas las etapas se desarrollaron con la totalidad del personal que labora en la institución eso incluye, directivo, personal docente y personal de ambiente, ejecutándose las actividades dentro de la infraestructura de la institución.

Cuadro 2 PRIMERA ETAPA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA FAVORECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA BÁSICA CONCENTRADA SANTA ANA

Objetivo: Formar al personal de la institución sobre el clima organizacional y las estrategias gerenciales.

ESTRATEGIA	TEMATICA	RECURSOS	TECNICA	LUGAR
Taller sobre el Clima Organizacional, su Importancia dentro de la Gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> •Clima Organizacional. •Gerencia Estratégica 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expositor • Directivos • Docentes • Personal de Ambiente <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Video Bean • Marcadores • Pizarrón • Lápices • laminas 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervención Espontanea del Directivo 	Instalaciones de la Escuela Básica Concentrada Santa Ana

Ejecutado por: Licda. Rodríguez. (2017)



Cuadro 3 SEGUNDA ETAPA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA FAVORECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA BÁSICA CONCENTRADA SANTA ANA

Objetivo: Favorecer el proceso comunicacional entre el personal de la institución.

ESTRATEGIA	TEMATICA	RECURSOS	TECNICA	LUGAR
Charla Interactiva sobre la Comunicación Eficaz dentro de las Instituciones Educativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Proceso Comunicacional 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expositor • Directivos • Docentes • Personal de Ambiente <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Video Bean • Marcadores • Pizarrón • Lápices • laminas 	<ul style="list-style-type: none"> • Conversatorio • Dinámica del rumor • -Dramatización 	Instalaciones de la Escuela Básica Concentrada Santa Ana

Ejecutado por: Licda. Rodríguez. (2017)



Cuadro 4 TERCERA ETAPA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA FAVORECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA BÁSICA CONCENTRADA SANTA ANA

Objetivo: Ejecutar actividades para mejorar el proceso motivacional en el personal que labora en la institución.

ESTRATEGIA	TEMATICA	RECURSOS	TECNICA	LUGAR
Taller de Motivación, Tipos y los factores que influyen en la motivación laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación. • Factores Internos • Factores Externos 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expositor • Directivos • Docentes • Personal de Ambiente <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Video Bean • Marcadores • Pizarrón • Lápices • laminas 	<ul style="list-style-type: none"> • Conversatorio • Lectura Reflexiva 	Instalaciones de la Escuela Básica Concentrada Santa Ana

Ejecutado por: Licda. Rodríguez. (2017).



Cuadro 5 CUARTA ETAPA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA FAVORECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA BÁSICA CONCENTRADA SANTA ANA

Objetivo: Realizar actividades para fortalecer el trabajo en equipo dentro de la institución.

ESTRATEGIA	TEMATICA	RECURSOS	TECNICA	LUGAR
Charla sobre la importancia del trabajo en equipo dentro de una organización educativa.	• Trabajo en Equipo	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expositor • Directivos • Docentes • Personal de Ambiente <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Video Bean • Marcadores • Pizarrón • Lápices • laminas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesas de Trabajo • Gincanas 	Instalaciones de la Escuela Básica Concentrada Santa Ana

Ejecutado por: Licda. Rodríguez. (2017)



REFERENCIAS

- Abdala, T. (2010). Factores determinantes del clima organizacional en el desempeño de los docentes de educación secundaria de la Unidad Educativa Colegio “Los Robles”. Valencia: Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Arias, G. F. y Espinoza, H. V. (2000). Administración de los recursos humanos para el desempeño (6ta.ed.). México: Editorial Trillas.
- Balestrini, M.(2006). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. Séptima Edición. Editorial BL Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.
- Boland, L. Carro, F. Stancatti, M. Gismano, Y. y Banchieri, L. (2007). Funciones de la administración. Teoría y práctica. Universidad Nacional del Sur.
- Branden, V. (2006), “Efectos directos e indirectos de la autoestima en el ánimo depresivo”, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis.
- Carls R. (2011). Psicología humanística. Buenos Aires: Guadalupe. Tomado. Disponible; <http://www.apsique.cl/book/export/html/477#rb>.
- Certo, C. S (2000), Administración moderna: Octava Edición Bogotá. Prentice Hall.
- Copen (1996), Comisión para el Estudio del Proyecto Educativo Nacional. Caracas. Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453, marzo, 24,2000.
- Diccionario Enciclopédico Larousse (1997), México; Ediciones Larousse.
- Dubrin A. (2004). Fundamentos de Administración. México: Internacional Thompson. Editores.
- Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- Florino E. (2010),Factores del Clima Organizacional relacionados con el desempeño del docente de la Unidad Educativa “San Marcos de León”, Valencia- Universidad de Carabobo. Venezuela.

- Fayol, H (1916) *Administration industrielle et général*. Prévoyance, organisation, commandement, coordination, control", Bulletin de la Société de I.:IndustrieMinérale, París
- Goncalves, A. (1997). Clima organizacional. Extraído el 3 de diciembre del 2007 desde: <http://monografias.com/trabajos clior.shtml>
- Godoy, C. (2001). La Ética Gerencial. Instrumentos Estratégicos que facilitan decisiones correctas. Colección Temas Gerenciales. Caracas. Editorial Planeta Venezolana S.A.
- Henríquez, S. (2011). El clima organizacional y la comunicación entre el personal directivo y docente del Liceo Nacional Bolivariano "Aguirre". Valencia: Universidad de Carabobo Venezuela.
- Hernández, S. (2006) "Metodología de la Investigación". McGraw Hill, Interamericana editors. S.a. México
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Hurtado, J. (2004). Metodología de la Investigación Holística. Primera Edición. Caracas: Spal.
- James, A. y Stoner, R. (2006). Administración (6ta. ed.). México: Editorial Person Educación S.A.
- Lamas, C (2001). Administración de Recursos Humanos. (5ta ed.): Mc Graw Hill.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial Nro 5.929 del 15 de agosto de 2009.
- López, D. (2000). Gestión Calidad y Competitividad. McGraw Hill Madrid.
- Martínez, M. (2003). La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores. Madrid: Díaz de Santos.
- Manual de Trabajos de Grado de especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (2011) 4ta Ed, FEDUPEL. Caracas Venezuela.
- Mc Clelland (1998), Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional, Año 10, N° 27, México.
- Morales, S (2001). Valores en las organizaciones. Colombia Editorial CECSA.

- Montalván, C. (1997). Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa. México: Universidad Iberoamericana, Dirección de Difusión Universitaria.
- Muñoz, L. (2003). Metodología Guía para elaborar Diseños de Investigaciones en Ciencias Económicas Administrativas y Contables. México: McGraw-Hill.
- Osorio, C. (2000). Aproximaciones a la tecnología desde los enfoques en CTS. Octava Edición Bogotá
- Pérez, A. (2001). Guía metodológica para anteproyectos de investigación. UPEL
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 4338, Decreto N° 1942. Caracas.Venezuela.
- Rivas (1994), El Perfil del Docente en el Nuevo Paradigma Educativo. Ponencia presentada en las I Jornadas Nacionales de la Calidad Total en Educación.
- Robbins, S. (2000). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Prentice Hall. 10ma. Ed.
- Romero, F. (2009). La Gerencia Estratégica. LEGIS. Colombia.
- Silva, J. (2006). Metodología de la Investigación Caracas: Ediciones CO-BO.
- Sierra, C. (2004). Estrategias para la Elaboración de un Proyecto de Investigación.
- Smith (1995).RelacionesHumanas. University Park, Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press, 1995.
- Stephen R. (2000). Los 7 Hábitos de la Persona Altamente Afectiva. Disponible; http://es.wikipedia.org/wiki/Stephen_Covey.
- Stoner, J. Freeman, R y Gilbert, D. (1997).Administración. (6ª edición). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Tamayo y Tamayo, M. (2002). El Proceso de la Investigación Científica. Cuarta Edición. Editorial Limusa Noriega Editores. México.
- Ulrico, D. (2000). Liderazgo basado en resultados. Colombia Editorial Norma.
- Yagosesky, Renny (2000). La Psicología del Éxito. Júpiter Editores, C.A. 2da. Edición. Caracas Venezuela.

ANEXOS

[Anexo - A]
Instrumento Aplicado
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

Estimado participante:

A continuación se le facilitara un cuestionario con diversas preguntas relacionadas con el trabajo de investigación titulado **GERENCIA ESTRATÉGICA UNA ALTERNATIVA PARA FAVORECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA BÁSICA CONCENTRADA SANTA ANA MUNICIPIO NAGUANAGUA- ESTADO CARABOBO**. Con el propósito de obtener respuestas sinceras y veraces, no es necesaria su identificación en el mismo, solo le sugerimos lea cuidadosamente cada ítem y responda la opción que considere adecuada marcándola con una X, cualquier duda puede dirigirse al encuestador.

Muchas Gracias.....

Autora: Licda. Ruth Rodríguez.

**[Anexo – A-1]
Instrumento Aplicado**

CUESTIONARIO PARA OBTENER INFORMACIÓN

Nº 1	El proceso de planificación a nivel de la gerencia se puede considerar:	
	Malo	Regular
	Bueno	Excelente
Nº 2	Considera que se desarrolla el proceso organizacional dentro de la escuela de forma	
	Mala	Regular
	Buena	Excelente
Nº 3	En relación al control de las actividades y del personal que labora en la institución diría que este se ejerce de forma	
	Mala	Regular
	Buena	Excelente
Nº 4	Las directrices establecidas y ejercidas por la gerencia en la escuela son:	
	Mala	Regular
	Buena	Excelente
Nº 5	Cómo calificaría el nivel educativo presente en el personal que labora en la institución	
	Malo	Regular
	Bueno	Excelente
Nº 6	Diría usted que las condiciones de trabajo dentro de la escuela son:	
	Malo	Regular
	Bueno	Excelente
Nº 7	En relación al ambiente laboral usted señalaría que el proceso motivacional es:	
	Malo	Regular
	Bueno	Excelente
Nº 8	Cuenta la institución con el recurso humano necesario para el cumplimiento de las actividades programadas por la gerencia	
	A veces	Siempre
	Casi Siempre	Nunca
Nº 9	La escuela dispone del recurso material necesario para el cumplimiento de las actividades programadas por la gerencia	
	A veces	Siempre

	Casi Siempre	Nunca
Nº 10	Se encuentran disponibles todos los recursos tecnicos necesario para el cumplimiento de las actividades programadas por la gerencia dentro de la institución	
	A veces	Siempre
	Casi Siempre	Nunca
Nº 11	Como Calificaría el proceso de comunicación entre el personal que labora en la escuela	
	Malo	Regular
	Bueno	Excelente
Nº 12	El proceso comunicacional entre el Directivo y el personal es:	
	Malo	Regular
	Bueno	Excelente
Nº 13	Señalaría usted que en la institución se evidencia un tipo de liderazgo autocrático	
	A veces	Siempre
	Casi Siempre	Nunca
Nº 14	Usted consideraría que los lideres a nivel gerencia dentro de la institución son permisivos:	
	A veces	Siempre
	Casi Siempre	Nunca
Nº 15	Se podría considerar democrático la forma de liderazgo presente a nivel gerencial en la escuela	
	A veces	Siempre
	Casi Siempre	Nunca
Nº 16	Calificaría como situacional el tipo de liderazgo presente en la institución por parte del directivo	
	A veces	Siempre
	Casi Siempre	Nunca
Nº 17	En relación al proceso motivacional dentro del ambiente laboral de la escuela considera que influyen los factores internos de cada individuo que labora en la misma	
	A veces	Siempre
	Casi Siempre	Nunca
Nº 18	En relación al proceso motivacional dentro del ambiente laboral de la escuela considera que influyen los factores Externos que acontecen alrededor del personal	
	A veces	Siempre
	Casi Siempre	Nunca