



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



**ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE POTENCIEN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN UNIDAD EDUCATIVA VIRGEN DE LA TRINIDAD EN TIEMPO DE PANDEMIA UBICADO EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

**Autora:** Lcda. Rosemig Bocaranda

**Tutor:** MsC. Freddy Carrasquero

Bárbula, Octubre 2022



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



**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE POTENCIEN EL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN  
UNIDAD EDUCATIVA VIRGEN DE LA TRINIDAD EN TIEMPO DE  
PANDEMIA UBICADO EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

**Autora:** Lcda. Rosemig Bocaranda

**Tutor:** MsC. Freddy Carrasquero

**Proyecto de investigación presentado ante la Dirección de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación.**

Bárbula, Octubre 2022



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ASUNTOS ESTUDIANTILES



## ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

### ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE POTENCIEN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN UNIDAD EDUCATIVA VIRGEN DE LA TRINIDAD EN TIEMPO DE PANDEMIA UBICADO EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

Presentado para optar al grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA  
AVANZADA EN EDUCACION** por el aspirante:

**ROSEMIG BOCARANDA**  
C.I.: V- 19.834.961

Realizado bajo la tutoría del Profesor Freddy Carrasquero, cédula de identidad N° V- 15.088.647

Una vez evaluado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En Bárbula, a los 20 días del mes de Octubre del año dos mil veintidós.

Prof. Freddy Carrasquero  
C.I.: V-15.088.647  
Fecha: 20-10-2022

Profa. Altigracia Tariba  
C.I.: V-13.103.493  
Fecha: 20-10-2022



Profa. Lisbeth Castillo  
C.I.: V-11.154.381  
Fecha: 20-10-2022



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION  
DIRECCION DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado  
TITULADO: ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE POTENCIEN EL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN UNIDAD  
EDUCATIVA VIRGEN DE LA TRINIDAD EN TIEMPO DE PANDEMIA UBICADO  
EN VALENCIA ESTADO CARABOBO, PRESENTADO POR la ciudadana ROSEMIG  
NAZARETH BOCARANDA CASTRILLO, TITULAR DE LA CÉDULA DE  
IDENTIDAD: 19.834.961, PARA OPTAR AL TITULO DE MAESTRIA EN GERENCIA  
AVANZADA EN EDUCACIÓN, ESTIMAMOS QUE EL MISMO REÚNE LOS  
REQUISITOS PARA SER CONSIDERADO COMO

APROBADO

NOMBRE	APELLIDO	CÉDULA	FIRMA
Freddy	CARRASQUERO	15088647	
Altagracia E.	Tánbora Seijas	13.103.493	
Lisbeth	Castillo	11154381	

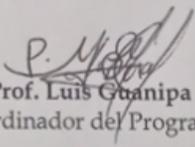
# MAESTRIA

## ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PONTENCIEN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION UNIDAD EDUCATIVA VIRGEN DE LA TRINIDAD EN TIEMPO DE PANDEMIA UBICADO EN VALENCIA ESTADO CARABOBO.**, elaborado bajo la línea de investigación: *Gerencia Educativa Gestión y Trabajo*, presentado por la ciudadana **Rosemig Bocaranda**, titular de la cédula de identidad N° **19.834.961**, elaborado bajo la dirección del tutor Prof. **Freddy Carrasquero**, cédula de identidad N° **15.088.647**, considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los veintidós (22) día del mes de Marzo de dos mil Veintidós.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en Investigación Educativa

  
Prof. Luis Guanipa  
Coordinador del Programa

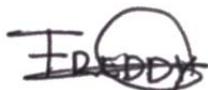


Elab. L: 2022-03-22  
Archivo Acta de Aprobación

## AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, vigente a la presente fecha quien suscribe **Freddy Carrasquero** titular de la cédula de identidad No. **15.088.647**, en mi carácter de Tutor del trabajo de Maestría titulado: **“Estrategias Gerenciales que potencien el comportamiento organizacional en la institución Unidad Educativa Virgen de la Trinidad en tiempo de pandemia ubicado en Valencia estado Carabobo”** presentado por la ciudadana **Rosemig Bocaranda** titular de la cedula de identidad No. **19.834.961**, para optar por el título de **Magister en Gerencia Avanzada en Educación**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe. Por tanto doy fe de su contenido y autorizo su inscripción ante la dirección de Asuntos Estudiantiles.

En Bárbula a los 04 días del mes 05 del año 2022.



---

Firma

C.I:15.088.647



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



### INFORME DE ACTIVIDADES

**Participante:** Rosemig Bocaranda.                      **Cedula de identidad:** 19.834.961.

**Tutor:** Freddy Carrasquero.                              **Cedula de identidad:** 15.088.647

**Correo electrónico del participante:** rosemigbocaranda@gmail.com

**Título tentativo del trabajo:** Estrategias gerenciales que potencien el comportamiento organizacional en la institución unidad educativa virgen de la trinidad en tiempo de pandemia ubicado en Valencia estado Carabobo

**Línea de Investigación:** Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo.

SESION	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACION
1	16-10-2021	11:00 am a 4:00 pm	Revisión del tema	Aceptación del tema
2	20-01-2022	9:00 am a 4:30 pm	Planteamiento del problema	Búsqueda de información.
3	17-02-2022	9:00 pm 2:00 pm	Capítulo I - Antecedentes	Revisión mejoras
4	20-03-2022	12:00 pm a 4:30 pm	Antecedentes, bases conceptuales, marco metodológico.	Revisión
5	24-04-2022	2:30 pm a 5:00 pm	Revisión final.	Listo el trabajo

**Título definitivo:** Estrategias Gerenciales que potencien el comportamiento organizacional en la institución Unidad Educativa Virgen de la Trinidad en tiempo de pandemia ubicado en Valencia estado Carabobo.

**Comentarios finales acerca de la investigación:**

---

**Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Grado de Maestría arriba mencionado.**

**Tutor:** Freddy Carrasquero

**C.I:** 15.088.467

**Participante:** Rosemig Bocaranda

**C.I:** 19.834.961



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



### DEDICATORIA

A Dios por sus infinitas bendiciones y por el don maravilloso de la vida, a mi familia por su apoyo incondicional en todos los momentos de mi formación profesional, por ser un pilar fundamental y saber compartir conmigo los momentos de alegría que esto genera pero sobre todo por saber entenderme en los momentos de preocupaciones, todo se lo debo a ellos. A mis amigos, quienes me hacen olvidar las presiones con momentos alegres, son una parte importante en mi vida. A mis profesores y tutor de tesis quienes realizaron una excelente labor aun atravesando por una crisis de pandemia a nivel mundial, son una gran inspiración y ejemplo de dedicación y aprendizaje constante.

*Rosemig Bocaranda*



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



### AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios primeramente por permitirme tener la fuerza para alcanzar metas.

Agradezco a mis familiares y amigos por estar conmigo en mis momentos tristes y alegres.

Agradezco a la Unidad Educativa Virgen de la Trinidad por haberme abierto las puertas de su institución.

A la Universidad de Carabobo por mantener sus puertas abiertas y haberme permitido una vez más obtener otra meta.

A mis profesores quienes realizaron una excelente labor guiándonos a lo largo de todo este programa a pesar de las dificultades presentadas a causa de la pandemia, mención especial a la profesora Lisbeth Castillo, quien nos acompañó durante la realización de nuestra tesis y siempre estuvo presta a compartir sus conocimientos, al profesor Luis Guanipa quien nos aportó conocimientos específicos en cuanto a la realización de la investigación y por último pero no menos importante al profesor Freddy Carrasquero por su esfuerzo, dedicación y guía durante este arduo proceso.

*¡Gracias!*



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



**Constancia de aceptación del tutor y aprobación del profesor de Seminario de Investigación y Trabajo de Grado**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE POTENCIEN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN UNIDAD EDUCATIVA VIRGEN DE LA TRINIDAD EN TIEMPO DE PANDEMIA UBICADO EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**, aprobado en la Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo por la Magister Lisbeth Castillo González Profesora del Seminario de Investigación y Trabajo Especial de Grado.

---

**C.I. V-11.154.381**

Acepto la tutoría del presente trabajo según las condiciones de la Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo y la asignatura seminario dictada por la Magister Lisbeth Castillo González.

---

**MsC. Freddy Carrasquero**

**C.I. V-15.088.647**

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>RESUMEN</b> -----	XII
<b>ABSTRACT</b> -----	XIII
<b>INTRODUCCIÓN</b> -----	1
 <b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del problema-----	-3
Objetivo general -----	-8
Objetivos específicos -----	-8
Justificación de la investigación -----	-8
 <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes -----	-10
Teoría de los dos factores de Hezberg -----	-13
Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow -----	-14
Bases conceptuales -----	-16
Bases legales -----	-40
Cuadro de operacionalización de variables -----	-43
Trama teórica -----	-44
 <b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	
Paradigma de la investigación -----	-45
Metodología de la investigación -----	-45
Diseño de la investigación -----	-46
Tipo de investigación -----	-46
Población y muestra -----	-47
Técnica e instrumento de recolección de datos -----	-49
Validación de los instrumentos -----	-49
Confiabilidad -----	-50
Cronograma de Gantt -----	-52
Trama metodológica -----	-53
 <b>CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	
Presentación y análisis de los resultados -----	-54
 <b>CAPITULO V: PROPUESTA DE LA INVESTIGACION</b>	
Presentación de la propuesta -----	-94

Objetivo general - - - - -	95
Objetivos específicos - - - - -	96
Justificación de la propuesta - - - - -	96
Factibilidad de la propuesta - - - - -	97
Estructura de la propuesta - - - - -	98
<b>CONCLUSIONES - - - - -</b>	<b>102</b>
<b>RECOMENDACIONES - - - - -</b>	<b>103</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS - - - - -</b>	<b>104</b>
<b>ANEXOS</b>	
Anexo A: Modelo del instrumento aplicado - - - - -	108
Anexo B: Confiabilidad del instrumento - - - - -	109

## ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

No.	CUADROS	Pág.
1	Cuadro población de la investigación	48
2	Ponderación de la confiabilidad de Alpha de Cronbach	51

### TABLAS

1.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 1	54
2.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 2	56
3.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 3	58
4.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 4	60
5.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 5	62
6.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 6	64
7.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 7	66
8.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 8	68
9.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 9	70
10.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 10	72
11.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 11	74
12.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 12	76
13.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 13	78
14.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 14	80
15.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 15	82
16.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 16	84
17.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 17	86
18.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 18	88
19.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 19	90
20.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 20	92

## INDICE DE GRÁFICOS

No.	GRÁFICOS	Pág.
1.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 1	55
2.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 2	56
3.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 3	58
4.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 4	60
5.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 5	62
6.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 6	64
7.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 7	66
8.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 8	68
9.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 9	70
10.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 10	72
11.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 11	74
12.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 12	76
13.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 13	78
14.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 14	80
15.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 15	82
16.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 16	84
17.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 17	86
18.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 18	88
19.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 19	90
20.	Frecuencia de respuesta Ítem No. 20	92



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



## **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE POTENCIEN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN UNIDAD EDUCATIVA VIRGEN DE LA TRINIDAD EN TIEMPO DE PANDEMIA UBICADO EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

**Autora:** Lcda. Rosemig Bocaranda

**Tutor:** MsC. Freddy Carrasquero

### **RESUMEN**

El presente estudio tiene como propósito proponer estrategias gerenciales que potencien el comportamiento organizacional y mejoren el clima organizacional de una institución educativa, se centra en el paradigma positivista, con una metodología cuantitativa y un diseño no experimental de campo con un tipo de investigación de proyecto factible, utilizando la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow. La población objeto de estudio está constituida por 20 trabajadores entre personal docente y administrativo de la Unidad Educativa en estudio, para la muestra se tomó 16 profesores siendo distribuidos en 8 del área de bachillerato y 8 de básica los cuales fueron elegidos bajo el criterio de muestreo no probabilístico. La información se fue recolectada a través de un cuestionario constituido por 20 preguntas con escala tipo Lickert, el cual fue sometido a validación a través del juicio de expertos al mismo tiempo que se estableció su confiabilidad mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach obteniendo como resultado 0.75, lo cual apunta a que tiene alta posibilidad de aportar datos congruentes a la investigación. Los resultados presentados a través de análisis porcentuales de Ítems, los cuales arrojan la necesidad de una propuesta de estrategias gerenciales que potencie el comportamiento organizacional en la institución.

**Palabras Clave:** Gerencia, Clima Organizacional, Estrategias Gerenciales.

**Línea de Investigación:** Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo.



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



**PROPOSAL OF MANAGEMENT STRATEGIES TO ENHANCE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN THE EDUCATIONAL INSTITUTION VIRGEN DE LA TRINIDAD IN TIMES OF PANDEMIC LOCATED IN VALENCIA, CARABOBO STATE.**

**Author:** Lcda. Rosemig Bocaranda

**Tutor:** MsC. Freddy Carrasquero

**ABSTRACT**

The purpose of this study is to propose management strategies that enhance organizational behavior and improve the organizational climate of an educational institution. It is centered on the positivist paradigm, with a quantitative methodology and a non-experimental field design with a feasible project type of research, using Herzberg's two-factor theory and Maslow's pyramid of needs theory. The population under study is constituted by 20 workers between teaching and administrative personnel of the Educational Unit under study, for the sample 16 teachers were taken, being distributed in 8 of the high school area and 8 of basic which were chosen under the criterion of non-probabilistic sampling. The information was collected through a questionnaire consisting of 20 questions with a Lickert-type scale, which was subjected to validation through the judgment of experts while its reliability was established by means of Cronbach's Alpha coefficient, obtaining a result of 0.75, which indicates that it has a high possibility of providing congruent data to the research. The results presented through percentage analysis of items, which show the need for a proposal of management strategies to enhance organizational behavior in the institution.

**Key words:** Management, Organizational Climate, Managerial Strategies.

**Line of Research:** Educational Management, Management and Work.

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas siempre serán un factor fundamental en una sociedad, es por esto que resulta imperativo que el buen funcionamiento de estas sea efectivo. Actualmente Venezuela se encuentra batallando con diferentes situaciones que aquejan de manera directa los centros educativos, uno de estos factores evidentes es la situación pandemia por COVID-19, la cual es definida por la organización mundial de la salud (OMS) como una enfermedad infecciosa causada por un coronavirus recientemente descubierto. La mayoría de las personas que enferman de COVID 19 experimentan síntomas de leves a moderados y se recuperan sin tratamiento especial.

Dicho virus ha causado estragos en muchos sectores y uno de estos es el ámbito educativo, debido a que por el tema del distanciamiento los centros educativos están cerrados, lo cual ha permitido que se empleen nuevos métodos de comunicación para poder dirigir las clases, lo que es favorable porque tanto los profesores como los estudiantes se han familiarizado con la tecnología y con las diferentes aplicaciones dispuestas para comunicarse e impartir/recibir clases, pero a pesar de haberse familiarizado con los nuevos métodos, los profesores también han recibido un alto porcentaje de estrés debido a que para nadie es un secreto que los cortes de luz o fallas de internet en el territorio nacional son frecuentes, causando esto que impartir clases se vuelva tedioso en ocasiones debido a las altas exigencias de parte de los directivos de las instituciones, lo que conlleva a que se cree un clima y un comportamiento organizacional no deseado.

Es por tal motivo que se realiza la investigación a continuación, debido a que esta presentará una propuesta de estrategias gerenciales que potencien el comportamiento organizacional en la institución unidad educativa virgen de la trinidad en tiempo de pandemia ubicado en valencia estado Carabobo, por supuesto bajo la modalidad de proyecto factible y se distribuirá en:

- ✓ Capítulo I: planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación.

- ✓ Capítulo II, marco teórico: antecedentes, base conceptual, bases teóricas y bases legales.
  - ✓ Capítulo III, marco metodológico: tipo de investigación, diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, confiabilidad, la validez y la técnica de análisis de la investigación.
  - ✓ Capítulo IV, análisis de los resultados; representación gráfica y análisis.
- Capítulo V, la propuesta: presentación de la propuesta, objetivo general, objetivos específicos, justificación de la propuesta, factibilidad de la propuesta, estructura de la propuesta.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento Del Problema**

La educación siempre ha sido de suma importancia en la vida de los seres humanos, desde el momento de la creación, siempre ha estado inmersa de manera empírica, pero legalmente comenzó en la antigüedad con la aparición de la escritura, lo cual convertía la educación en una manera práctica de aprender, pero de igual manera eran denominados ciertos tipos de sistemas de enseñanza, dichos ‘‘sistemas de enseñanzas’’ surgieron por primera vez en India, China, Egipto e Israel y se basaba netamente en las creencias religiosas.

En la época clásica, en Grecia surgieron de manera más clara los sistemas educativos que proporcionaban en primera instancia clases a personas con dinero, después de que el gobierno lo tomara, éste pasó a democratizar las clases a la mayoría de las personas, pero de igual manera era exclusiva, debido a que los esclavos y mujeres, no tenían derecho de recibirla. En dicho sistema se formaba la mente, el espíritu y el cuerpo de los ciudadanos para que de alguna manera ellos fortalecieran al estado. (Neurok, 2017, p. 2)

Con la expansión helenística, lo que se conocía para entonces como educación, terminó instaurándose en lugares como India, China y Oriente Medio, pero como este tipo de educación no era algo que tuviese bases, tuvo lugar en el Imperio Romano una formalización de la enseñanza que cubría los estándares de exigencia para el saber vivir, debido a que las actividades que se generaban en la escuela, el liceo y la academia eran excelentes, porque se fomentaba la opinión pública mediante el debate, pero con la caída de este imperio, se dio paso únicamente al hecho de formar clérigos mediante la iglesia católica, pero dicha formación solo iba dirigida a personas apoderadas.

Con la llegada de Carlomagno, se dió paso a la educación gratuita para todos, pero solo podían acceder a ella, los niños que mostraran capacidades para aprender, incluyendo a los hijos de los nobles, pero no se les enseñaba ni a leer ni a escribir, simplemente aprendían oraciones que sus maestros les enseñaban. En este siglo XII, también surgieron las escuelas catedralicias, que eran como especies de universidades porque se realizaban estudios superiores, se enseñaba gramática, aritmética, dialéctica, geometría, medicina, derecho y teología, a pesar de tener aptitudes y ganarse becas para estudiar en dichas escuelas superiores, los que allí se formaban terminaban formando parte del clero. (Neurok, 2017, p. 3)

Es notable como la educación ha evolucionado a lo largo del tiempo, desde el número de estudiantes, hasta los manuales para impartir clases. Pero a pesar del maravilloso aumento y pues bien, evolución que ha tenido la educación en el mundo y en Venezuela gracias a la gerencia efectiva, que según Drucker (1999) “esto es requisito para la existencia, firmeza y desarrollo constante de las empresas en las condiciones altamente desafiantes y móviles del mercado actual” (p.5. Es visible también como en ocasiones ha presentado fallas, ya sea por ser exclusiva o por el simple hecho de basarse en enseñar específicamente lo que se crea correcto en el momento.

En Venezuela, la educación ha presentado fallas desde los años 80, en donde se permitió un auge de profesionales, pero luego de esta masificación, la educación ha presentado un declive, primeramente por la depresión económica que se ha visto en los últimos años, aunado a esto la escasez y desde luego otras políticas educativas planteadas por el gobierno han tenido gran aporte también a la deficiencia educativa, permitiendo de esta manera que el auge educativo se regule. La economía ha sido uno de los mayores fallos, porque para brindar una educación digna el gobierno ha debido implementar mejora en dicho ámbito.

Con el índice de desempleo aumentando cada vez más y sin políticas que apoyen el mejoramiento de las instituciones públicas; tales como infraestructura, comedores escolares, entre otros, es casi imposible que pueda brindarse una educación digna. En el 2008 para la UNESCO Venezuela representaría para el 2015 una de las potencias educativas a nivel de latino América, “Venezuela muestra tasas de escolarización cerca de

100%, lo que evidencia que casi toda la población ingresa a la escuela. (...) Por eso, nosotros creemos que por las iniciativas de lucha contra la desigualdad en la educación, Venezuela va alcanzar esa meta de 2015'' (Matoko, 2008, p.4)., esta profecía no se cumplió debido al alto índice de exclusión que se presentan según las estadísticas desde los años 90, para Cendes (2002) en ''un estudio realizado, la cifra de estudiantes inscritos en el preescolar era de 10.598 llegando a la etapa de media diversificada sólo la cantidad de 2.454 estudiantes, haciendo cumplimiento del tema exclusión''(p.6). Según Mundó (2003) ''el tema exclusión está asociado a la fragilidad del servicio educativo. A medida que se asciende en los grados de la educación obligatoria hay menos oportunidades de estudio, siendo el punto más angosto el paso entre el sexto y séptimo grado, último grado de la segunda etapa de la escuela básica y primero de la tercera''. (pág. 3)

Estas son principalmente las razones por la cuales la educación está en declive, esto sin contar las consecuencias que trae consigo el déficit económico en los hogares, debido a que son muchas las familias venezolanas que trabajan para comer y subsistir, no pudiendo comprar a sus hijos útiles escolares, uniformes y demás requerimientos para asistir a clases. De la misma manera, los profesores no están exentos de sufrir esta carencia económica, y más aún cuando el salario mínimo de los profesores es tan bajo, debiendo ser este uno de los mejores remunerados por lo que su labor implica.

Consecuentemente, por diferentes motivos de la situación país, hubo un impulso que hizo que una gran mayoría de profesionales emigrara para buscar mejoras en otras tierras, habiendo un total de siete millones de venezolanos fuera del país para el año 2020 según el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) causando esto que las instituciones educativas carecieran de profesores, pero a pesar de ser muchos los docentes que han dejado el país y otros que han decidido dedicarse a otras labores por ser más lucrativas, existen otros tantos que han seguido apostando al tema de la educación y han permanecido en las aulas sin importar las diferentes situaciones que aquejan al país.

Pero como a todos los ciudadanos, los profesores no están exentos de verse afectados y apáticamente sin ganas de seguir impartiendo clases por el choque económico, el desgaste que implica trabajar por un sueldo que no les alcanza para la cesta básica, el mal

funcionamiento del transporte público, como también el arduo trabajo que requiere conseguir efectivo para trasladarse en el mismo, aunado a ello, surgen otro tipo de situaciones las cuales resultan imposibles de controlar y que por supuesto, es necesario que se fomente la capacidad de sobrellevar dichas situaciones y salir adelante, como es el caso en la actualidad respecto a la pandemia por la cual atraviesa el mundo causada por el COVID-19 definida por la Organización Mundial de la Salud como “enfermedad infecciosa causada por un coronavirus recientemente descubierto.” Fue declarado pandemia el 11 de marzo de 2020 por dicha organización, este virus dio paso en Wuhan China a finales de diciembre de 2019, y fue causado por el consumo de proteína animal exótica.

Dicho virus, que afecta el sistema respiratorio de las personas, además del cerebro y el corazón, es altamente peligroso y ha causado la muerte de millones de personas mundialmente, es por ello que se ha declarado una cuarentena radical que permita a las personas salir de casa solo para realizar cosas necesarias y pues al salir, seguir correctamente el protocolo de bioseguridad que evite o disminuya el contagio por el covid-19.

De la misma manera, se ha suspendido la asistencia a los centros educativos, para proteger a los niños y a su vez a los familiares, pero es notable como esta situación ha afectado de igual manera a la educación, debido a que ha alejado a los estudiantes del calor de los centros educativos y de sus profesores, lo cual siempre ha sido necesario en el ser humano, el contacto de persona a persona, y mucho más, cuando se trata de educación, debido a que no resulta desconocido que la enseñanza desde un salón de clases siempre será necesaria, según Domenech y Viñas (2007) definen el espacio escolar "como un lugar en el que la comunidad educativa reflexiona, con el único objetivo de conseguir un crecimiento intelectual, personal y humano del conjunto de alumnos y alumnas y para saber cuáles son los conocimientos relevantes y significativos que necesitan para conseguir su integración con éxito en la sociedad actual”(p.27).

Además de traer consecuencia por alejar a los estudiantes del calor de las instituciones, los profesores se han visto afectados tanto o más de cuando debían asistir a los centros educativos porque las exigencias de los gerentes ha aumentado a la hora de

cumplir a cabalidad las planificaciones y las actividades, debido a que se han puesto en práctica el uso de nuevas estrategias tecnológicas como: *zoom*, *googleclassroom*, *googlemeet*, entre otras que si bien es cierto han permitido abrir el mundo hacia algo que no era del todo desconocido pero al cual no se le daba mucho uso, pero si bien es cierto, el uso de la tecnológica para cumplir con las exigencias de los directivos se pone cuesta arriba por la situación del país, ya sea por las fallas eléctricas, también porque no todos los docentes cuentan con servicio de internet o aparatos electrónicos inteligentes que le faciliten el trabajo desde el hogar.

Es por dicha razón que los centros educativos han tenido un bajo y se ha visto afectado el comportamiento organizacional, lo cual es el caso de la Unidad Educativa Virgen de la Trinidad ubicada en Valencia estado Carabobo donde se pudo evidenciar a través de la observación directa que el clima organizacional se torna en ocasiones un poco difícil de llevar, debido a las altas exigencias de los directivos y la poca flexibilidad que existe ante los inconvenientes que se han suscitado debido a la pandemia por covid-19, estas altas exigencias han logrado que los docentes bajen su rendimiento laboral.

El directivo ha cargado de tareas a los docentes que si bien es cierto es parte del trabajo que deben realizar, pero por otro lado, es importante que este entienda que los docentes en muchas ocasiones cuentan con eventos fortuitos que se escapan de sus manos, no obstante, el directivo presiona sin antes entender la postura de los docentes, dejando ver la falta de comunicación asertiva que se presenta en la Unidad Educativa, de la misma manera es importante recalcar que existen fallas al momento de aumentar sus competencias mientras que se ocupan de nuevos procesos, es decir, es evidente la carencia que se presenta en cuanto a la adaptación a los nuevos cambios.

En consecuencia, dicha no adaptación a los procesos repentinos puede seguir afectando a la institución si no se mejora, o del mismo modo, sino se emplean estrategias que permitan desarrollar intencionadamente las competencias de los docentes desde la organización y la buena gestión del conocimiento, por otro lado, también es notable la falta de pasos a seguir para detectar, establecer y regular nuevas formas de gestionar procesos dentro de la institución, lo cual debe solucionarse porque de allí parte la calidad educativa, profesional y humana del personal.

A fin de es por ello que se hace necesaria la puesta en práctica estrategias gerenciales como: la comunicación asertiva, la reingeniería y la gestión del conocimiento, lo cual permitirá que se eleve la calidad tanto del directivo como de los docentes, logrando de esta manera el buen ejercicio del personal y a su vez, el mejoramiento del clima organizacional.

Es por ello que surge la siguiente interrogante:

¿Por qué resultan necesarias las estrategias de parte de los líderes educativos para potenciar el comportamiento organizacional de los profesores de la Unidad Educativa Virgen de la Trinidad ubicada en Valencia estado Carabobo?

### **Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales que potencien el comportamiento organizacional en la Institución Unidad Educativa Virgen de la Trinidad en tiempo de pandemia ubicada en Valencia estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la necesidad de estrategias gerenciales que potenciarán el comportamiento organizacional en la Institución Educativa Virgen de la Trinidad en tiempo de pandemia ubicada en Valencia estado Carabobo.
- Determinar la factibilidad de los recursos disponibles para llevar a cabo las estrategias gerenciales que potencien el comportamiento organizacional en la Institución Educativa Virgen de la Trinidad ubicada en Valencia estado Carabobo en tiempo de pandemia.
- Diseñar estrategias gerenciales que potencien el comportamiento organizacional en la Institución Educativa Virgen de la Trinidad en tiempo de pandemia.

## **Justificación**

El presente trabajo responde a la necesidad de presentar estrategias que potencien el comportamiento organizacional en las instituciones en tiempo de pandemia, debido a que resulta necesario que aún en esta época, se siga manteniendo el buen clima institucional. Dichas estrategias estarán basadas en la comunicación asertiva, la reingeniería, la gestión del conocimiento, la adaptabilidad al cambio, la toma de decisiones y el liderazgo, estas son herramientas a nivel práctico que dicha investigación proporcionará para crear un ambiente favorable en la Unidad Educativa Virgen de la Trinidad.

Partiendo de esto, se puede tomar en cuenta la teoría de comportamiento organizacional y como este resulta ser de gran importancia en una institución en donde se forman personas para el futuro de un país, es por ende que no se puede permitir que el rendimiento organizacional vaya en declive, debido a que se verían afectados directamente los que hacen vida en la institución, mucho más en estos tiempos que se viven a causa del covid-19, lo cual genera en la población inquietud en varios sentidos, entonces por qué no dar un respiro en el ambiente laboral y proporcionar un sitio de trabajo el cual permita trabajar de manera asertiva y armoniosa.

De la misma manera la investigación hará aportes primeramente en cuanto al ámbito educativo porque será de ayuda para próximas investigaciones que quieran realizarse en cuanto al ámbito de mejoramiento del clima organizacional, y en cuanto a lo social se deja un aporte y herramientas para que los profesores puedan convivir en un buen entorno organizacional y además de se dejan nuevos datos y fuentes que antes no eran conocidos.

Por otro lado, desde el punto de vista metodológico, dicha investigación se basará en un enfoque cuantitativo, la cual potenciará dichas estrategias antes mencionadas para fortalecer la cualidades que se deben desarrollar o mantener para que no haya un descontrol, esta investigación se encuentra dentro de la línea de investigación gerencia educativa, gestión y trabajo, adscrita a la maestría de gerencia avanzada en educación de la facultad de educación de la Universidad de Carabobo y servirá como antecedente para futuras investigaciones relacionadas con el tema.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico en su concepción es según Palella (2012) “el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teórica con la investigación y establecer sus interrelaciones. Representa un sistema coordinado, coherentes de conceptos y propósitos para abordar el problema” (p.62).

#### **Antecedentes de la investigación**

A continuación se presentarán una serie de trabajos que tienen relación directa con el tema de investigación actual. Los mismos agregarán un aporte documental que permita al lector, conocer diferentes contextos y planteamientos donde se desenvuelve ésta investigación. Se mencionarán varios antecedentes ordenados en orden cronológico de mayor a menor. Estas vertientes se dividen de la siguiente manera:

En la tesis publicada en la Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali, (2017) por Collazo, titulada: *Propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la comercializadora de ropa la casa del jean*. Dicha tesis se basó en realizar una propuesta de mejoramiento de clima organizacional de comercializadora la casa del Jean.

Fue una investigación que se fundamentó en un tipo de estudio descriptivo y correlacional, en el cual se analizó la teoría general de administración por Henri Fayol. Para el diagnóstico del clima organizacional en la empresa en estudio se utilizó la entrevista como herramienta de recopilación de información, de la misma manera se definió la muestra la cual de 25 trabajadores pertenecientes a la empresa.

En conclusión, con respecto al análisis de planeación se puede decir que actualmente la empresa no cuenta con ningún propósito relacionado con el direccionamiento estratégico que le permita lograr alcanzar sus objetivos. Aunque si se

conocen los cargos y funciones, no se cuenta con una estructura organizacional redactada o definida en algún documento.

Así mismo, se pudo identificar que no se tienen redactadas o definidas aspectos como su misión, visión, valores, objetivos corporativos, ni políticas. Se conocen las tareas horarios, y tipo de contrato con que se ingresaron los colaboradores, es decir, se pudieron observar factores con ciertas deficiencias, para lo cual se propone programas de capacitación, una guía de recomendaciones con el fin de mantener y fortalecer el clima de la institución, entre otras.

La relación que existe entre el presente trabajo y la anterior tesis expuesta, es que ambas buscan ver cuáles son los factores negativos que influyen en una institución para luego crear un plan de acción que fomente y ayude al desempeño y buen comportamiento laboral.

En el segundo antecedente publicado por Alván en Perú en el (2017) en la Universidad César Vallejo, para aspirar al título de maestría en administración educativa, titulado: *Liderazgo educativo y comportamiento organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial, de la Red N° 3, UGEL 05 San Juan de Lurigancho – 2017*, se basó en determinar la relación entre el liderazgo educativo y el comportamiento organizacional. La investigación fue de nivel descriptivo y con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, teniendo como población a 80 profesores, recolectando la información mediante la técnica de la encuesta, tomando como principal recolector de dato el cuestionario, las teorías inmersas en el estudio; teoría del liderazgo educativo por Gento y teoría del comportamiento organizacional por Chiavenato.

En la prueba realizada, denominada Spearman se determinó que el liderazgo si influye directamente en el comportamiento organizacional, teniendo esto relación con el actual trabajo de investigación con el hecho de que se busca que los líderes de las organizaciones desarrollen estrategias porque son las personas más capacitadas para motivar y desarrollar un buen ambiente de trabajo en los planteles educativos.

En el tercer antecedente publicado en Colombia en el 2018 de la Universidad Cooperativa de Colombia, titulado: *Plan de mejoramiento del clima organizacional del*

*área de servicio al cliente de la empresa Cavipetrol sede Barrancabermeja*, publicada por Morales Andrés, Mosquera Carlos y Roza Javier, se basó específicamente en mejorar el ambiente de trabajo de una empresa. La investigación se basó en un tipo de investigación exploratoria con un enfoque cualitativo, basado en la recolección de datos no estandarizados, las teorías que estuvieron inmersas en esta investigación fueron la teoría del clima organizacional por Likert y teoría de los factores de Herzberg.

La población es de 38 trabajadores y la muestra constó de 12 trabajadores, el instrumento de recolección de datos fue una encuesta que tuvo 11 preguntas, utilizando la escala de medición de *Likert*, la cual se encontraba compuesta por los siguientes reactivos: excelente, bueno, regular, malo. Cada una tendría un valor en puntuación de 5 a 0, una puntuación elevada en determinada dimensión significaría estabilidad, al contrario, una puntuación baja se traduciría como inestabilidad, al final se compararían puntuaciones entre dimensiones para un análisis más efectivo obteniendo como conclusión que se lograron identificar problemas en el área de servicio al cliente de la empresa CAVIPETROL – Sede Barrancabermeja, como: la comunicación interna y trabajo en equipo deficiente, la falta de capacitaciones al personal, además no se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño periódico, ni programas de motivación e incentivos laborales.

Por ende se diseñaron propuestas o estrategias en el plan de mejoramiento, por otro parte se llegó a la conclusión de que el liderazgo es un aspecto a favor de la empresa, sin embargo, se debe impulsar un cambio en la cultura organizacional hacia un nuevo estilo de gestión que promueva la consecución de los objetivos organizacionales y del plan de mejoramiento. El trabajo en equipo es primordial para que fluya el desarrollo de las actividades en pro del buen funcionamiento de los procesos y de la satisfacción del cliente interno y externo.

La relación que existe con el presente trabajo es que ambos buscan mejorar el clima organizacional proponiendo estrategias que ayuden a los trabajadores a potenciar su desempeño en la institución.

Por último, el cuarto antecedente es una investigación publicada en el año 2019 en Venezuela por Chacín, titulada: *Estrategias gerenciales utilizadas en educación básica*

*ante su transformación en liceo bolivariano. Caso municipio Miranda.* La cual se basó en determinar si las estrategias utilizadas por el gerente, funcionan adecuadamente.

Fue una investigación que se fundamentó en un tipo de estudio enmarcado dentro de la tipología prospectiva transversal de método descriptivo, apoyada en un diseño no experimental de campo, y en la cual se usó como teoría como principal, la teoría principal de la administración. La población estuvo constituida por nueve directores y 90 docentes, a quienes fue aplicada una encuesta tipo cuestionario estructurado de escala tipo Lickert, conformado por 32 ítems y tres alternativas de respuestas.

En conclusión, se evidencia que todo el personal docente que labora en esta institución cumple con los lineamientos exigidos durante el proceso de transformación, y de una manera satisfactoria, demostrando que existe una contribución positiva de las estrategias implementadas por la gerencia.

La relación que existe entre el presente trabajo y la anterior tesis expuesta, es que ambas se basan en la determinación del buen uso de las estrategias gerenciales para que exista un buen desempeño en las instituciones educativas.

### **Bases teóricas**

Las bases teóricas de una investigación permiten organizar los conceptos, la definiciones, teoría, y proposiciones relacionada entre i que proponen un punto de vista sistemático de fenómeno especificando la relacione entre variable para explicar lo fenómeno, por tal motivo Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006:32), aseguran que su función más importante es "sustentar teóricamente el estudio, etapa que algunos autores llaman "elaborar el marco teórico. Ello implica analizar y exponer aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio".

### **Teoría de los dos factores o teoría de la motivación y la higiene**

El psicólogo Frederick Herzberg (1959) tenía el criterio que "el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal" es

decir, el desempeño de una persona en cualquier ámbito de la vida, dependerá de cómo esté su estado de ánimo en ese momento pero también de la valoración que este tenga en el trabajo. Se basa en dos factores, los extrínsecos y lo intrínsecos. Los extrínsecos o de higiene son todos aquellos que conforman el ambiente que rodea al trabajador y hacen referencias a todo lo que le incomoda del entorno porque debido a que estas decisiones o estos factores son decididos por los gerentes, las personas no pueden elegir, es decir, están fuera del control de ellos.

Herzberg asegura que “solo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable y, para lograr que las personas trabajaran más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo a cambio de su trabajo. ”

También se asegura que tanto los incentivos positivos como negativos, no aportan nada bueno al desempeño de los trabajadores, esto resulta ser como una medicina, los ayudará en el momento, pero ciertamente no resolverá el problema. En los factores higiénicos se puede encontrar: sueldo, beneficios, supervisión, política de la empresa, entre otros.

Por otra parte, los factores intrínsecos o motivacionales se basan en lo que el individuo realmente hace, se basa en reconocer el desempeño, también involucra el desarrollo personal, el reconocimiento profesional, estos factores influyen directamente en la motivación de las personas.

En la presente investigación dicha teoría resulta necesaria porque se debe analizar si los factores de higiene están afectando directamente a los trabajadores afectando de esta manera su desempeño, para así lograr que el gerente encargado introduzca factores motivacionales que ayuden de manera directa a mejorar el desarrollo de los trabajadores.

### **Teoría de la pirámide de las necesidades**

Maslow (1943) propuso una teoría que se basaba en una pirámide de cinco renglones la cual jerarquiza las necesidades humanas y asegura que conforme se satisfacen

las necesidades más básicas (situadas en la base de la pirámide) se desarrolla en las personas deseos más elevados de superación.

De la misma manera, Maslow asegura que “en el primer nivel de la pirámide se encuentran nuestras necesidades más básicas como alimentarse o descansar, únicamente saltaremos al siguiente nivel de necesidades una vez hayamos cubierto las necesidades del nivel en el que nos encontremos, y así sucesivamente. ”

Los niveles de la pirámide son:

### **Necesidades Fisiológicas:**

El primer nivel de la pirámide son las necesidades fisiológicas. Son las más básicas, tales como respirar, hidratarse, alimentarse, descansar, protegerse y reproducirse. Todas aquellas necesarias para la supervivencia del ser humano.

### **Necesidades de Seguridad:**

El segundo nivel de la pirámide de Maslow son las necesidades de seguridad. Son todas aquellas relacionadas con la seguridad y estabilidad de una persona, es decir, seguridad física y saludable, de empleo, de ingresos, de recursos, seguridad moral y familiar, y de propiedad privada.

### **Necesidades Sociales:**

El tercer nivel de la pirámide son las necesidades sociales. También conocidas como de afiliación y afecto, entre ellas se puede encontrar el desarrollo afectivo, la asociación, la aceptación, el afecto o la intimidad sexual.

### **Necesidades de Reconocimiento:**

El cuarto nivel de la pirámide de Maslow son las necesidades de reconocimiento. Son aquellas que hacen que nuestra autoestima aumente, aportan seguridad en nosotros mismos. El reconocimiento, el respeto, la confianza o el éxito son algunas de ellas.

## **Necesidades de Autorrealización:**

Por último, el quinto nivel de la pirámide son las necesidades de autorrealización. También conocida como motivación de crecimiento o necesidad de ser. En este nivel se encuentra la moralidad, la creatividad, la espontaneidad, la falta de prejuicios, la aceptación de los hechos y la resolución de problemas. Todas las aptitudes que permiten el desarrollo personal.



A partir de esta teoría se puede llegar a la conclusión de que si los trabajadores satisfacen las necesidades principales, las cuales hacen parte a las necesidades fisiológicas esto permitirá que se vayan elevando sus deseos de superación, lo que influiría directamente en su comportamiento en la institución educativa en donde se desempeñe, elevando esto su motivación, la creatividad y la resolución de problemas, por nombrar lo más importantes.

## **Bases conceptuales**

### **La gerencia**

La gerencia se encarga de dirigir una organización y representarla, Megginson (2001) asegura que se puede definir como “el poder trabajar con personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales, desempeñando las funciones de planeación, organización, dirección y control” (pág. 43), funciones que resultan ser necesarias para el excelente funcionamiento de las organizaciones, dichas funciones pueden ser definidas de la siguiente manera:

- a) **Planeación:** Es la primera de las funciones a llevar a cabo. Luego de definidos los objetivos de la organización y los medios necesarios para lograrlos, éstos deben ser presentados como planes que dirijan las metas de la organización y den de esta manera un pedestal para saber el nivel de éxito al cual se puede llegar con los objetivos impuestos. Regularmente los planes se preparan para todo tipo de proyectos, ya sean proyectos de corto, mediano y largo plazo.

Esta etapa es el paso administrativo más importante debido a que desde este paso, se disponen los objetivos que ayudarán a alcanzar el éxito en la organización. De la misma manera Freeman, y Mascaró (2000) aseguran “los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos” (p. 103). La planificación es la guía para que la organización pueda realizar de manera organizada las actividades convenientes y que de esta manera estas puedan ser controladas y evitar márgenes de errores.

- b) **Organización:** En la etapa de la organización es en donde los planes que se crearon en el primer proceso sean acomodados de manera correcta para poder llevarlos a la ejecución, partiendo desde la buena organización, esto determinará si los planes resultan adecuados. De la misma manera, los objetivos y planes que posean una institución influyen directamente sobre las características y la estructura de la organización. Para ello Robbins y Coulter (2005) aseguran que “el sentido de la acción de organizar se corresponde con tareas relacionadas con la coordinación, distribución de responsabilidades, reagrupación o división de las funciones que ejecutaran los miembros de la organización, destacando que al asignar el trabajo a las personas, se les brinda autoridad para realizarlo, pero a su vez se les responsabiliza de los resultados”. (p. 29)

Por esta misma razón, Freeman y Mascaró (2000) “plantean que organizar es el proceso mediante el cual se ordena y distribuye el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización” (p. 105).

Según Davis y Newstrom (2000), “el objeto principal de la organización consiste en la división del trabajo, es decir, determinar las actividades para alcanzar objetivos planeados (especialización); agruparlas en una estructura lógica (departamentalización); designar las personas para que ellos las lleven a cabo (cargos y tareas); asignar los recursos necesarios; coordinar esfuerzos. (p.232)

- c) **Dirección:** Este nivel es fundamental y es la etapa en donde se aplica el liderazgo, la motivación, la guía, el estímulo y actuación, estos términos van de la mano porque en esta etapa, tienen que ver con los factores humanos. De acuerdo a Robbins (2004), “la dirección consiste en decidir los objetivos específicos a alcanzar, buscando que sean coherentes con las directrices globales de la organización, estableciendo el rumbo a seguir y conduciendo a la empresa o institución por él, avizorando el futuro partiendo del presente” (p. 41).

De aquí parte el hecho de que las empresas cumplan sus propósitos con el simple hecho de aplicar una serie de recursos porque es desde la dirección desde donde se establece la visión. Es decir, la dirección es el proceso administrativo que deja por sentado los objetivos fijados en la etapa de planificación, apoyándose obviamente en los actores involucrados en la institución.

Freeman y Mascaró (2000) destacan que dirigir implica mandar, influir motivar a los demás, de tal manera que se obtengan los objetivos previamente establecidos. En este sentido afirman que:

La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer mejor sus esfuerzos. (p. 109)

- d) **Control:** La etapa de control es netamente de supervisión y se encarga de medir cuantitativa y cualitativamente la ejecución con respecto a lo planificado. Con

respecto a Chiavenato (2000) sostiene que este proceso asegura si lo que se planeó, organizó y dirigió, realmente cumplió con los objetivos previstos.

De la misma manera, Freeman y Mascaró (2000) consideran que el control es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos, de allí que debe considerar establecer los estándares deseados, definiendo criterios sobre lo que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará, darle seguimiento al desempeño para compararlo con estándares establecidos e implementar las acciones correctivas, de ser necesarias (p. 116)

Otros criterios que deben considerarse para que el proceso sea fuerte son:

1. El proceso debe controlar las actividades apropiadas, es decir debe dirigirse a las actividades que deben y requieren ser controladas.
2. Debe ser oportuno, efectuándose en el momento adecuado para señalar las desviaciones necesarias en tiempo real y permitir emprender acciones correctivas.
3. El control debe mantener una relación favorable costo beneficio, es decir no puede costar más que el elemento controlado.
4. Debe ser preciso, pues los procesos de control son indicadores de progreso y la base para las acciones correctivas.
5. Debe ser aceptado por las personas, comprendiendo los objetivos del proceso; que sientan que el control es necesario y que debe ejercerse.

La gerencia siempre resultará necesaria en cualquier aspecto de la vida, y en el ámbito educativo no es la excepción, es por ello que en el presente trabajo de investigación siempre será de gran ayuda que se lleve a cabo en conjunto con sus cuatro etapas, que sabiéndolas aplicar, siempre llevarán a la organización a cumplir con sus objetivos.

### **Estrategias gerenciales**

En la actualidad, la gerencia debe estar presta para asumir los retos que cada día se presenten, es por ello que resulta necesario que cada día salgan a flote nuevas estrategias que pongan en práctica el desarrollo de las ventajas de las instituciones y las favorezca. Proponer estrategias en una institución es un arduo proceso que requiere de evaluación

continua y ajustes, esto sin contar con los grandes desafíos por los cuales se deben pasar, es por ello que los gerentes deben ser capaces y ejercer el liderazgo de una manera efectiva, aunado a esto los que hacen vida en la institución, deben de estar prestos para afrontar los desafíos en conjunto con la gerencia desde la integración y conociendo de manera mutua a las partes, siendo responsables y teniendo en cuenta los objetivos a los cuales se quiere llegar.

Es por tal motivo que los gerentes son los grandes responsables del éxito que posean las instituciones de las cuales están a cargo, en ese sentido, la base fundamental de un buen gerente es la eficacia y su capacidad para dirigir al logro de las metas a la institución aplicando de manera correcta las estrategias gerenciales adecuadas.

El término estrategias regularmente es definido como el arte de dirigir o habilidad para dirigir, pero Freeman y Mascaró (2000) aseguran que en el ámbito de las organizaciones “las estrategias representan una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión, convirtiéndose en una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas, que empleadas de manera sistemática y funcional, permite a la organización ser efectiva en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida su actividad.” (p. 120)

Las estrategias gerenciales son de gran importancia en la administración de los recursos y en las actividades para lograr los objetivos, es por ello que Koontz y Weinrich, (1998) señalan que “las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica” (p. 213).

En el mismo orden de ideas González y Pelekais (2010), señalan que “las estrategias gerenciales son sin duda, una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización empresarial para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada, en consecuencia un gerente debe desarrollar fórmulas adecuadas a las demandas propias de la empresa y emplearlas para que la organización sea exitosa”. (p.343)

Es por ello que se puede asegurar que, las estrategias son una parte fundamental de las instituciones y que por ende, son las que conducen al logro de los objetivos, lo que

resulta un pilar fundamental para el presente trabajo porque lo que se busca con la investigación es que desde las estrategias gerenciales que se implementaran en el presente trabajo como lo son la comunicación asertiva, la reingeniería y la gestión del conocimiento, se potencia el comportamiento organizacional y mejore el clima para poder lograr las metas requeridas.

### **Comunicación asertiva**

La comunicación siempre ha sido importante en los seres humanos porque ha servido para poder expresar sentimientos, deseos, inquietudes o simplemente para poder entretenerse. Una buena comunicación siempre será de gran importancia para los gerentes y también para las personas que trabajan en una institución porque esta representa el pedestal que conecta a todos los que hacen vida en la institución para llevar a cabo los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y supervisión y así alcanzar los objetivos, esto sí, la comunicación siempre debe darse de una buena manera evitando el margen de conflictos.

Según Thompson (2008) la comunicación “es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes” (p.47). Es la manera más sencilla que poseemos para recibir información o intercambiar ideas, por otro lado, cuando nos referimos a asertividad Da Dalt, y Difabio (2002), definen la asertividad como “la capacidad para expresar sentimientos, ideas, opiniones, creencias, en situaciones interpersonales, de manera efectiva, directa, honesta y apropiada, sin que se genere agresividad o ansiedad” (p. 119).

Por ende, podemos definir la comunicación asertiva como la capacidad de expresarnos de manera directa, honesta sin agredir a los demás Monjas (1996) define esta comunicación como “una conducta interpersonal que implica la expresión directa de los propios sentimientos y la defensa de los derechos personales, sin negar los derechos de los otros” (p.29). Existen múltiples estrategias que se pueden presentar a la hora de querer hacer que todos los miembros de la institución participen; estas estrategias pueden lograr

que se creen ambientes seguros para que todos se sientan en confianza para poder comunicarse sin problemas, una de estas estrategias puede llegar a ser las discusiones en grupos.

Según Arlodea (2008) asegura en la Revista facultad Nacional de Salud Pública que el grupo de discusión “En su génesis, es un diálogo; en su resultado, es un discurso. Puede haber varios discursos y producirse varias unidades de sentido en la construcción discursiva, y entablarse un diálogo con distintos discursos” (p.34). Pudiese asegurarse que las discusiones en grupo lo que buscan es que todos puedan llevar a cabo una confrontación de opiniones, de ideas o de sentimientos, para así llegar a una conclusión o a un objetivo.

Por dicha razón la comunicación asertiva puesta en práctica con la estrategia correcta como las discusiones en grupo resultará de gran importancia en el presente trabajo de investigación debido a que es una de las estrategias que se propone para mejorar el comportamiento de los trabajadores de la institución, lo que se busca es que estos puedan comunicarse de una manera propicia, sin agredir a los demás pero que puedan desde la honestidad y desde una manera afectiva, poder expresar las incomodidades que se presenten, y por supuesto que el gerente de una manera más abierta, pueda comunicarle desde los objetivos hasta los inconvenientes y que estos sean tomados con receptividad.

## **Reingeniería**

En un mundo en donde se está en constante cambio, cabe siempre preguntar si estamos realizando las cosas de manera correcta de acuerdo a los avances y la evolución, es por ello que resulta necesario realizar una introspectiva de vez en cuando para saber si las cosas que estamos realizando están bien. La reingeniería se basa en realizar cambios radicales en las instituciones para mejorar su competitividad y rentabilidad para lograr satisfacción tanto en los profesores, en los estudiantes y en todos los involucrados en este acto.

Según Hammer y Champú (1994, como se citó en Hernández, 2012) “reingeniería es la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento” (p.101) Por tanto, la reingeniería es el rediseño de los procesos en las instituciones para mejorar en todos los aspectos, por ello Hernández (2012) asegura “si se ha determinado con anticipación el reposicionamiento de

la empresa, es decir la dirección y rumbo que se desea ocupar, la reingeniería tendrá preparado el conjunto de sus metas, de lo contrario solo traería una simulación, ocasionando pérdidas y malestar ” (p. 101).

### **Gestión del conocimiento**

Siempre ha sido necesario hacer uso de todos los recursos presentes en una institución, como la infraestructura, los materiales, los conocimientos y experiencias. Para Davenport y Prusak (2001) “todas las organizaciones saludables generan y usan conocimientos. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimientos y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas internas. ” (p.61) Según Del Moral (2007) La importancia de la gestión de los conocimientos para el desarrollo empresarial y social es una necesidad ineludible si se quiere que la explotación del conocimiento que se ha producido en el final del siglo XX no acabe por ahogar su propio desarrollo. (p. 12)

### **Liderazgo**

El liderazgo puede definirse de varias maneras y ser empleado en casi todos los ámbitos de la vida, desde llevar un hogar hasta dirigir una empresa, por tanto, como no resulta tarea fácil, hay que poseer una serie de cualidades que permitan llevar a cabo la labor de buena manera, de la misma manera lo sostienen Frank y Porter (1997) cuando aseguran que “dirigir es ayudar a los demás a saber cómo se tiene que trabajar para alcanzar los objetivos estratégicos”. (p. 17)

Según Bolman, L. y Deal, T. (2001), “el liderazgo es un aprendizaje continuo, en el cual se debe sentir lo que vendrá, aceptando lo no conocido como una rutina, considerando los pequeños errores como algo natural” (p. 90). Es por tal motivo que se deduce que los líderes tienen capacidades para lograr motivar e influir en las personas para así llegar a la meta y que de esta manera se logren los objetivos de las instituciones.

Algunas de las cualidades mencionadas que se debe poseer para ejercer un buen liderazgo son; capacidad de motivar y ser organizado para poder influenciar en las personas, según Kotter (1990) “el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines” (p. 54).

Sobre el liderazgo, Robbins (2004) señala que los tratadistas del comportamiento humano dentro de las organizaciones coinciden en dividir el liderazgo en tres categorías: autocráticos o coercitivos, laissez-Faire o permisivo y el democrático, sin embargo, últimamente se hace referencia al liderazgo situacional o contingencial. Estas categorías están determinadas por varias razones, la actitud que asume el líder hacia el entorno y el trabajo desarrollado por ellos, los intereses del grupo y la naturaleza de la situación en la cual se involucran.

En el *Liderazgo Autoritario* señala el autor Robbins (2004) la autoridad se centra en el administrador, la comunicación tiende a ser generalmente en un sentido, la obediencia y la conformidad de parte de los seguidores. Una ventaja del liderazgo autocrático es la velocidad con la que se toman las decisiones, pues el líder no tendrá que obtener la aprobación de los miembros de los grupos antes de tomar la decisión. Una posible desventaja podrá ser el efecto dañino del liderazgo autocrático sobre la moral del grupo, pues los miembros podrán no estar de acuerdo con la forma con la que se toman las decisiones y por tanto podrán brindar el menor apoyo posible.

De la misma manera, señala que en este tipo de liderazgo es donde el gerente impone su voluntad sobre los trabajadores y controla la conducta de ellos. El liderazgo autocrático depende del poder que tiene la autoridad para ejercer, ya que toma decisiones en nombre del grupo, es decir, no permite la participación de los demás en el camino que ha de seguirse para alcanzar los objetivos comunes, aunque se pueden producir casos donde se otorga la oportunidad de voz y voto pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo.

En otro sentido, el *Liderazgo Liberal*, según Chiavenato (2000), está caracterizado por el criterio dejar hacer y dejar pasar ya que se delegan los asuntos en forma indiscriminada y opera un tácito desentendimiento de las acciones de seguimiento. Entre otros comportamientos del liderazgo liberal, el autor refiere que las tareas se desarrollan al azar con muchas oscilaciones originando así la pérdida de tiempo en discusiones dirigidas más a motivos personales que a actividades relacionadas con el trabajo en sí. Asimismo, se refleja un individualismo agresivo y poco respeto con respecto al líder.

Robbins (2004), al caracterizar al liderazgo Laissez-Faire, sostiene que el estilo está caracterizado esencialmente por el “dejar pasar, dejar hacer”, en el contexto de la organización. El gerente no se preocupa por las consecuencias que puede tener una gestión que no tiene definición precisa, por lo que deja que el personal actúe a su libre albedrío. Es por ello que se puede afirmar que es totalmente opuesto al autocrático, donde la libertad de los individuos está completamente bloqueada, ya que la situación la controla una sola persona.

Sobre el *Liderazgo Democrático o participativo*, Robbins (2004) señala que se enmarca dentro del enfoque de relaciones humanas en donde todos los miembros del grupo se consideran como colaboradores importantes respecto a la decisión final, se plantea la necesidad de fomentar el compromiso de los miembros respecto a la decisión y mejoramiento de calidad de la misma.

El *Liderazgo Situacional* que presenta las teorías modernas sobre el liderazgo, se refiere a la necesidad de que el gerente sea capaz de identificar las claves de su entorno y de las situaciones que enfrenta. Pero aun siendo poseedor de buenas habilidades de diagnóstico, es posible que de todos modos el gerente no sea eficaz, a menos que pueda adaptar su estilo de liderazgo a las exigencias del ambiente o de la situación que enfrenta. De allí que, las teorías situacionales explican el liderazgo en base a que no existe un estilo de liderazgo válido para todas las ocasiones. El liderazgo situacional orienta al líder a adoptar su comportamiento dependiendo de la situación que se presente.

De la misma manera, Robbins (2004) considera que el liderazgo situacional “se basa en la interacción del grado de conducción y dirección que ofrece el líder; el grado de apoyo social y emocional que brinda y el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo” (p. 50). El buen líder que sepa adaptarse a las situaciones que se le presenten y tenga solución a todos los problemas, siempre será de gran ayuda a la institución, en el presente trabajo lo que se busca es dar a entender que un buen líder generaría estrategias que aporten beneficios a la institución, ayudando esto a mejorar la situación.

### **Clima organizacional**

El clima organizacional puede definirse como el comportamiento que tienen algunos trabajadores por no decir todos, en una organización o institución a partir de las prácticas, las estrategias, las políticas y la toma de decisiones que emplee el gerente.

Es por ello que Arancibia (2007) señala que el clima organizacional “es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo” (p.1).

Por su parte Chiavenato (2000) asegura que el clima organizacional puede ser definido “como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados” (p. 87). Es por esta razón que los gerentes siempre deberán estar capacitados para tomar decisiones que favorezcan a todos los que laboran en la institución porque de allí parte el hecho de que el clima organizacional pueda devenir en un ambiente poco agradable para la mayoría.

Existen maneras o quizás estrategias que pueden ayudar al mejoramiento del clima organizacional sea siempre adecuado, debido a que existen maneras para saber cuáles son las situaciones que aquejan a las personas que laboran en la institución, una de las maneras puede ser utilizando *la lluvia de ideas o brainstorming* también denominada tormenta de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema específico. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar

ideas originales en un ambiente relajado. Esta herramienta, señala Moody (2000), fue ideada en el año 1941 por Alex Faickney Osborn, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando independientemente; dando oportunidad de hacer sugerencias sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes.

El clima organizacional resulta de gran importancia en el presente trabajo de investigación debido a que es una de las estrategias que se pondrá en práctica para la mejora del comportamiento organizacional incluyendo la técnica de la lluvia de ideas, lo cual permitirá que se tomen decisiones en grupo y que todos puedan dar sus aportes al mismo tiempo para así poder obtener ideas y cumplir con las metas precisas.

### **Elementos del clima organizacional**

**1.- Cultura Organizacional:** (Pegan 1998, como se citó en Arévalo, 2000) menciona lo siguiente: “En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable. (p. 47)

**2.- Sentido de pertenencia:** Sentido de pertenencia: Como apunta González (2003) al citar una publicación del Proyecto DFID Colombia, el sentido de pertenencia es “lo que usted y los demás hacen, el motor que lo impulsa a hacer algo, aplicar lo que sabe y mejorarlo, comprometerse poco a poco y superarse. El compromiso es confianza en sí mismo, con los demás y con la organización” (p. 107).

**3.- Liderazgo:** Según Cardona (2002), el neologismo derivado de liderazgo se define como el proceso que, orientado por medio del proceso de comunicación, permite a los grupos definir los límites dentro de los cuales sus miembros tienen la capacidad de controlar situaciones reales o potenciales, tomar decisiones, asumir responsabilidades o asegurar la participación de todos. (p. 187)

**4.- Comunicación:** Para Alfaro (1977) La comunicación es un fenómeno social determinado por condiciones económicas, sociales y políticas del medio social en el que se

desenvuelven las personas. La comunicación es un proceso en el que hay un evidente cambio de funciones entre los individuos y los grupos implicados (p. 132)

**5.- Participación:** La participación se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de cuestionarios, y las juntas de confrontación de Beckhard.

**6.- Toma de decisiones:** Más que una técnica en concreto es únicamente un modelo para buscar salidas a situaciones que se presentan como problemáticas o bien como recurso para realizar y ejecutar acuerdos colectivos; por tanto, va unido estrechamente a la resolución de problemas.

**7.- Motivación:** (Fremont (sf), como se cita en Chiavenato, 2004): afirma que la motivación es uno de los factores internos que requieren mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento es imposible comprender el comportamiento de las personas. (p. 68)

**8.- Recompensa:** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo hace énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

**9.- Incentivos:** Los incentivos para los empleados deben estar basados en los siguientes aspectos:

- Promover el mejoramiento de cada unidad de negocio, buscando la disminución de los costos o el aumento de los ingresos.
- Incentivar la adecuada administración y utiliza.

**10.- Satisfacción:** La gente necesita estar satisfecha con su trabajo y para ello deben atenderse sus necesidades físicas y emocionales. Entre las necesidades psicológicas que se

deben satisfacer en un clima corporativo están: las necesidades de realizarse y ser reconocido por esa realización; identificarse con un grupo social y tener un sentido de pertenencia.

**11.- Capacitación y Desarrollo del personal:** La capacitación es un capítulo muy difundido dentro de la administración, desde el punto de vista de los empleados, y muchas veces es una de las metas más importantes para su desarrollo aparte de ser un elemento motivador muy importante. A continuación se explica la importancia de la capacitación en el talento humano.

### **11.1.- ¿Por qué la capacitación?**

- ✓ Es el elemento determinante de la ventaja competitiva de la empresa.
- ✓ Es el desarrollo de las competencias tanto laborales como personales de los sujetos para que se desempeñen mejor en su tarea.
- ✓ La ventaja de la capacitación es mutua (le sirve al empresario y al empleado en lo personal) y es por eso que es tan vendible.
- ✓ El desarrollo y la capacitación.
- ✓ La capacitación tiene que estar totalmente alineada con los objetivos cambiantes de la organización. Por lo tanto, se debe estar dispuesto a cambiar los planes de la capacitación. Capacitación implica mucho de programación y planificación.
- ✓ El desarrollo es un tipo de capacitación que busca mejorar las competencias de los sujetos en función de su trabajo, para así poder ascender. Está directamente relacionado con el plan de carrera.

### **11.2.- ¿Por qué capacitar? ¿De dónde surge la necesidad?**

- ✓ Para mejorar los problemas de desempeño, cuando estos surgen.
- ✓ Para mejorar y perfeccionar al individuo para su carrera, frente al plan de la carrera.
- ✓ Para mejorar o perfeccionar las aptitudes de los sujetos y así evitar problemas.

### **11.3.- ¿Para qué capacitar?**

- ✓ Para mejorar aptitudes y competencias de los individuos:
  - Aptitudes prácticas en tareas concretas.
  - Aptitudes para desarrollar procesos y procedimientos dentro de la organización.
- ✓ Para mejorar actitudes: comportamientos y estilos de conducta.

**11.4.- Tipos de capacitación: Para (Sales) 2005:** (pág. 116) Existen cuatro tipos de capacitación, los cuales son distintos en la medida en que se persiguen diferentes fines, pero a veces las formas pueden coincidir. A continuación se detallan esos tipos de capacitación:

- ✓ Capacitación para la orientación: Se imparte durante el proceso de inducción para que el empleado recién iniciado en la organización tenga conocimientos de toda la empresa.
- ✓ Capacitación para adquirir destrezas: Pretende mejorar las habilidades del sujeto, para que se desempeñe mejor en el puesto o función actual.
- ✓ Capacitación de tipo correctivo: para corregir problemas de desempeño de los sujetos a partir de los errores detectados en su trabajo.
- ✓ Capacitación para despidos: (Outplacement): Actividades que provean al sujeto más herramientas para tener acceso a otro trabajo. Se hace cuando el sujeto ya sabe que está despedido.

**12.- Estrés y conflictos** Según Amador y Morales (2003): Estrés es el “estado manifiesto de cambios que se dan en un sistema cualquiera, una respuesta adaptativa mediada por las características individuales y los procesos psicológicos, la que es a la vez consecuencia de alguna acción o situación” (p.173). De acuerdo con Robbins (1996) “indica que el conflicto es la percepción de diferencia incompatible que puede existir entre personas o grupos, y que tiende a generar como respuesta la interferencia o la oposición. A pesar de que es frecuente el conflicto intrapersonal (conflicto al interior de un individuo) la referencia es la manera prioritaria de las tensiones que se producen entre dos o más personas. (p.202)

### **Adaptabilidad al cambio**

En la actualidad en donde se vive en un mundo tan cambiante, y en donde hay que estar en constante proceso de aprendizaje, siempre será necesario aprender a aceptar los

cambios y por ende, trabajar de acorde a lo que se presente en el momento. Los líderes siempre estarán prestos para los cambios que se presenten, por eso según López (2018) en la página Corporate YACHTING asegura que la adaptabilidad al cambio “es un indicador de liderazgo profesional que es de gran relevancia para las áreas de RRHH.

Esta competencia aporta versatilidad de comportamiento y la habilidad para modificar la propia conducta con el fin de alcanzar objetivos o solucionar problemas comunes. ”

En el mismo orden de ideas (Ashby 1956, como se cita en González, 2015), quien relaciona la adaptabilidad con “la estructura que debe adoptar toda organización de acuerdo al grado de complejidad ambiental que se le presenta” (p. 71). De la misma manera (Hannan y Freeman 1977 como se cita en González, 2015), los cuales la definen como “el proceso evolutivo de adaptación que asegura que solo sobreviven las organizaciones con mejor desempeño” (p. 73).

En la presente investigación la adaptabilidad al cambio es una de las estrategias propuestas que se utilizarán para la mejora de los conflictos que se presentan, debido a que mientras más aprendamos a desenvolvemos en el entorno del cambio, esto hará que la institución sea más fuerte, esto sí, desde la actuación con concordancia, el reconocimiento de los escenarios y la flexibilidad, llevando esto a los gerentes a ser los actores principales en el hecho de adaptarse a los escenarios y por ende adaptar a su equipo a la planeación de escenarios para poder enfrentar lo que se presente.

La planeación de escenarios surge como una herramienta fundamental para mejorar y enriquecer el proceso de planeación estratégica de las instituciones pues a partir de un análisis de factores internos y externos permite identificar posibles escenarios futuros, según Mejía et al. (2015) “en la medida en que una compañía conoce dicha información sobre el futuro, puede de forma anticipada plantear las acciones pertinentes sobre la forma en la que debe utilizar sus recursos técnicos, humanos y financieros a futuro para lograr ser exitosa en cada uno de estos escenarios” (p. 1).

Es de esta manera como se deja ver que la planeación estratégica siempre será de gran importancia en el *reconocimiento de los escenarios* porque al presentarlos o al

imaginar las posibles vicisitudes que se puedan presentar y tener para ello un plan estratégico preparado con tiempo, dará ventajas y siempre se cumplirán con los objetivos propuestos en la institución.

De acuerdo con Schoemaker (1993), la metodología para el proceso de creación de escenarios debe seguir estos pasos:

- **Paso 1:** Definir los problemas que se desean entender mejor en términos de tiempo, enfoque y variables de decisión.
- **Paso 2:** Identificar los mayores actores que pueden tener interés en estos problemas. Lo que también implica identificar sus roles, intereses y posiciones de poder.
- **Paso 3:** Hacer una lista de las tendencias actuales o elementos predeterminados que pueden afectar las variables de interés, describirlas y explicar su influencia.
- **Paso 4:** Identificar las incertidumbres claves, cuya solución va a afectar significativamente las variables de interés.
- **Paso 5:** Construir dos escenarios de fuerza, incluyendo todos los resultados positivos de las incertidumbres en un escenario y todos los negativos en otro.
- **Paso 6:** Evaluar la consistencia interna y plausibilidad de los escenarios artificiales.
- **Paso 7:** Eliminar combinaciones ilógicas o imposibles y crear nuevos escenarios hasta que se haya obtenido consistencia interna.
- **Paso 8:** Evaluar los escenarios revisados en términos de cómo los actores claves se comportarían en estos.
- **Paso 9:** Después de completar la búsqueda adicional, reexaminar las consistencias internas del aprendizaje de escenarios y evaluar si estas interacciones deben ser formalizadas a través de modelos cuantitativos (simulaciones).
- **Paso 10:** Reevaluar los rangos de incertidumbre de las variables de interés y volver a realizar los pasos 1 a 9 para alcanzar una decisión de escenarios que pueden ser expuestos a los planeadores para mejorar la toma de decisiones.

Los presentes pasos que se enmarcan con la adaptabilidad al cambio están ligados al presente trabajo de investigación debido a que en la presente investigación se propone emplear estrategias que puedan ser aplicadas para mejorar el clima organizacional y a su

vez lo que se requiere es que los profesores de la Unidad Educativa Virgen de la Trinidad aprendan con estas estrategias a adaptarse a los diferentes escenarios que puedan presentárseles día a día, debido a que no están exento a estar en constante cambio, ya sea por las demandas actualizantes del entorno o simplemente por el hecho de las situaciones adversas que se presenten.

### **Comportamiento organizacional**

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organización, como por ejemplo: empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios.

Cabe destacar que el comportamiento organizacional, es la manera en cómo surge el trato de todos los actores incluidos en la institución, según Jauregui (2016) para la página *Aprendiendo Administración*, asegura que ‘‘el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas quienes forman parte de dichas sociedades’’ (p.1). Lo que lleva a pensar que el comportamiento de los profesores en un institución, dependerá de varios factores, pero principalmente de sus emociones y por supuesto de como el gerente actúa en determinadas situaciones.

Para cualquier organización resulta de gran importancia el comportamiento de los actores que hacen vida en ella, pero principalmente de los profesores porque son los que dirigen directamente la educación de los estudiantes, es por ello, que resulta imperativo que existan un buen comportamiento organizacional de parte de todos los involucrados en la Unidad Educativa, es por ello que el gerente debe tomar en cuenta las estrategias que más funcionen a favor de la institución para que exista un buen engranaje, cabe destacar que en muchas ocasiones los problemas externos de cada profesor, afectarán de manera directa en su trabajo si estos no son apartados, por tal motivo el gerente hará una buena labor pero a su vez, los profesores deberán estar a la par.

### **Comportamiento gerencial educativo**

Las instituciones educativas siempre deberán ser guiadas por un conjunto de normas a seguir como lo son: procesos administrativos, pedagógicos, curriculares y comunitarios, lo que implicaría un reto para el directivo, pero gerenciar de manera correcta siempre será esencial, buscando mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad se comprometan con la ejecución del proceso educativo, a la par que la escuela se involucra en las actividades comunitarias para vincular los objetivos sociales con los escolares.

Zea (2020) La gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa escolar, por lo tanto, es un proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente disposición, en la que el gerente dirige su equipo hacia el logro de los objetivos de la escuela mediante una continua motivación que estimule, acompañe, oriente y premie constantemente la labor desarrollada por el personal de la institución. (p. 64)

### **Toma de decisiones**

La toma de decisiones, es un juicio o una elección entre dos o más opciones, y es algo que surge en innumerables situaciones, ya sea para solucionar un problema, ya sea para aplicar una medida. Por definición, los gerentes han de saber tomar decisiones pues son quienes tienen la primera responsabilidad de hacer tal elección. (Moody, 2000, p.45)

Por tanto una decisión puede tomarse de manera inmediata, pero suele suponer un proceso de identificación, análisis, evaluación, elección y planificación. Para llegar a una decisión debe definirse un objetivo, enumerar las opciones disponibles, elegir entre ellas y luego aplicar dicha opción. Las decisiones y el proceso de tomarlas son fundamentales en la gestión.

De esta manera un gerente a diario debe tomar decisiones en todos los aspectos, debido a que es la tarea más importante de este, decidir metas y objetivos y convertirlos en planes concretos esto sin dejar ningún tema por fuera, para ello existen técnicas que pueden ser aplicadas para realizar una buena toma de decisiones, es por esto que Moody (2000) asegura que “existe una gama de técnicas para decidir la toma de decisiones que se extiende desde las corazonadas, en un extremo, hasta los análisis matemáticos complejos,

en el extremo opuesto” (p.45) Desde luego existen bases que pueden utilizarse para realizar la toma de decisiones, como señala Moody (2000):

- **Bases no cuantitativas:** Los medios no cuantitativos son útiles, no sólo para los problemas que se refieren a los objetivos, sino también para los problemas con los medios para alcanzar los objetivos. Al aplicarse, son en alto grado personales, ampliamente conocidas y están consideradas por muchos como la manera natural de tomar las decisiones; existen cuatro bases: intuición, hecho, experiencias y opiniones consideradas.
- **Bases Cuantitativas:** se relaciona con la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser la programación lineal, teoría de línea de espera y modelos de inventarios. Esta herramienta ayuda a los mandos a tomar decisiones efectivas, pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio, en el proceso de toma de decisiones.
- **Bases Cualitativas:** Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisiones sean buenos o malos, entre las cuales las que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones son:
  - ✓ **Experiencia:** Es lógico suponer que la habilidad para tomar decisiones crece con la experiencia. La experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión ya que los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura; se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros.
  - ✓ **Buen juicio o intuición:** Se utiliza el término juicio para referirse a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento, además mejora con la edad y la experiencia. La toma de decisiones basada en la intuición se caracteriza por el uso de corazonadas internas, al “instinto” de la persona que llega a una decisión.

- ✓ **Hechos:** Una decisión basada en hechos adecuados, se halla con amplitud aceptada. Cuando se usan hechos, la decisión tiene sus raíces en datos objetivos, lo que implica que las premisas sobre las cuales está basada la decisión son sólidas e intensamente aplicables a la situación particular.
- ✓ **Creatividad:** La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única para lograr un resultado nuevo y útil. El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver las consecuencias que otros pasan por alto, sin embargo el valor de la creatividad está en el desarrollo de las alternativas.
- ✓ **Habilidades cuantitativas:** Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a tomar decisiones efectivas.

Es decir, a la hora de tomar decisiones, hay que tener en consideración información suficiente porque no existe una fórmula para todo, por esta razón se debe basar en la experiencia, el buen juicio, y en la intuición para poder definir el problema establecer objetivos, formulando y valorando todas las alternativas posibles para poder minimizar los efectos negativos en cuanto a la decisión tomada, y que por supuesto beneficie al grupo.

### **Proceso de toma de decisiones**

El arte de tomar decisiones, según Moody (2000, como se cita en García, 2014) está basado en cinco ingredientes básicos: Información, Conocimientos, Experiencia, Análisis y Juicio. Los cuales contribuyen a que el gerente pueda anticipar con cierto nivel de acierto la eficacia de sus decisiones:

- **La información:** Esta se recoge tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Sin embargo, si no puede obtenerse, la decisión entonces debe basarse en los datos disponibles, los cuales caen en la categoría de información general.

- **Los conocimientos:** Los conocimientos de quien toma la decisión de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, pueden ser utilizados para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados.
- **La experiencia:** Surge cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, independiente de los resultados, esta experiencia le proporciona información para la solución de problemas similares.
- **El análisis:** No existe un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición.
- **El Juicio:** Es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen sustitutos para el buen juicio. (p.53)

Además Moody (2000, como se cita en García, 2014) asegura que la selección de un curso de acciones entre alternativas, requiere además de combinar la información, los conocimientos, la experiencia, el análisis y el buen juicio, contar con un plan y compromiso de recursos de dirección o reputación, de allí que la toma de decisiones deba seguir diferentes pasos que permitan a la gerencia decidir de manera acertada y sistemática, los siguientes pasos:

**1. Reconocimiento del problema:** El proceso comienza reconociendo que existe un problema que requiere se tomen decisiones, que algo tiene que cambiar de la situación actual y hay posibilidades de mejorarla. Generalmente los grandes problemas deben ser sub-divididos en componentes más pequeños y fáciles de manejar.

**2. Análisis del problema:** Una vez que el problema ha sido identificado, se hace necesario el estudio cuidadoso del mismo, lo más específico posible, con la finalidad de encontrar lo que lo está causando.

**3. Consideración de las metas:** Hay que considerar la o las metas que se desea alcanzar. Las metas seleccionadas están influenciadas por los valores que se tienen, lo que es importante. Tener conciencia de los valores y las prioridades que éstos mueven ayudará a ver más claramente lo que realmente se desea.

**4. Búsqueda de alternativas:** Se deben pensar y buscar tantas alternativas prácticas como sea posible. En la mayoría de los casos no es factible explorar todas las posibilidades debido al factor tiempo y costo. Sin embargo, se han de buscar más alternativas o posibilidades que las obvias o las habituales.

**5. Análisis de los recursos que requiere cada curso de acción alternativo:** Determinar cuánto tiempo, dinero, destrezas, energía u otros recursos necesarios se posee para llevar a cabo la decisión. También se debe comparar los beneficios esperados de la selección.

**6. Selección de la mejor alternativa:** Después de ver cuidadosamente cada alternativa, se selecciona la mejor considerando los valores que son importantes, las metas para las cuales se está trabajando y los recursos con los que se tiene que trabajar. Si no hay una alternativa satisfactoria ninguna que pueda ser la mejor entonces quizá se deba crear una nueva alternativa por compromiso o por combinación de algunas de las ideas.

**7. Poner la decisión en acción:** La toma de decisiones no termina con la selección de la mejor alternativa, se debe poner la decisión en acción. Usualmente las personas llevan a cabo las acciones necesarias para ejecutar su decisión. Otras veces, sin embargo, hay que generar la acción de un grupo. Si todos los involucrados en la ejecución estuvieron involucrados en la toma de la decisión, estarán más dispuestos a ayudar a su implementación. Muchas de las decisiones, quizá la mayoría, no resuelven directamente un problema sino requieren tener que tomar decisiones adicionales. Una decisión central

implica una serie de decisiones adicionales. Esto es lo que se llama decisiones en cadena. Es lo que comúnmente se conoce como “una cosa lleva a la otra”. Cada decisión es directamente dependiente de una escogencia anterior.

**8. Aceptación de la responsabilidad:** Después que tomar una decisión, se necesita aceptar la responsabilidad y consecuencias de haberla tomado. La mayoría de las decisiones se toman sin tener toda la información que se quisiera tener, o sin los recursos que realmente se necesita.

**9. Evaluación de resultados:** El resultado de la decisión debe ser evaluado regularmente para determinar su efectividad y desarrollar hábitos para reducir el tiempo en el proceso de toma de decisiones.

En la presente investigación será de gran ayuda tener en cuenta el proceso de toma de decisiones porque dicho proceso, deberá ser aplicado por el gerente a la hora de aplicar las diferentes estrategias, debido a que es este quien debe tomar las decisiones más acordes y responsables para el bienestar de la institución. (p.54)

### **Técnicas para la toma de decisiones**

Según Moody (2000, como se cita en García, 2014) Hay diferentes técnicas para la toma de decisiones, las cuales permiten saber cuáles son las consecuencias de una problemática, calcular niveles de importancia y saber cuál será la mejor decisión a tomar:

- **El análisis FODA:** Es una técnica utilizada para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, desempeño profesional o académico, tomar una mejor posición ante una negociación, estudiar la forma en que estamos realizando una venta y en muchas otras situaciones. Al respecto, Moody (2000) señala que el objetivo de esta herramienta es ayudar a diagnosticar los factores internos y externos, para en función de ellos, poder decidir. FODA viene de las cuatro primeras letras de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es el análisis de variables controlables en el entorno de la organización.

Las fortalezas y debilidades son considerados variables internas de la organización o de las personas y por lo tanto se puede actuar sobre ellas para controlar todo con mayor facilidad.

- **Análisis por comparación de a Pares:** Esta técnica, ayuda a conocer la importancia relativa de una opción con respecto a las otras. Es especialmente útil cuando no se tiene información objetiva sobre la cual basarse. Esto hace fácil la elección del problema más importante a resolver, o seleccionar la solución que dará la ventaja más grande. El análisis por Comparación de a Pares, ayuda a fijar prioridades cuando hay conflicto en los recursos demandados. Para utilizar esta técnica, primero hay que enumerar las opciones. Luego, hacer un cuadro con cada opción como encabezado de columna y fila. Utilizar este cuadro para comparar cada opción una a una. Para cada comparación, decidir cuál de las dos opciones es más importante, y luego asignar un puntaje para mostrar cuanto más importante es. Se podrá entonces consolidar estas comparaciones para que cada opción de un porcentaje de importancia.
- **El árbol de decisiones:** Es una excelente ayuda para la elección entre varios cursos de acción. Proveen una estructura sumamente efectiva dentro de la cual estimar cuales son las opciones e investigar las posibles consecuencias de seleccionar cada una de ellas. También permiten construir una imagen balanceada de los riesgos y recompensas asociados con cada posible curso de acción. Es decir como señala Mercado (2000), los árboles de decisión proveen un método efectivo para la toma de decisiones debido a que claramente plantean el problema para que todas las opciones sean analizadas, permiten analizar totalmente las posibles consecuencias de tomar una decisión y proveen un esquema para cuantificar el costo de un resultado y la probabilidad de que suceda. También ayuda a realizar las mejores decisiones sobre la base de la información existente y de las mejores suposiciones. Para comenzar a dibujar un árbol de decisión se debe escribir cuál es la decisión que se necesita tomar. Se dibuja un recuadro para representar esto en la parte izquierda de una página grande de papel. Desde este recuadro se deben dibujar líneas hacia la

derecha para cada posible solución, y escribir cuál es la solución sobre cada línea. Se debe mantener las líneas lo más apartadas posibles para poder expandir tanto como se pueda el esquema. Al final de cada línea se debe estimar cuál puede ser el resultado. Si este resultado es incierto, se puede dibujar un pequeño círculo. Si el resultado es otra decisión que necesita ser tomada, se debe dibujar otro recuadro.

Los recuadros representan decisiones, y los círculos representan resultados inciertos. Se debe escribir la decisión o el causante arriba de los cuadros o círculos. Si se completa la solución al final de la línea, se puede dejar en blanco. Luego, comenzando por los recuadros de una nueva decisión en el diagrama, dibujar líneas que salgan representando las opciones que podemos seleccionar. Desde los círculos se deben dibujar líneas que representen las posibles consecuencias. Nuevamente se debe hacer una pequeña inscripción sobre las líneas que digan que significan. Seguir realizando esto hasta que se tenga dibujado tantas consecuencias y decisiones como sea posible ver asociadas a la decisión original. (p.57)

En la presente investigación serán aplicadas las técnicas antes mencionadas como indicadores para validar las estrategias que se están proponiendo, debido a que estas estrategias son de fácil implementación y pueden ayudar a dilucidar las decisiones que serán tomadas.

## **Pandemia por Covid-19**

Según la Real Academia Española, es una enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región. En el mismo orden de ideas la Organización Mundial de la Salud una pandemia es una epidemia que afecta al mundo entero, es decir, una pandemia se produce cuando una enfermedad infecciosa se propaga en los humanos a lo largo de un área geográfica extensa que puede llegar a afectar a todo el mundo.

La enfermedad por coronavirus (COVID 19) es una enfermedad infecciosa causada por un coronavirus recientemente descubierto. La mayoría de las personas que enferman

de COVID 19 experimentan síntomas de leves a moderados y se recuperan sin tratamiento especial. El virus que causa la COVID-19 se transmite principalmente a través de las gotículas generadas cuando una persona infectada tose, estornuda o espira. Estas gotículas son demasiado pesadas para permanecer suspendidas en el aire y caen rápidamente sobre el suelo o las superficies.

Usted puede infectarse al inhalar el virus si está cerca de una persona con COVID-19 o si, tras tocar una superficie contaminada, se toca los ojos, la nariz o la boca. Según la Organización Mundial de la Salud, La COVID-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de «neumonía vírica» que se habían declarado en Wuhan (República Popular China).

Estos términos son de gran importancia en la presente investigación porque las estrategias que se presentarán están netamente dirigidas a la institución debido a que a causa de la situación pandemia por covid-19 hubo un déficit en el comportamiento organizacional por el nuevo implemento del uso de la tecnología, por ende, se busca mejorar esta situación mediante estrategias propuestas para que el ambiente de trabajo sea un clima organizacional llevadero.

### **Bases legales**

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 se establece:

Artículo 87: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

El artículo citado está relacionado con el presente trabajo de investigación debido a que insta además del derecho al trabajo, a que todos los trabajadores deberán estar en un ambiente de trabajo propicio para ellos; tanto en seguridad, higiene y ambiente, lo cual se relaciona debido a que lo que se busca con la presente investigación es buscar estrategias que le permitan a los educadores de la institución educativa Virgen de la Trinidad potenciar su comportamiento para crear un clima organizacional adecuado.

La Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo de 2005 establece:

Artículo 10: El Ministerio con competencia en materia de seguridad y salud en el trabajo formulará y evaluará la política nacional destinada al control de las condiciones y medio ambiente de trabajo, la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, la restitución de la salud y la rehabilitación, la recapacitación y reinserción laboral, así como la promoción de programas para la utilización del tiempo libre, descanso y turismo social y del fomento de la construcción, dotación, mantenimiento y protección de la infraestructura de las áreas destinadas a tales efectos. Dicho Ministerio, a tales efectos, realizará consultas con las organizaciones representativas de los empleadores y empleadoras, de los trabajadores y trabajadoras, organismos técnicos y académicos, asociaciones de trabajadores y trabajadoras con discapacidad y otras organizaciones interesadas. Para el establecimiento de la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo deben tenerse en cuenta, entre otros factores, las estadísticas de morbilidad, accidentalidad, mortalidad en el trabajo, horas laborales, tiempo libre, ingresos, estructura familiar, ofertas recreativas y turísticas, así como los estudios epidemiológicos y de patrones culturales sobre el aprovechamiento del tiempo libre, que permitan establecer prioridades para la acción de los entes públicos y privados en defensa de la seguridad y salud en el trabajo.

El presente artículo expuesto tiene relación directa con el presente trabajo de investigación debido a que se basa específicamente en garantizar la protección de los trabajadores, un ambiente de trabajo saludable que permita el buen desarrollo de estos sin afectar su salud, lo cual si se analiza puede que esté ligado específicamente a las estrategias que se plantean para el mejoramiento, debido a que si no se emplea un mejoramiento, puede terminar volviéndose el ambiente de trabajo un clima organizacional no favorable para los trabajadores afectando esto también a largo plazo la salud.

El reglamento del servicio de la profesión docente de (2000) establece:

Artículo 6: Son deberes del personal docente: 1. Observar una conducta ajustada a la ética profesional, a la moral, a las buenas costumbres y a los principios establecidos en la Constitución y leyes de la República. 2. Cumplir las actividades docentes conforme a los planes de estudios y desarrollar la totalidad de los objetivos, contenidos y actividades, establecidos en los programas oficiales, de acuerdo con las previsiones de las autoridades competentes, dentro del calendario escolar y de su horario de trabajo, conforme a las disposiciones legales vigentes. 3. Planificar el trabajo docente y rendir oportunamente la información que le sea requerida. 4. Cumplir con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico que dicten las autoridades educativas. 5. Cumplir con las actividades de evaluación. 6. Cumplir con eficacia las exigencias técnicas relativas a los procesos de planeamiento, programación, dirección de las actividades de aprendizaje, evaluación y demás aspectos de la enseñanza-aprendizaje. 7. Asistir a todos los actos académicos y de trabajo en general para los cuales sea formalmente convocado dentro de su horario de trabajo. 8. Orientar y asesorar a la comunidad educativa en la cual ejerce sus actividades docentes. 9. Contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja. 10. Integrar las juntas, comisiones o jurados de concursos, calificación de servicio de docentes y trabajos de ascenso, para los cuales fuera designado por las autoridades competentes. 11. Dispensar a los superiores jerárquicos, subordinados, alumnos, padres o representantes y demás miembros de la comunidad educativa, el respeto y trato afable, acordes con la investidura docente. 12. Velar por el buen uso y mantenimiento de los ambientes de trabajo y de materiales, y de los equipos utilizados en el cumplimiento de sus labores. 13. Coadyuvar eficazmente en el mantenimiento del orden institucional, la disciplina y el comportamiento de la comunidad educativa. 14. Promover todo tipo de acciones y campañas para la conservación de los recursos naturales y del ambiente. 15. Los demás que se establezcan en normas legales y reglamentarias.

El artículo presentado tiene relación directa con la presente investigación debido a que hace referencia a todos los cumplimientos que debe tener un docente al momento de ejercer su labor, lo que hace notable el compromiso que se obtiene al momento de aceptar ingresar a una institución educativa a impartir clases, lo cual es el tema principal en la actualidad con el tema de la pandemia por covid 19, la cual permitió que se diera un vuelco y se tuviese que recurrir a la virtualidad para que se pudiesen seguir llevando a cabo la educación. Es decir, a pesar de los cambios que hubo, los docentes basándose directamente en el rediseño radical, deberían poder llevar a cabo su trabajo sin que se vea afectado su ambiente laboral, pero entendiendo el punto de que es un ‘nuevo comienzo’ se proponen las estrategias de la presente investigación, las cuales ayudaran a que los deberes expuestos en el artículo 10, se cumplan efectivamente.

### Cuadro de operacionalización de variables

- **Objetivo general:** Estrategias gerenciales que potencien el comportamiento organizacional en la institución Unidad Educativa Virgen de la Trinidad en tiempo de pandemia, ubicado en Valencia estado Carabobo.

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Estrategias gerenciales	Serna (2006) define las estrategias gerenciales como un “marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.”	La comunicación asertiva	Expresar de manera adecuada.	1-2
		Reingeniería	Rediseño radical.	3-4
		Gestión del conocimiento	Uso de recursos.	5-6
Puesta en práctica de experiencias.	7-8-9			
Comportamiento organizacional educativo.	Rodríguez (2005) “se refiere a las acciones que los gerentes hacen en su trabajo diario, de manera que respeten los principios éticos y las normas establecidas por ellos mismos, la organización para la que trabajan y la sociedad de la que son miembros.”	La adaptabilidad al cambio	Uso de técnicas adecuadas para crear objetivos o metas.	10-11-12
		Toma de decisiones	Ambiente laboral	13-14
			Uso de estrategias para comunicarse.	15-16-17
Clima Organizacional	Flexibilidad ante los cambios.	18-19-20		

# TRAMA TEORICA



## T R A M A T E Ó R I C A

**TITULO: ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE POTENCIEN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA VIRGEN DE LA TRINIDAD EN TIEMPO DE PANDEMIA**



BOCARANDA (2021)

### ¿CONCEPTO?

MARCO DE ACCIONES QUE DEBEN REALIZARSE PARA MANTENER Y SOPORTAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.



### DIRIGIDO A:

PROFESORES DE LA UNIDAD EDUCATIVA VIRGEN DE LA TRINIDAD.

### ANTECEDENTES

- 1.-PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COMERCIALIZADORA DE ROPA LA CASA DEL JEAN.
- 2.-LIDERAZGO EDUCATIVO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL INICIAL, DE LA RED Nº 3, UGEL 05 SAN JUAN DE LURIGANCHO – 2017,
- 3.-PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA CAVIPETROL SEDE BARRANCABERMEJA.



### REFERENCIAS LEGALES

- 1.- ARTICULO 87 DE LA CRBV.
- 2.- ARTICULO 10 LOPCMAT.



### TEORIAS

- 1.-TEORÍA DE LOS DOS FACTORES FREDERICK HERZBERG (1959) .
- 2.- TEORÍA DE LA PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES MASLOW (1943)



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En esta sección del proceso de investigación, tiene como objeto poner de manifiesto los métodos y técnicas que posibilitaran obtener información necesaria para lograr el objetivo de la investigación, bajo la siguiente estructura: describiendo el tipo de investigación, diseño de investigación, población y muestra, técnicas de recolección de datos, y validación del instrumento.

El marco metodológico está referido al conjunto de procedimientos lógicos tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos, a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y reconstruir los datos, a partir de conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados (Balestrini, 2007, p. 125).

#### **Paradigma de la investigación**

La presente investigación está sujeta bajo el paradigma positivista porque los fenómenos serán factibles de medición y conteo. (Díaz, 2014, citado por Pérez, 2015) El positivismo es una estructura o sistema de carácter filosófico, que considera que no existe otro conocimiento que el que proviene de hechos reales que han sido verificados por la experiencia, por lo tanto niega la posibilidad de que la teoría pueda ser una fuente del conocimiento y además niega la posibilidad que la filosofía pueda contribuir al conocimiento científico. (p. 69)

#### **Metodología de la investigación**

La presente investigación se enmarca en un tipo de metodología cuantitativa la cual se trata de recolectar y analizar datos para probar hipótesis a partir de una serie de preguntas que al final arrojarán una serie de resultados que determinarán una situación en específico. De acuerdo con Hurtado y Toro (2007) “utiliza instrumentos de medición y

comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística” (p. 124).

Es por tal motivo, que se relación con el presente trabajo de investigación, debido a que se presentarán unas preguntas de investigación y estas arrojarán un resultado cuantitativo medible, lo cual permitirá deducir el comportamiento específico de la muestra.

### **Diseño de la investigación**

Esta investigación se enmarca en un diseño no experimental de campo porque el sujeto de estudio será estudiado desde su ámbito natural que es en donde se recolectará la información, al respecto Arias (2006) expresa “la investigación diseño de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios)” (p. 31).

Por otro lado la (UPEL) en su Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2016), señala que

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos características de cualquiera de los paradigmas o enfoque de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 18)

Cabe destacar que en el diseño de investigación de campo no se puede de ninguna manera manipular las variables. Debido a que estas se toman directamente desde el lugar de estudio y por ello suelen ser más confiables.

### **Tipo de investigación**

La presente investigación tiene como objetivo, proponer estrategias administrativas que potencien el comportamiento de los profesores de la institución Unidad Educativa Virgen de la Trinidad en tiempo de pandemia, por ende, busca solucionar problemas existentes, lo que la convierte en un tipo de investigación de proyecto factible, que según Balestrini (2002) “los proyectos factibles son aquellos proyectos o investigaciones que

proponen la formulación de modelos, sistemas entre otros, que dan soluciones a una realidad o problemática real planteada, la cual fue sometida con anterioridad o estudios de las necesidades a satisfacer.” (p. 9)

El proyecto factible presenta unas fases o etapas que se deben seguir para saber de qué manera se ejecutará, de acuerdo con la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2008) existen las siguientes fases para llevar a cabo en el proyecto factible:

- ✓ **Diagnóstico:** Consiste en observar la problemática, registrarla y describirla. Lo que se hará en esta fase es presentar la descripción de la problemática que se presenta en la institución para así saber que está sucediendo. (UPEL, 2008)
- ✓ **Factibilidad:** En esta etapa es en donde se proveen los recursos y los medios y se garantiza la realización de la propuesta, lo que permitirá saber si es realizable lo que se quiere proponer y si se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo dicha propuesta. (UPEL, 2008)
- ✓ **Diseño de la propuesta:** En esta etapa se elabora el proyecto factible, que es la fase hasta la cual se presenta el presente proyecto de investigación, se plantea la solución del problema y su originalidad, planteándose el diseño de la propuesta, luego de revisar si las demás fases resultan factibles. (UPEL, 2008)
- ✓ **Aplicación de la propuesta:** Se realiza la ejecución de la propuesta y de esta manera se valida o refuta, lo que permite saber si los resultados fueron favorables. (UPEL, 2008)
- ✓ **Evaluación de la propuesta:** Este proceso nos permite autoevaluar las estrategias para saber si estas resultaron positivas para la institución, lo que nos permite hacer una introspectiva y conocer el margen de error existente para poder mejorar y regresar con nuevas propuestas para continuar mejorando cada día. (UPEL, 2008)

## Población y muestra

Definida la naturaleza, el diseño de la investigación y las fases por las cuales se transitará, se hace necesario determinar otro aspecto importante dentro del Marco Metodológico del proyecto de investigación, la cual está representada por la población y la muestra, estos dos nos conducen a delimitar el ámbito de la investigación. Son los elementos que conforman el universo a estudiar y que reúnen una serie de características comunes entre sí, según lo establece Balestrini (2006) “se refiere a un conjunto de elementos, seres o eventos concordantes entre sí”. (p. 137).

Por otra parte Arias (2006) define la población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81). Ahora bien, la población se divide en diversos tipos, para esta investigación se estudiará una población finita que según Ramírez (1999) una población finita “es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total” (p.92)

En este sentido, para efectos de esta investigación, la población objeto de estudio estará representada por 20 trabajadores, entre profesores y personal administrativo, divididos de la siguiente manera; 8 profesores pertenecientes al área de bachillerato y 8 profesores pertenecientes al área de básica, un director, un subdirector y dos coordinadores de la Unidad Educativa Virgen de la Trinidad, ubicado en Valencia estado Carabobo.

<b>TABLA NO. 1 POBLACION</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Director	01
Subdirector	01
Coordinador	02
Docentes	16
Total población personal:	20

**Fuente:** Bocaranda (2021)

En virtud, de poseer una población finita, se elige la muestra aplicando muestreo no probabilístico intencional, lo cual según Scharager (2001) “la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo, son seleccionadas con mecanismos informales y no aseguran la total representación de la población” (p.1).

En atención de lo anteriormente expuesto se puede señalar que la investigación, selecciona la muestra de 16 profesores 8 profesores de bachillerato y 8 de básica, de la Unidad Educativa Virgen de la Trinidad, ubicada en Valencia estado Carabobo. Por consiguiente es importante destacar para la trascendencia de la investigación lo que estipula Fidias (2006) en cuanto a la muestra intencional “en este caso los elementos son escogidos con bases en criterios o juicios preestablecidos por el investigador. ” (p.85).

### **Técnica e instrumentos de recolección de datos**

Según Arias (2006) las técnicas de recolección de datos, son el procedimiento o forma particular de obtener datos e información, mientras que el instrumento es cualquier recurso, dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. (p.53) La técnica en la presente investigación será la encuesta que según Tamayo y Tamayo (2008) “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (p. 28).

Por otro lado, el instrumento a utilizar será el cuestionario que según Tamayo y Tamayo (2008) señala que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio” (p. 124).

Dicho cuestionario constará de diez (17) preguntas de opción policotómicas; siendo las opciones excelente, muy bueno, bueno y regular, las cuales fueron elaboradas cuidadosamente para lograr obtener la información requerida.

## **Validación de los instrumentos**

Antes de aplicar los instrumentos, el investigador debe someterlos a una prueba de evaluación. La validez es la prueba que se usa para verificar si el instrumento mide lo que realmente necesita medir. Si la investigación está orientada por el enfoque cuantitativo, la validez será de contenido y será determinada por el juicio de los expertos.

La validez de contenido generalmente se evalúa a través de un panel o un juicio de expertos, y en muy raras ocasiones la evaluación está basada en datos empíricos (Dingy Hershberger, citado en Escobar, 2002) aseguran: ‘‘el juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones’’ (p. 28).

Asimismo Palella y Martins (2010) aseguran que la validación de contenido es aquella que ‘‘trata de determinar hasta donde los ítems e instrumentos son representativos (grado de representatividad), del dominio o universo de contenido, de las unidades que se desean medir’’ (p.146).

Para la validación del instrumento utilizado en la presente investigación, se utilizará la validez mediante la técnica de juicio experto que según Palella y Martins (2012) se trata de:

(...) entregarle a tres (3), cinco (5) o siete (7) expertos (siempre números impares) en la materia objeto de estudio y en metodología y/o construcción de instrumentos un ejemplar del (los) instrumento(s) con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. Los expertos revisan el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, y hacen recomendaciones para que el investigador efectúe las debidas correcciones, en los casos que lo consideren necesario (p. 173).

Los cuales para este estudio estarán compuestos por tres expertos, un profesional en estadística, otro académico experto en el área de gerencia educativa y otro por la materia abordada en la investigación ‘‘Metodología’’.

## Confiabilidad

La confiabilidad según Palella y Martins (2010) es definida como:

La ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos.  
Representa la influencia del azar en la medida, es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales.  
Además, la precisión de una medida es lo que asegura su repetitividad (si se repite, siempre da el mismo resultado) (p. 176).

La confiabilidad del cuestionario a aplicar en la presente investigación será medida a través del coeficiente Alpha de Cronbach, el cual se utiliza para medir la confiabilidad, es decir, se encarga de evaluar si los ítems del instrumento están relacionados. (Cronbach, 1951).

Por otro lado Tamayo y Tamayo (2003) dejan saber la ecuación para calcular este coeficiente:

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

**a**= Coeficiente Alpha de Cronbach.

**$\sum S_i^2$**  =Sumatoria de la varianza de los ítems.

**$S_T^2$  total**= Varianza de los puntajes de cada unidad maestra.

**K**= Total ítems

Al pasar al método para verificar la confiabilidad, el resultado del Alpha de Cronbach arrojó un rango de confiabilidad de 0,75 con una confiabilidad alta lo cual demuestra que la información recaudada a través del instrumento de recolección de datos es confiable. De la misma manera Tamayo y Tamayo (2003) presentan los criterios para establecer la confiabilidad

<b>Rango</b>	<b>Confiabilidad(Dimensión)</b>
0,81– 1	Muyalta
0,61– 0,80	Alta
0,41– 0,60	Media
0,21– 0,40	Baja
0,0– 0,20	Muy Baja

### CRONOGRAMA DE GANTT

FASES DEL PROYECTO	FECHAS									
	Marzo 2021	Abril 2021	Mayo 2021	Junio 2021	Julio 2021	Agosto 2021	Septiembre 2021	Octubre 2021	Noviembre 2021	Diciembre 2021
Elección del tema	X	X								
Capítulo I		X								
Capítulo II			X	X						
Capítulo III				X	X					
Trama teórica				X	X					
Trama metodológica					X	X				
Entrega proyecto					X	X				
Aplicación del instrumento							X			
Recolección de datos							X			
Análisis e interpretación de los datos								X		
Diseño de la propuesta								X	X	
Redacción del informe final										X



**T  
R  
A  
M  
A  
  
M  
E  
T  
O  
D  
O  
L  
O  
G  
I  
C  
A**

**TITULO: ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE POTENCIEN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA VIRGEN DE LA TRINIDAD EN TIEMPO DE PANDEMIA**



**BOCARANDA (2021)**

**1**  
**PARADIGMA: POSITIVISTA**

**3**  
**DISEÑO: NO EXPERIMENTAL DE CAMPO.**

**5**  
**POBLACION: 20 TRABAJADORES. MUESTRA: 16 PROFESORES.**

**7**  
**VALIDACION: 3 EXPERTOS**

**2**  
**METODOLOGIA: CUANTITATIVA**

**4**  
**TIPO INVESTIGACIÓN: PROYECTO FACTIBLE**

**6**  
**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

**8**  
**CONFIABILIDAD: TEST RETEST KUDER RICHARDSON.**

$$r_{20} = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( \frac{\sigma^2 - \sum Pq}{\sigma^2} \right)$$

Fuente: Bocaranda (2022)

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para presentar los resultados de la presente investigación, que serán obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos cumpliendo con la propuesta de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en la Unidad Educativa Virgen de la Trinidad ubicada en Valencia estado Carabobo en tiempos de pandemia, se expresará de manera gráfica y escrita los resultados obtenidos a partir de la aplicación de una encuesta basada en 20 preguntas policotomicas.

Consistiendo la representación escrita, en incorporar los datos estadísticos, recolectados, en forma de texto, a partir de una descripción de las mismas vinculando las teorías de la investigación con los resultados expresados, de este modo, servirán para la puesta en práctica de dicha investigación, todos los datos se analizarán y se tabularán individualmente, ítem por ítem, y los resultados se presentarán en gráficos de tortas.

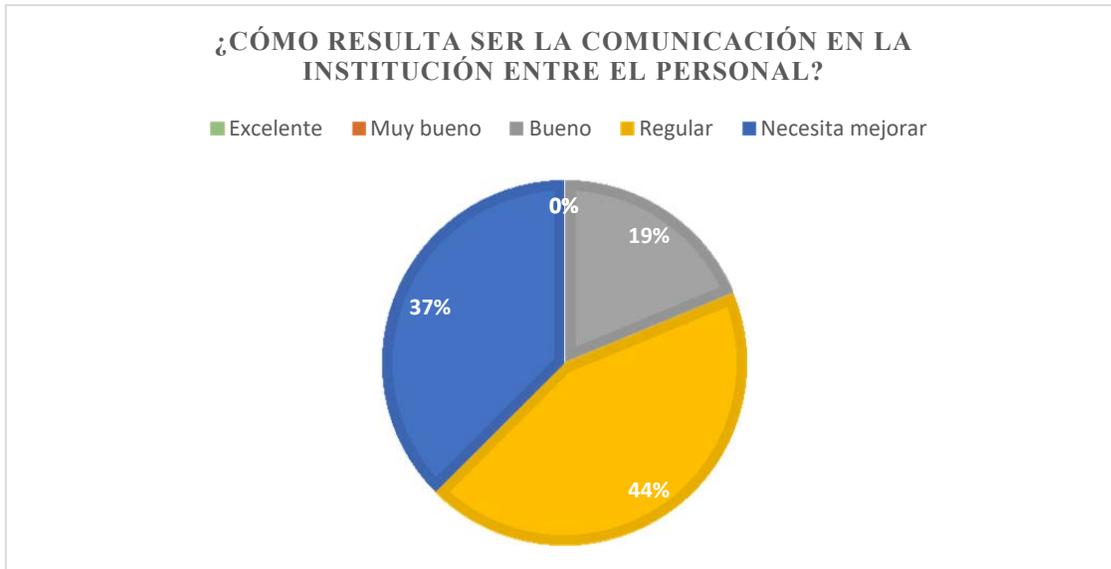
**Ítem N° 1** ¿Cómo resulta ser la comunicación en la institución entre el personal?

**Tabla N° 1**

<b>Muestra: 16 docentes de la U.E Virgen de la Trinidad</b>		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0 %
Muy bueno	0	0 %
Bueno	3	19 %
Regular	7	44 %
Necesita Mejorar	6	37 %
Total	16	100 %

**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Gráfico N° 1**



**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Análisis:** En este gráfico se muestra que solo el 19 por ciento opina que la comunicación en la institución es buena. Mientras que el 44 por ciento de las personas encuestadas consideran que la comunicación entre el personal de la institución es regular y otra parte la cual representa el 37 por ciento expresa que esta necesita mejorar, Según Thompson (2008) la comunicación “es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes” (p.47). Por ende, es importante que la comunicación entre el personal de la institución mejore para que de esta manera, pueda existir esa conexión que se da única y exclusivamente cuando entendemos las necesidades del otro por medio de la comunicación.

**Ítem N° 2** ¿Cómo considera que son los resultados al expresar de manera clara sus inquietudes al directivo de la institución?

**Tabla N° 2**

<b>Muestra: 16 docentes de la U.E Virgen de la Trinidad</b>		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0 %
Muy bueno	3	19 %
Bueno	4	25 %
Regular	4	25 %
Necesita Mejorar	5	31 %
Total	16	100 %

**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Gráfico N° 2**



**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Análisis:** En este gráfico se muestra que el 19 por ciento considera que al expresar sus inquietudes al directivo posee muy buena receptividad de su parte, un 25 % piensa que simplemente es bueno, mientras que otro 25 por ciento asegura que este feedback con los directivos ha sido regular y por último la mayoría de los encuestados, considera que la reacción positiva del directivo debe mejorar. En cuanto al liderazgo, Frank y Porter (1997) aseguran que “dirigir es ayudar a los demás a saber cómo se tiene que trabajar para alcanzar los objetivos estratégicos”. (p. 17) lo que deja disuadir que los directivos siendo la figura de líder en la institución, debe asumir su rol demostrando que está comprometido con el personal, atendiendo sus inquietudes y estando presto a ayudar para lograr los objetivos.

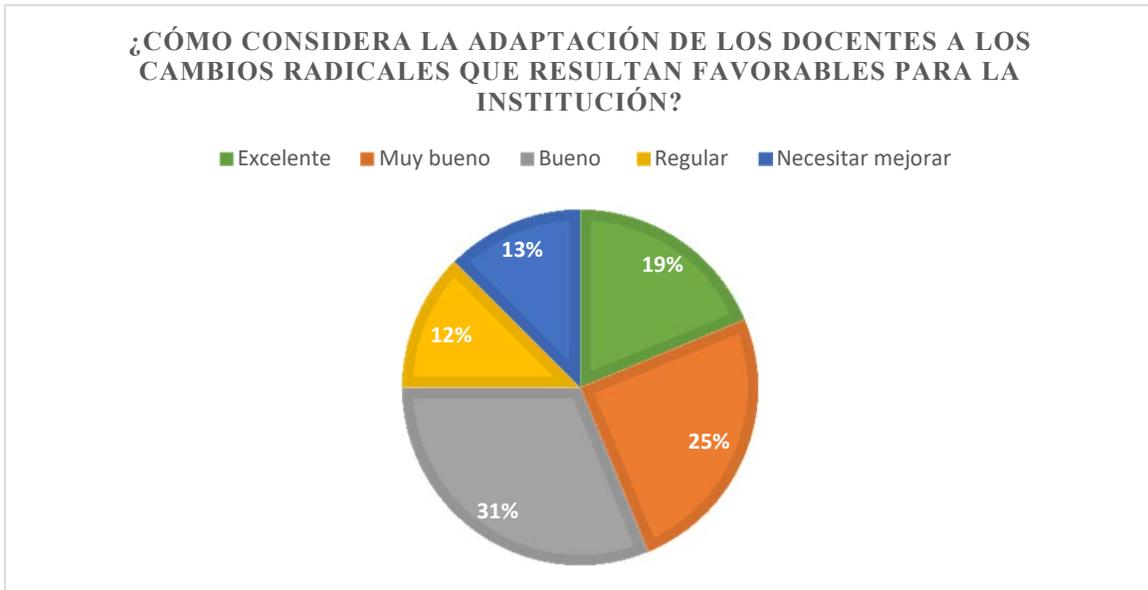
**Ítem N° 3** ¿Cómo considera la adaptación de los docentes a los cambios radicales que resultan favorables para la institución?

**Tabla N° 3**

<b>Muestra: 16 docentes de la U.E Virgen de la Trinidad</b>		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	19 %
Muy bueno	4	25 %
Bueno	5	31 %
Regular	2	12 %
Necesita Mejorar	2	13 %
Total	16	100 %

**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Gráfico N° 3**



**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Análisis:** En este gráfico se puede notar como el 19 por ciento opina que la adaptación de los profesores ante los cambios que resultan favorables para la institución es excelente, de la misma manera el 25 por ciento piensa que esta adaptación es muy buena, mientras que el 31 por ciento opina que es solo buena, por otro lado, 12 por ciento opina que es regular y el 13 por ciento deja saber que necesita mejorar. Por tanto, la mayoría de los encuestados está a favor de que los docentes se adaptan bien a las adaptaciones lo cual resulta favorable para la institución como lo deja saber (Ashby 1956, como se cita en González, 2015), quien relaciona la adaptabilidad con “la estructura que debe adoptar toda organización de acuerdo al grado de complejidad ambiental que se le presenta” (p. 71). De la misma manera (Hannan y Freeman 1977 como se cita en González, 2015), los cuales la definen como “el proceso evolutivo de adaptación que asegura que solo sobreviven las organizaciones con mejor desempeño” (p. 73).

**Ítem N° 4** ¿Cómo considera que el directivo reacciona ante los cambios repentinos aunados a la falta de estrategias pertinentes?

**Tabla N° 4**

<b>Muestra: 16 docentes de la U.E Virgen de la Trinidad</b>		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	12 %
Muy bueno	2	13 %
Bueno	4	25 %
Regular	5	31 %
Necesita Mejorar	3	19 %
Total	16	100 %

**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Gráfico N° 4**



**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Análisis:** Este gráfico nos muestra que el 12 por ciento opina que la reacción del directivo ante los cambios repentinos aunados a la falta de estrategias pertinentes es excelente, el otro 13 por ciento piensa que existe una muy buena reacción y el 25 por ciento apunta a que la reacción es buena, por otro lado, el 31 por ciento cree que esta reacción es regular dejando para el 19 por ciento la opción de necesita mejorar, denotando esto entonces, se puede citar a Freeman y Mascaró (2000) que aseguran que en el ámbito de las organizaciones “las estrategias representan una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión, convirtiéndose en una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas, que empleadas de manera sistemática y funcional, permite a la organización ser efectiva en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida su actividad.” (p. 120) lo que deja en claro que el uso de las estrategias correctas, será de gran ayuda para la institución porque ayudara a que esta sea efectiva.

**Ítem N° 5** ¿Cómo considera usted que es en la institución el uso adecuado de los recursos existentes?

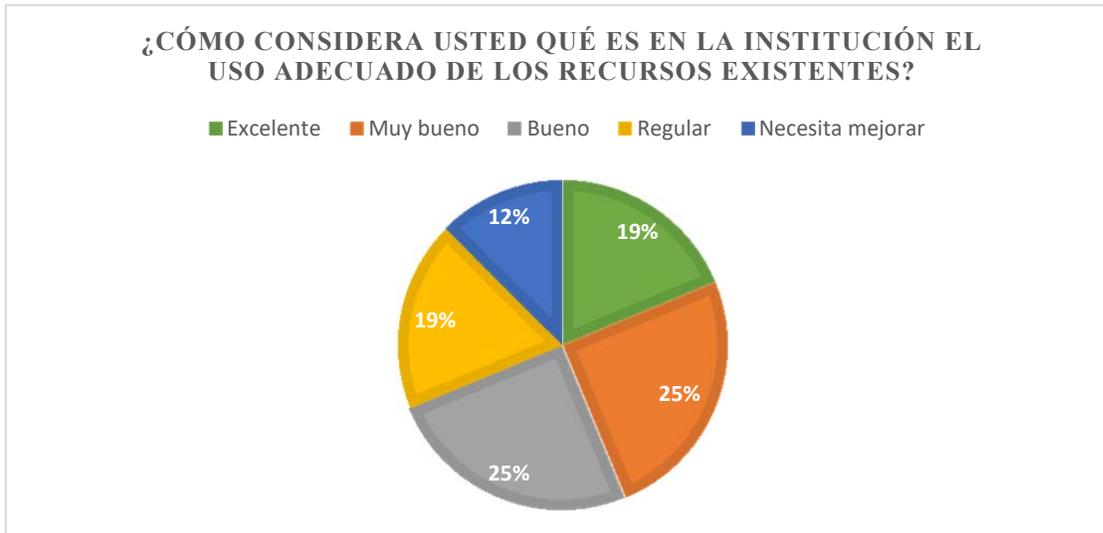
**Tabla N°**

**5**

<b>Muestra: 16 docentes de la U.E Virgen de la Trinidad</b>		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	19 %
Muy bueno	4	25 %
Bueno	4	25 %
Regular	3	19 %
Necesita Mejorar	2	12 %
Total	16	100 %

**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Gráfico N° 5**



**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Análisis:** En este gráfico se muestra como el 19 por ciento está de acuerdo en el hecho de que en la institución se hace el uso correcto de los recursos existentes, en el mismo orden de ideas el 25 por ciento piensa que el uso de estos se hace de muy buena manera aunado al 25 por ciento de los que piensan que el uso de los recursos se hace de buena manera, por otro lado, el 19 por ciento piensa que el empleo de estas es tan solo regular mientras que el 12 por ciento opina que deberían mejorar. Para Davenport y Prusak (2001) “todas las organizaciones saludables generan y usan conocimientos. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimientos y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas internas.” (p.61) de aquí parte la importancia de que en la institución se haga el uso correcto de todos los recursos, que la información y las experiencias se conviertan en conocimientos para el desarrollo de la institución.

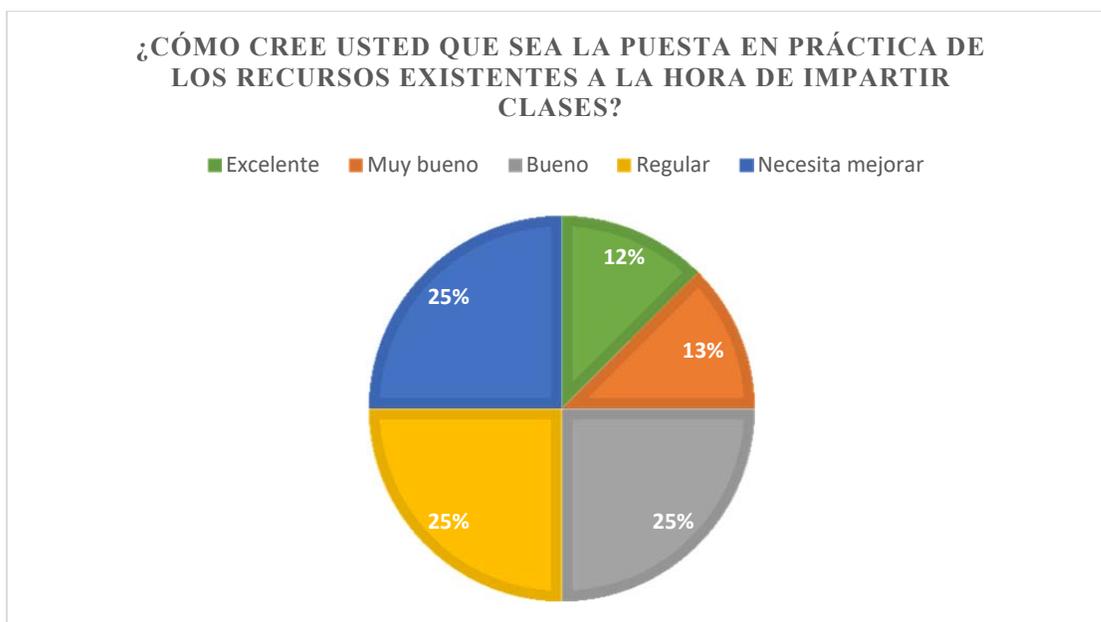
**Ítem N° 6** ¿Cómo cree usted que sea la puesta en práctica de los recursos existentes a la hora de impartir clases?

**Tabla N° 6**

<b>Muestra: 16 docentes de la U.E Virgen de la Trinidad</b>		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	12
Muy bueno	2	13 %
Bueno	4	25 %
Regular	4	25 %
Necesita Mejorar	4	25 %
Total	16	100 %

**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Gráfico N° 6**



**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Análisis:** En este gráfico se puede observar como el 12 por ciento opina que la puesta en práctica de los recursos existentes a la hora de impartir clases es excelente, de la misma manera, el 13 por ciento piensa que esta es muy buena, cuando el 25 por ciento opina que es solo buena, por otro lado, el 25 por ciento opina que la puesta en práctica de estos recursos a la hora de impartir clases es solo regular y el otro 25 por ciento apunta a que debe mejorar, por ende la importancia de la gestión de los conocimientos para el desarrollo empresarial y social es una necesidad ineludible si se quiere que la explotación del conocimiento que se ha producido en el final del siglo XX no acabe por ahogar su propio desarrollo (Del Moral, 2007, p. 12).

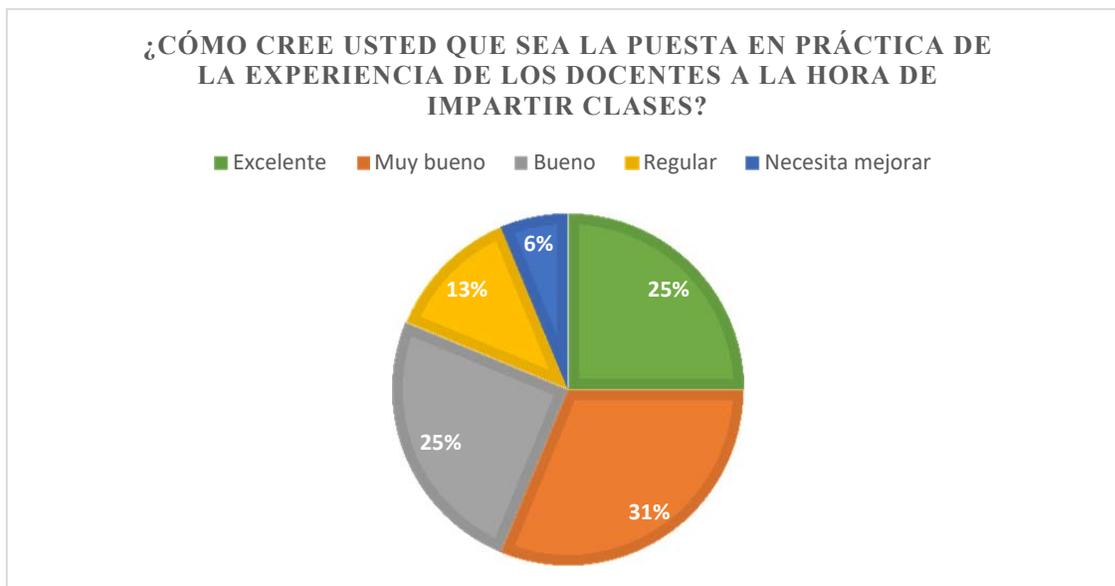
**Ítem N° 7** ¿Cómo cree usted que sea la puesta en práctica de la experiencia de los docentes a la hora de impartir clases?

**Tabla N° 7**

<b>Muestra: 16 docentes de la U.E Virgen de la Trinidad</b>		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	25 %
Muy bueno	5	31 %
Bueno	4	25 %
Regular	2	13 %
Necesita Mejorar	1	6 %
Total	16	100 %

**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Gráfico N° 7**



**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Análisis:** En este gráfico, se denota que el 25 por ciento de los encuestados piensa que la puesta en práctica de la experiencia de los docentes a la hora de impartir clases es excelente, de la misma manera, el 35 por ciento piensa que esta está en renglón de muy bueno, mientras que el 25 por ciento opina que es buena, por otro lado, el 13 por ciento opina que esta puesta en práctica solo el regular y por último, el 6 por ciento de los encuestados opina que debe mejorar. Para Davenport y Prusak (2001) “todas las organizaciones saludables generan y usan conocimientos. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimientos y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas internas. ” (p.61) en este sentido, se deja saber cómo usando los conocimientos e interactuando con su entorno puede generarse una institución saludable a medida que se adquieren conocimientos.

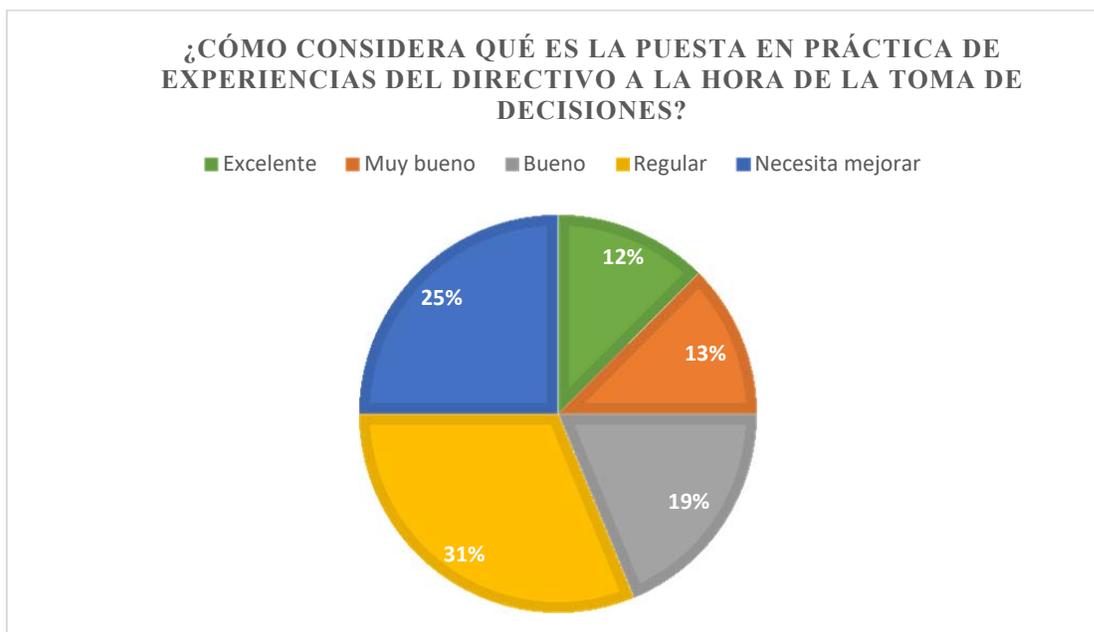
**Ítem N° 8** ¿Cómo considera qué es la puesta en práctica de experiencias de los directivos a la hora de la toma de decisiones?

**Tabla N° 8**

<b>Muestra: 16 docentes de la U.E Virgen de la Trinidad</b>		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	12 %
Muy bueno	2	13%
Bueno	3	19 %
Regular	5	31 %
Necesita Mejorar	4	25 %
Total	16	100 %

**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Gráfico N° 8**



**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Análisis:** En este gráfico se muestra como el 12 por ciento de los encuestados piensa que la puesta en práctica del directivo a la hora de tomar decisiones es excelente, de la misma manera el 13 por ciento opina que es muy bueno mientras que el 19 por ciento acuerda que es solo bueno, por otro lado, el 31 por ciento opina que es regular y el 25 por ciento deja saber que necesita mejorar. En ese sentido, Moody (2000), define la toma de decisiones como un juicio o una elección entre dos o más opciones, y es algo que surge en innumerables situaciones, ya sea para solucionar un problema, ya sea para aplicar una medida. Por definición, los gerentes han de saber tomar decisiones pues son quienes tienen la primera responsabilidad de hacer tal elección. (p.45)

Por ende, se deja saber que la toma de decisiones en uno de los procesos más importantes que debe poner en práctica un líder porque de allí parten procesos importantes para solucionar problemas o aplicar medidas, en lo cual resulta importante que el directivo sepa anteponer sus experiencias para que la toma de decisiones se realice desde un panorama en donde él pueda sensibilizarse con sus trabajadores.

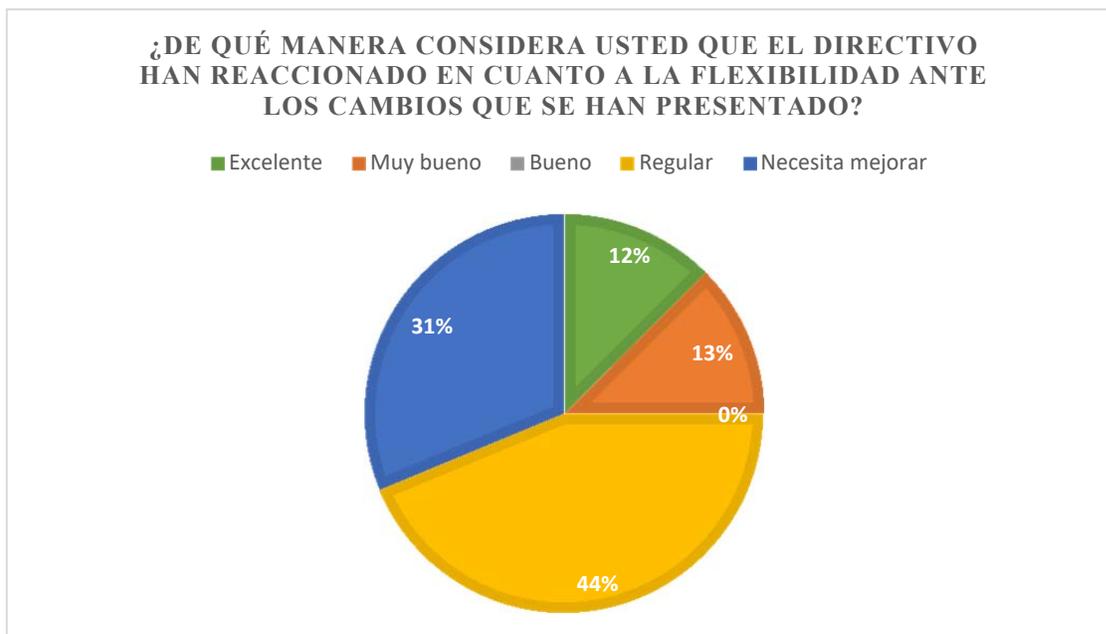
**Ítem N° 9** ¿De qué manera considera usted que los directivos han reaccionado en cuanto a la flexibilidad ante los cambios que se han presentado?

**Tabla N° 9**

<b>Muestra: 16 docentes de la U.E Virgen de la Trinidad</b>		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	02	12 %
Muy bueno	02	13 %
Bueno	00	0 %
Regular	07	44 %
Necesita Mejorar	05	31 %
Total	16	100 %

**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Grafica N° 9**



**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Análisis:** En este gráfico, se muestra como el 12 por ciento opina que el directivo ha actuado de manera excelente a la hora de reaccionar flexiblemente antes los cambios que se han presentado, el 13 por ciento piensa que la reacción ha sido muy buena, por otro lado el 44 por ciento opina que esta flexibilidad ha sido regular, mientras que el 31 por ciento opina que esto debe mejorar, debido a que la mayoría de los encuestados opina que la flexibilidad ante los cambios debe mejorar, es justo acotar lo que dice (Ashby 1956, como se cita en González, 2015), quien relaciona la adaptabilidad con “la estructura que debe adoptar toda organización de acuerdo al grado de complejidad ambiental que se le presenta” (p. 71). Es decir, es necesario que el directivo establezca adaptabilidad al cambio de manera correcta para que así la institución pueda hacerse más fuerte, debido a que los profesores sentirán que son entendidos y de esta manera la planeación estratégica se enriquecerá.

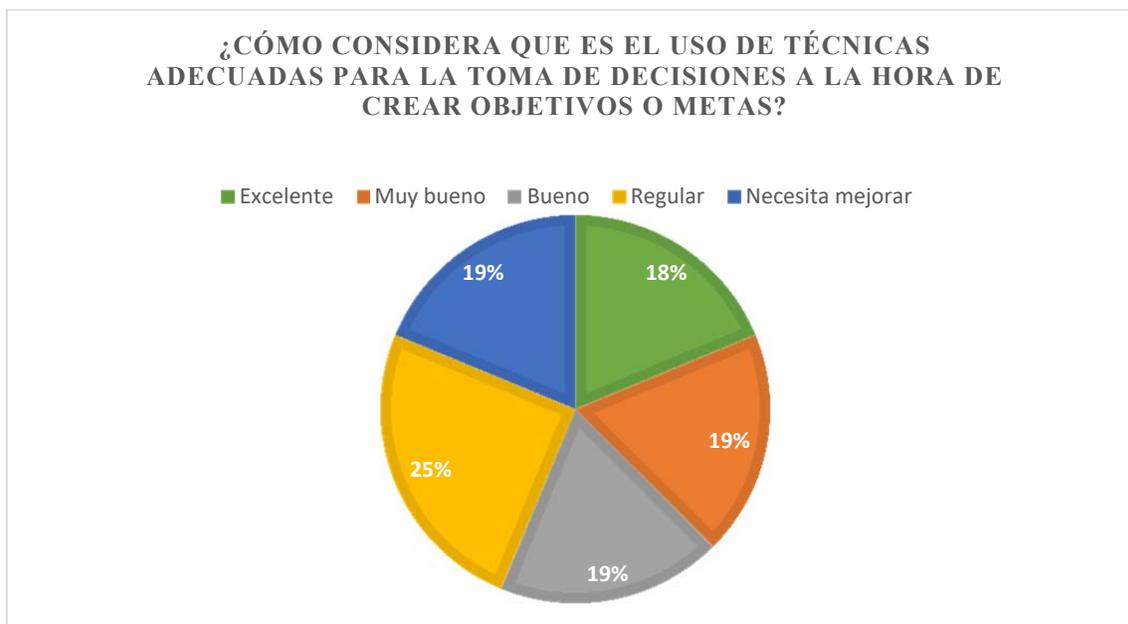
**Ítem N° 10** ¿Cómo considera que es el uso de técnicas adecuadas para la toma de decisiones a la hora de crear objetivos o metas?

**Tabla N° 10**

<b>Muestra: 16 docentes de la U.E Virgen de la Trinidad</b>		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	18 %
Muy bueno	3	19 %
Bueno	3	19 %
Regular	4	25 %
Necesita Mejorar	3	19 %
Total	16	100 %

**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Gráfico N° 10**



**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Análisis:** En este gráfico, se muestra como el 18 por ciento de los encuestados opina que el uso de técnicas para la toma de decisiones es excelente, de la misma manera el 19 por ciento opina que está toma de decisiones para la creación de objetivos es muy buena, mientras que el 19 por ciento opina que es buena, por otro lado, el 25 por ciento opina que solo es regular y el 19 por ciento que necesita mejorar, a pesar de que las respuestas de los encuestados están equilibradas, esta situación puede mejorarse aplicando estrategias de toma de decisiones correctas debido a que estas son base fundamental de la institución. La toma de decisiones, es un juicio o una elección entre dos o más opciones, y es algo que surge en innumerables situaciones, ya sea para solucionar un problema, ya sea para aplicar una medida. Por definición, los gerentes han de saber tomar decisiones pues son quienes tienen la primera responsabilidad de hacer tal elección. (Moody, 2000, p.45)

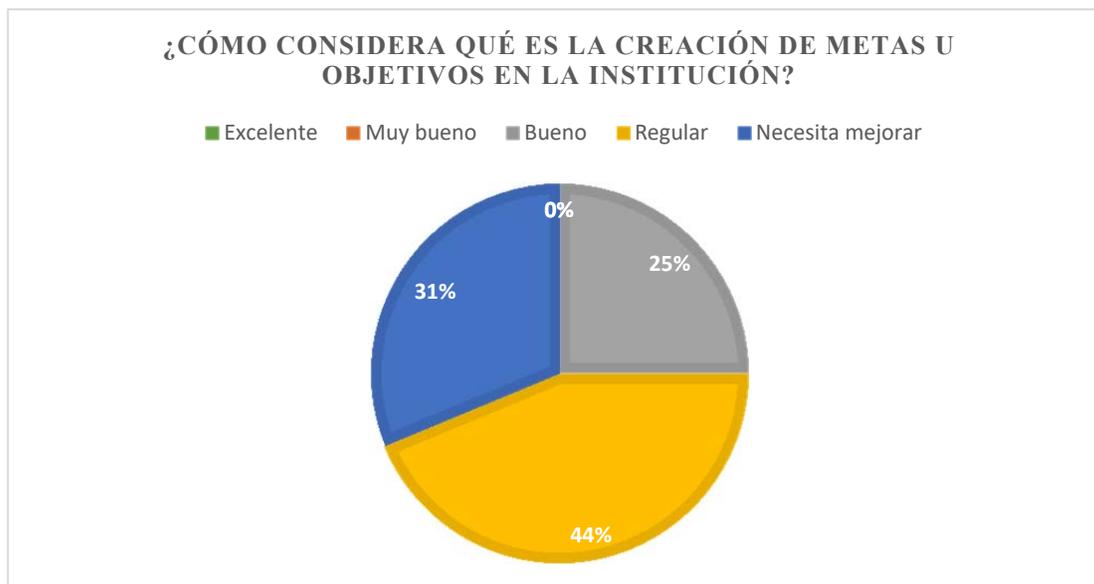
**Ítem N° 11** ¿Cómo considera qué es la creación de metas u objetivos en la institución?

**Tabla N° 11**

<b>Muestra: 16 docentes de la U.E Virgen de la Trinidad</b>		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0 %
Muy bueno	0	0%
Bueno	4	25%
Regular	7	44 %
Necesita Mejorar	5	31%
Total	16	100 %

**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Gráfico N° 11**



**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Análisis:** En este gráfico, los encuestados respondieron al hecho de como consideran que es la creación de metas y objetivos para la institución, de lo cual solo el 25 por ciento respondió que le parece que es bueno, por otro lado, el 44 por ciento respondió que es regular, mientras que el 31 por ciento opina que debe mejorar, en este sentido, se puede notar como existe una carencia del proceso de toma de decisiones para la realización de estas metas y objetivos, según Moody (2000, como se cita en García, 2014) está basado en cinco ingredientes básicos: información, conocimientos, experiencia, análisis y juicio. Lo que nos deja en claro que al momento de crear objetivos para beneficiar a la institución se deben seguir dichos pasos, en el mismo orden de ideas, Moody (2000, como se cita en García, 2014, p.54), asegura que además de aplicar los pasos del proceso, se debe también considerar: reconocimiento del problema, análisis del problema, consideración de las metas, búsqueda de alternativas, análisis de los recursos que requiere cada curso de acción alternativo, selección de la mejor alternativa, poner la decisión en acción, aceptación de la responsabilidad y evaluación de los resultados.

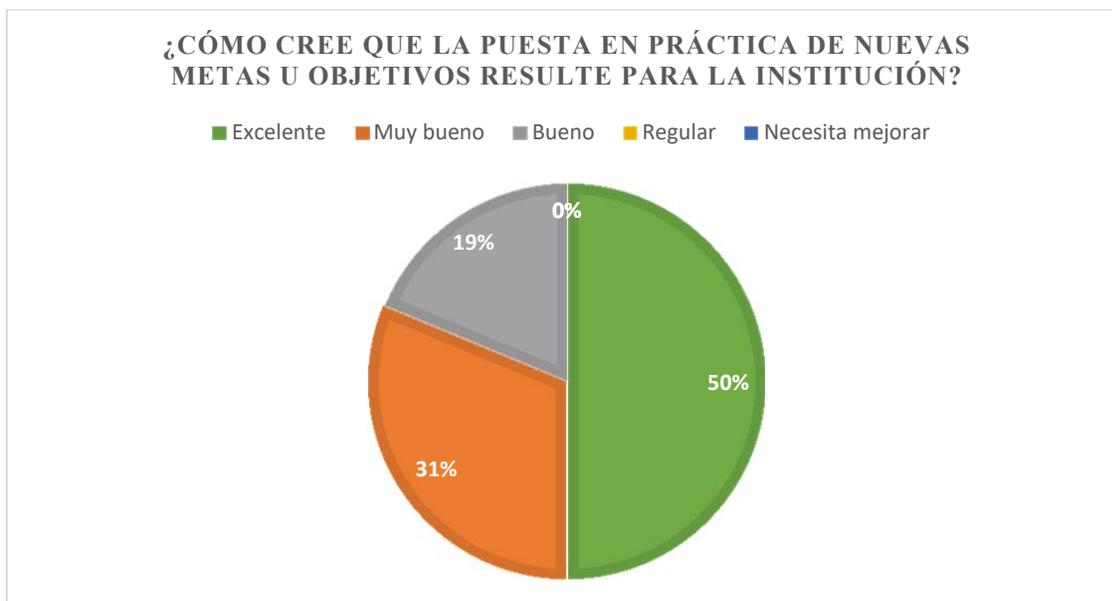
**Ítem N° 12** ¿Cómo cree que la puesta en práctica de nuevas metas u objetivos resulte para la institución?

**Tabla N° 12**

<b>Muestra: 16 docentes de la U.E Virgen de la Trinidad</b>		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	08	50 %
Muy bueno	05	31%
Bueno	03	19%
Regular	0	0 %
Necesita Mejorar	0	0%
Total	16	100 %

**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Gráfico N° 12**



**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Análisis:** En este gráfico, se hace notar como el 50 por ciento opina que la puesta en práctica de nuevas metas u objetivos resultará de manera excelente para la institución, de la misma manera el 31 por ciento opina que será bueno y por último un 19 por ciento que será bueno, lo que hace notable la gran necesidad que poseen los profesores de la institución con que el directivo se encargue de realizar nuevas metas que resulten buenas para la institución beneficiándose a su vez los profesores, para ello el psicólogo Frederick Herzberg (1959) tenía el criterio que ‘‘el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal’’, esto lleva a pensar que los trabajadores estando en la institución bajo metas u objetivos que estén bien diseñados, le permitirá a los profesores y a todo el personal que allí labora, tener mejor comportamiento lo cual es importante, debido a que los profesores representan una parte importante de la colegio.

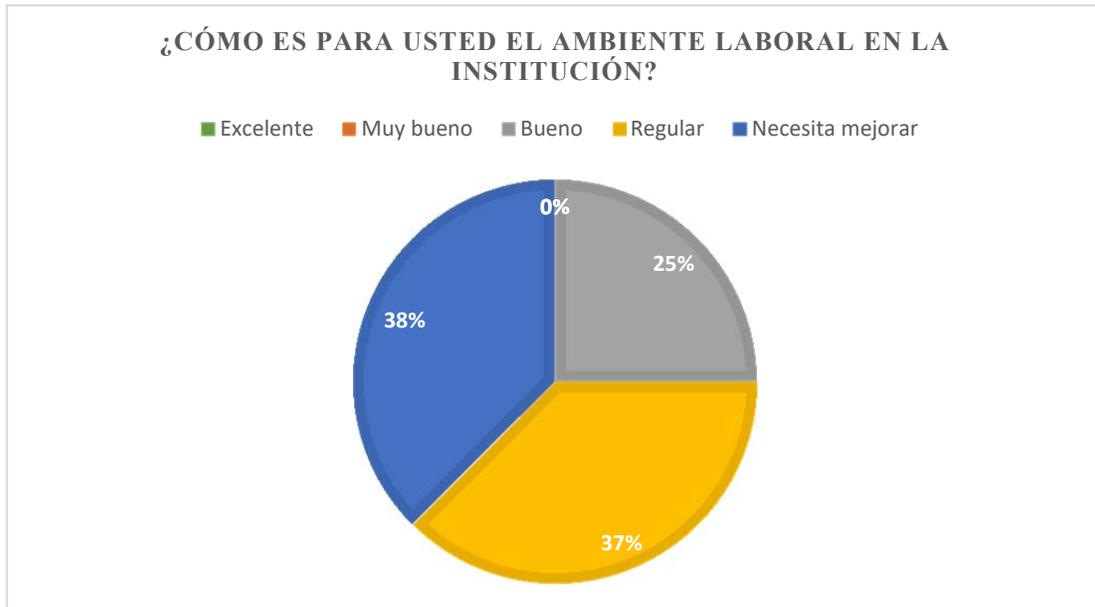
**Ítem N° 13** ¿Cómo es para usted el ambiente laboral en la institución?

**Tabla N° 13**

<b>Muestra: 16 docentes de la U.E Virgen de la Trinidad</b>		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0 %
Muy bueno	0	0%
Bueno	04	25%
Regular	06	37 %
Necesita Mejorar	06	38%
Total	16	100 %

**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Gráfico N° 13**



**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Análisis:** En este gráfico, se nota como solo el 25 por ciento opina que el ambiente laboral es bueno, de resto, el 37 por ciento opina que es regular y el 38 por ciento que este necesita mejorar, lo que deja en claro, que existe en la institución, una falta de estrategias que permitan mantener un buen ambiente laboral, en este sentido, cabe destacar la teoría de los dos factores, en donde se asegura que los factores extrínsecos hacen referencia al medio ambiente y lo que pueda estar afectando este sitio en donde los profesores desempeñan en su labor, lo que hace que si en este ambiente no existe motivación, habrá quizá un fallo en la conducta de los trabajadores. (Herberg, 1959, citado en García, 2014).

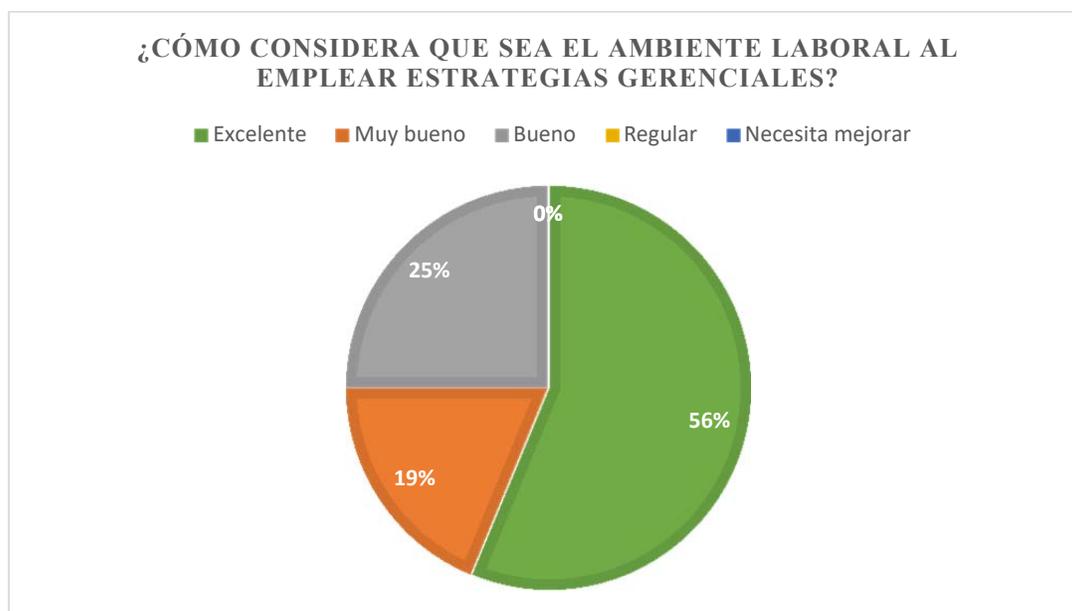
**Ítem N° 14** ¿Cómo considera que sea el ambiente laboral al emplear estrategias gerenciales?

**Tabla N° 14**

<b>Muestra: 16 docentes de la U.E Virgen de la Trinidad</b>		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	09	56 %
Muy bueno	03	19%
Bueno	04	25%
Regular	0	0 %
Necesita Mejorar	0	0%
Total	16	100 %

**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Gráfico N° 14**



**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Análisis:** En este gráfico, se denota como el 56 por ciento opina que al emplear estrategias gerenciales el ambiente laboral será excelente, mientras que el 19 por ciento piensa que será

muy bueno y el 25 por ciento de los encuestados cree que será bueno, en este sentido, se puede citar a Koontz y Weinrich, (1998) que señalan “las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica" (p. 213), lo que deja saber que al emplear estrategias puntuales el ambiente laboral mejorará.

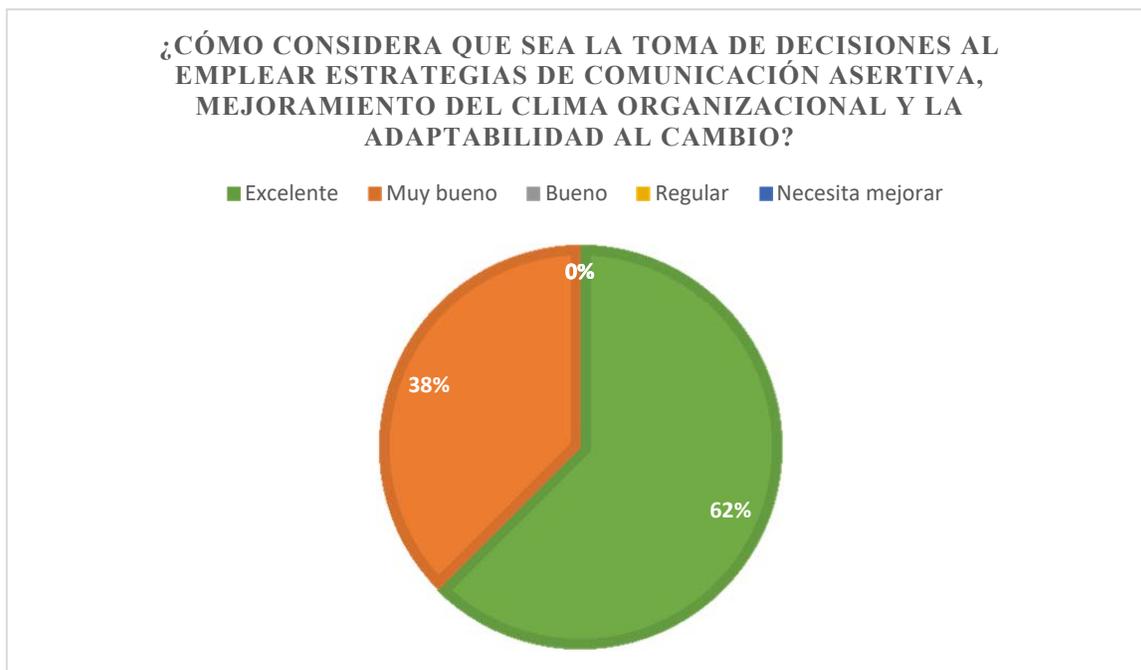
**Ítem N° 15** ¿Cómo considera que sea la toma de decisiones al emplear estrategias de comunicación asertiva, mejoramiento del clima organizacional y la adaptabilidad al cambio?

**Tabla N° 15**

<b>Muestra: 16 docentes de la U.E Virgen de la Trinidad</b>		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	62 %
Muy bueno	06	38%
Bueno	0	0 %
Regular	0	0 %
Necesita Mejorar	0	0%
Total	16	100 %

**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Gráfico N° 15**



**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Análisis:** En este gráfico, se nota como los encuestados opinan positivamente en cuanto al hecho de aplicar estrategias como la comunicación asertiva, el mejoramiento del clima organizacional y la adaptabilidad al cambio a la hora de tomar decisiones resultará excelente con un 62 por ciento y el 38 por ciento opina que será muy bueno. Por tal motivo, si la toma de decisiones tiene bases sólidas que mejoren la estabilidad de los profesores aunado a las estrategias pertinentes, resultará positivo. La comunicación asertiva lo que permite es que todos los actores en común puedan comunicarse de manera clara expresando sus inquietudes, lo que permite conocer las inquietudes de cada uno, permitiendo esto que se lleve a cabo un mejor entendimiento y mayor sensibilidad. (Arboleda, 2008, p.34). En cuanto al mejoramiento del clima organizacional, Chiavenato (2000) asegura que puede ser definido “como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados” (p. 87), pues como se ha dejado en claro, es importante mantener un buen clima organizacional porque es una de los pilares de las

instituciones, esto se puede mejorar con técnicas que permitan involucrar a todos los profesores, por último, la adaptabilidad al cambio aseguran (Hannan y Freeman 1977 como se cita en González, 2015), es “el proceso evolutivo de adaptación que asegura que solo sobreviven las organizaciones con mejor desempeño” (p. 73).

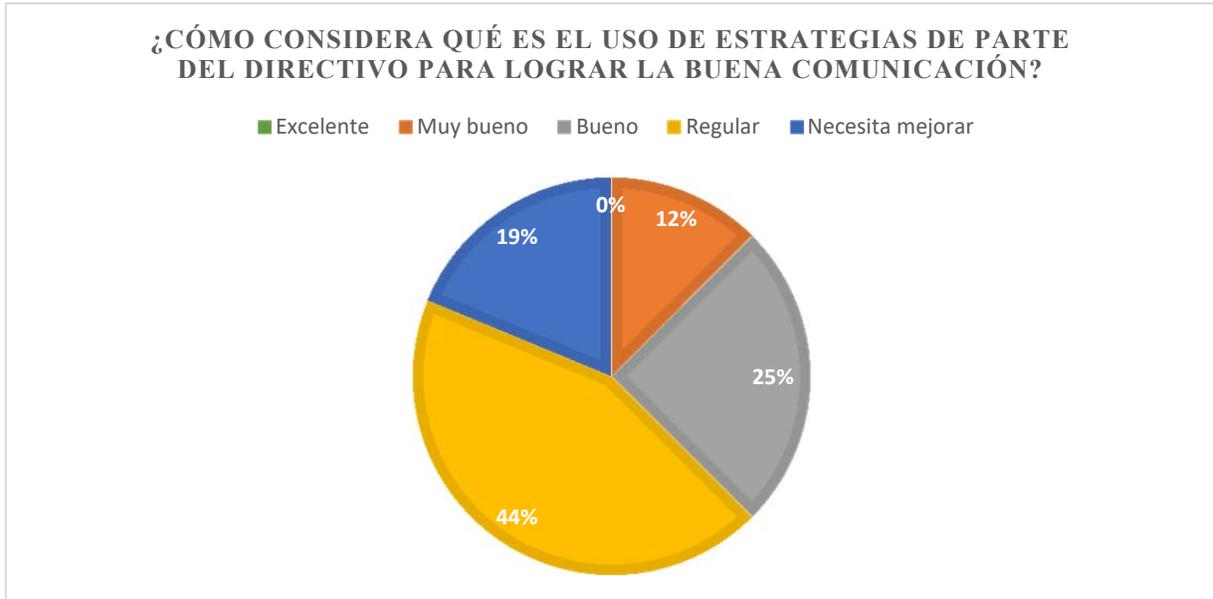
**Ítem N° 16** ¿Cómo considera qué es el uso de estrategias para lograr la buena comunicación?

**Tabla N° 16**

<b>Muestra: 16 docentes de la U.E Virgen de la Trinidad</b>		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0 %
Muy bueno	02	12%
Bueno	04	25%
Regular	07	44 %
Necesita Mejorar	03	19%
Total	16	100 %

**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Gráfico N° 16**



**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Análisis:** En este gráfico, el 12 por ciento opina que el uso de estrategias de parte del directivo para lograr una buena comunicación es muy bueno, el 25 por ciento piensa que solo es bueno, mientras que el 44 por ciento opina que es regular y el 19 por ciento que necesita mejorar, lo que deja en claro que la mayoría de los encuestados están de acuerdo que se necesita una mejora en este aspecto, lo que demuestra que principalmente hay un aspecto a mejorar y es la aplicación de estrategias pertinentes, por otro lado, otro de los aspectos a mejorar será la comunicación, porque se pueden tener estrategias muy buenas pero si la comunicación falla, el mensaje que se quiere transmitir, fallará, como asegura Thompson (2008) la comunicación “es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes” (p.47), por ende se debe utilizar este recurso para edificar positivamente.

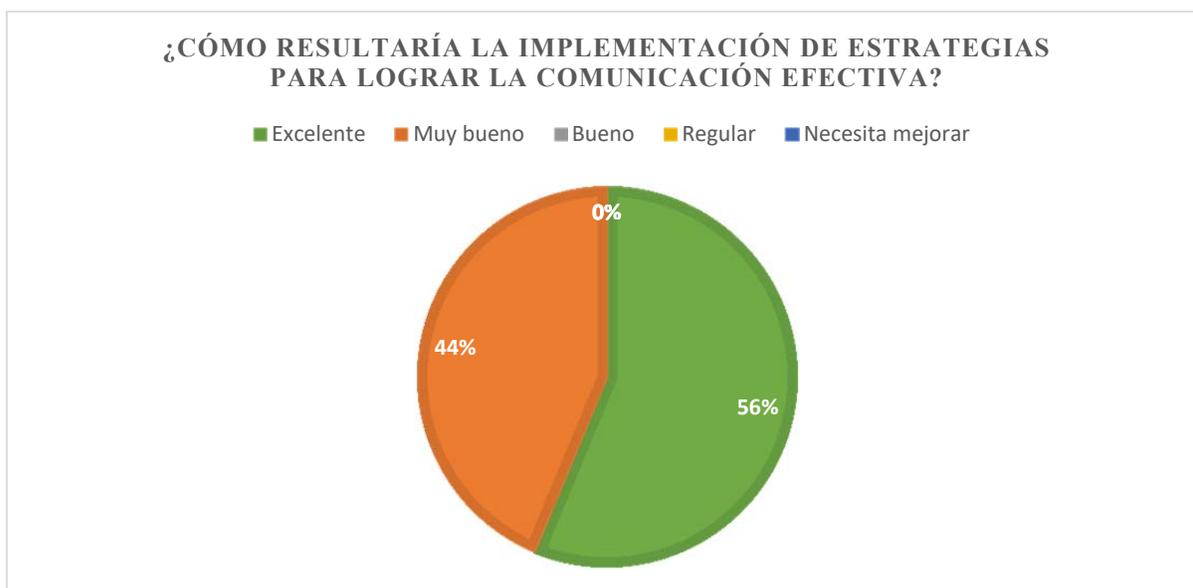
**Ítem N° 17** ¿Cómo resultaría la implementación de estrategias para lograr la comunicación efectiva?

**Tabla N° 17**

<b>Muestra: 16 docentes de la U.E Virgen de la Trinidad</b>		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	09	56 %
Muy bueno	07	44%
Bueno	0	0 %
Regular	0	0 %
Necesita Mejorar	0	0%
Total	16	100 %

**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Gráfico N° 17**



**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Análisis:** Este gráfico se nota como los encuestados están de acuerdo en el hecho de que aplicar estrategias para lograr la comunicación efectiva resultará excelente con un 56 por

ciento y muy bueno con 44 por ciento, lo que deja en claro que la institución necesita que se implementen estrategias para lograr entre todos un excelente entendimiento, lo cual mejorará muchos aspectos, en cuanto cabe destacar una vez más lo que aseguran Koontz y Weinrich, (1998) que “las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica” (p. 213).

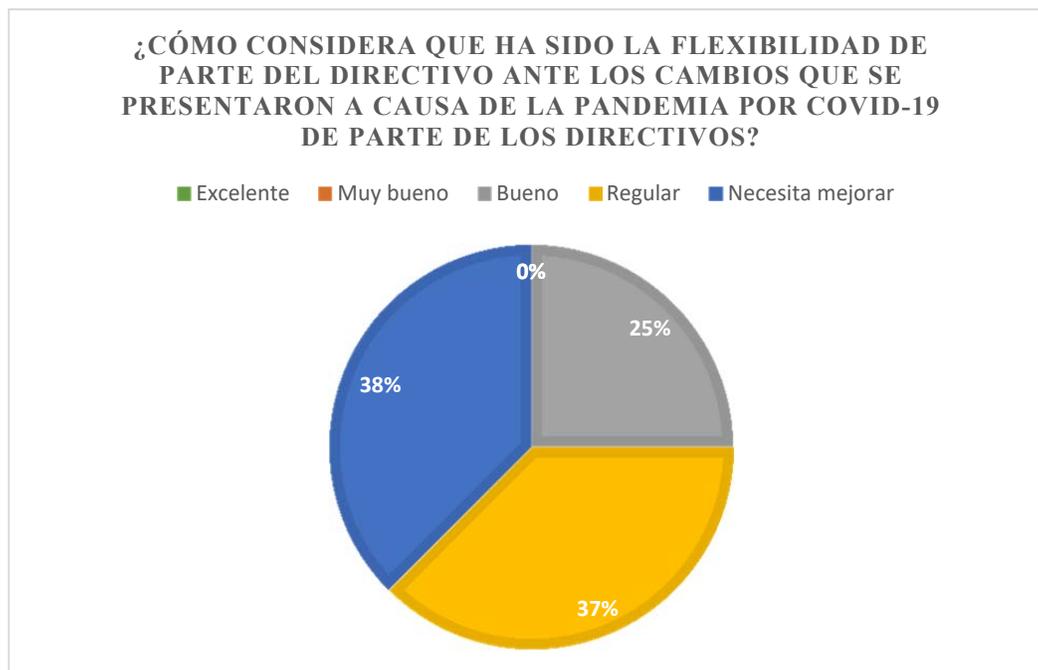
**Ítem N° 18** ¿Cómo considera que ha sido la flexibilidad ante los cambios que se presentaron a causa de la pandemia por covid-19 de parte de los directivos?

**Tabla N° 18**

<b>Muestra: 16 docentes de la U.E Virgen de la Trinidad</b>		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0 %
Muy bueno	0	0%
Bueno	04	25%
Regular	06	37 %
Necesita Mejorar	06	38%
Total	16	100 %

**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Gráfico N° 18**



**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Análisis:** En este gráfico, el 25 por ciento opina que la flexibilidad de parte del directivo ante los cambios que se presentaron a causa de la pandemia por covid 19 ha sido bueno, por otro lado, el 37 por ciento piensa que esa flexibilidad fue regular mientras que el 38 por ciento opina que debería mejorar, lo que hace notar que los directivos ejercieron quizás una gran presión sobre los profesores a pesar de que alguno de ellos no tuviesen los recursos u otros factores que se interponen en ocasiones para dar continuidad a las exigencias, en cuanto cabe destacar el liderazgo situacional se refiere a la necesidad de que el gerente sea capaz de identificar las claves de su entorno y de las situaciones que enfrenta. Pero aun siendo poseedor de buenas habilidades de diagnóstico, es posible que de todos modos el gerente no sea eficaz, a menos que pueda adaptar su estilo de liderazgo a las exigencias del ambiente o de la situación que enfrenta. (Robbins, 2004), en ese sentido, el directivo al sensibilizarse con la disposición de cada uno de los profesores y saber cuál es específicamente su situación puede entonces, enfocarse en que haya un mejor entendimiento y llegar a acuerdos con los docentes para que exista una buena gestión.

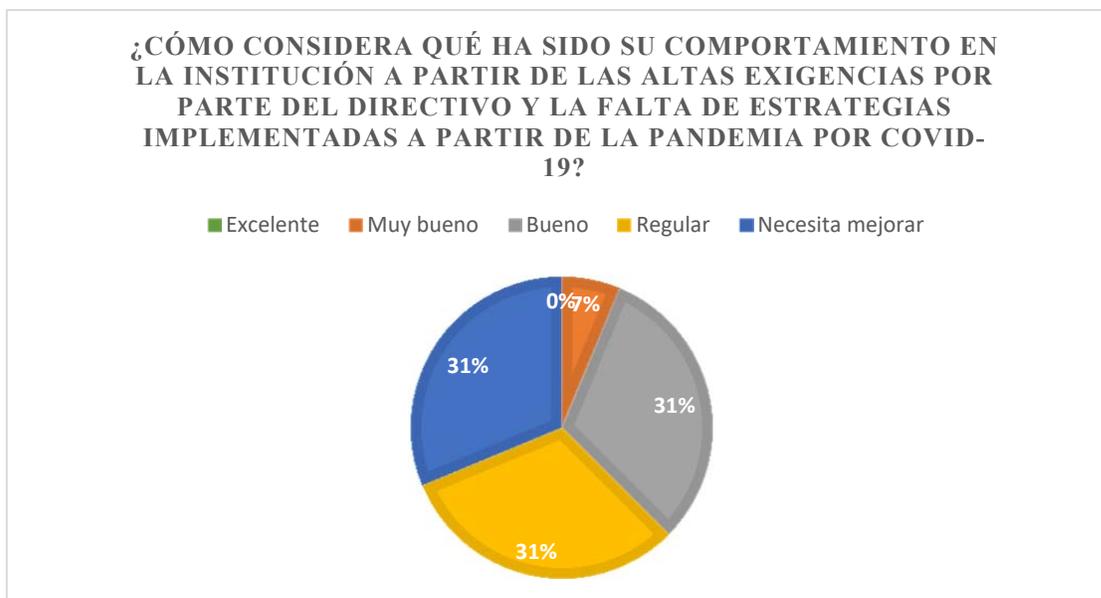
**Ítem N° 19** ¿Cómo considera qué ha sido su comportamiento en la institución a partir de las altas exigencias por parte de los directivos y la falta de estrategias implementadas a partir de la pandemia por covid-19?

**Tabla N° 19**

<b>Muestra: 16 docentes de la U.E Virgen de la Trinidad</b>		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0 %
Muy bueno	1	7 %
Bueno	05	31 %
Regular	05	31 %
Necesita Mejorar	05	31 %
Total	16	100 %

**Fuente:** Bocaranda (2021)

**Gráfico N° 19**



**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Análisis:** En este gráfico se nota como el 7 por ciento opina que su comportamiento en la institución a partir de la pandemia y las altas exigencias del directivo aunadas a la falta de estrategia ha sido muy bueno, mientras que el 31 por ciento opina que ha sido bueno, por otro lado, el 31 por ciento opina que este comportamiento ha sido regular y el otro 31 por ciento ha acertado que se debe mejorar. Por ende, se denota como la falta de estrategias en conjunto con las altas exigencias del directivo ha influido en el 62 por ciento de los encuestados, esto quizá se deba a que el directivo solo se ha enfocado en satisfacer las necesidades de la institución, pero poco se ha fijado en las necesidades de los profesores, para lo cual podemos acotar la teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow, en la cual se habla acerca de que si las necesidades principales de los trabajadores están cubiertas, sus deseos de superación crecerán, mejorará su motivación y a su vez el comportamiento en la institución. (Maslow, 1943)

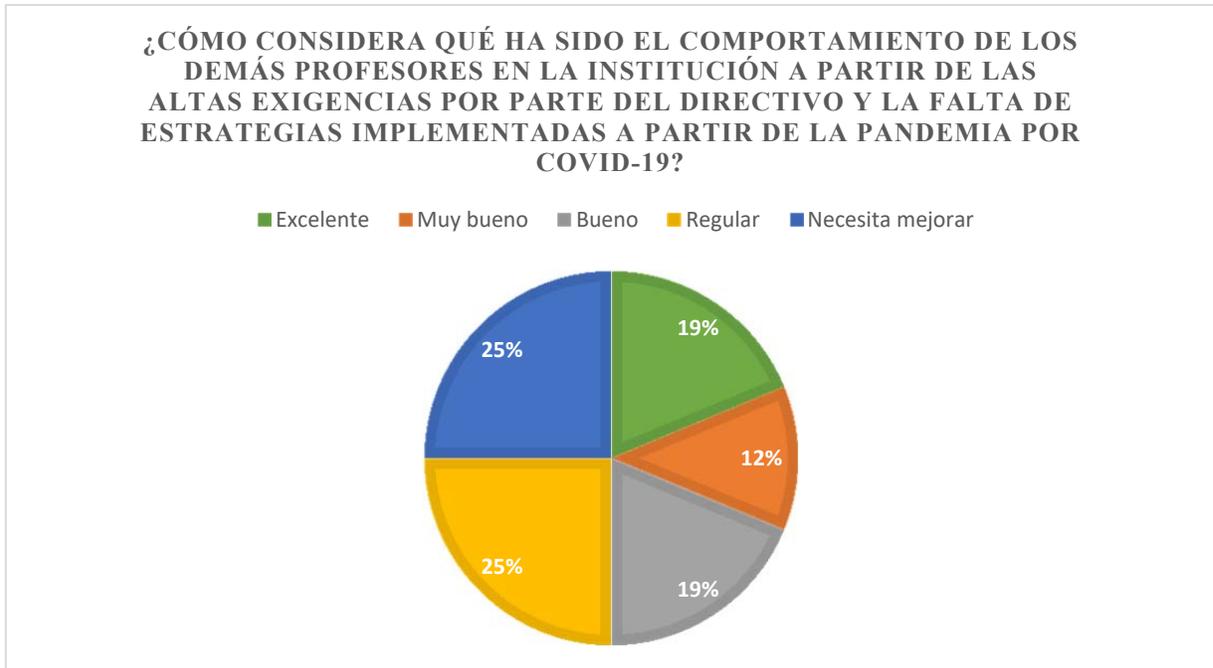
**Ítem N° 20** ¿Cómo considera qué ha sido el comportamiento de los demás profesores en la institución a partir de las altas exigencias por parte del directivo y la falta de estrategias implementadas a partir de la pandemia por covid-19?

**Tabla N° 20**

<b>Muestra: 16 docentes de la U.E Virgen de la Trinidad</b>		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	03	19 %
Muy bueno	02	12%
Bueno	03	19%
Regular	04	25 %
Necesita Mejorar	04	25%
Total	16	100 %

**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Gráfico N° 20**



**Fuente:** Bocaranda (2022)

**Análisis:** En este gráfico, se nota como el 19 por ciento opina que el comportamiento de los demás profesores ha sido excelente a pesar de las altas exigencias del directivo y la falta de estrategias, el 12 por ciento piensa que este comportamiento ha sido muy bueno, de la misma manera un 19 por ciento piensa que es bueno, por otro lado, el 25 por ciento opina que es regular mientras que el otro 25 por ciento opina que necesita mejorar, por ende, cabe destacar que a pesar de que solo el 50 por ciento opina que esto debe mejorar, emplear estrategias gerenciales pertinentes será de gran ayuda para la mejora del clima organizacional.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

En el mundo entero se ha dejado visualizar como puede de manera repentina un factor externo golpear de manera abrupta a la sociedad, obligándola a redistribuir, rehacer o replantear muchos objetivos para no decir todos, en este caso, el cual fue el de la pandemia por covid-19 afectó de manera directa a los centros educativos, los cuales tuvieron que re planificar sus clases para pasar a impartirlas de manera virtual o en muchos casos ni siquiera ver clases debido a muchos factores que imposibilitaron este hecho, lo cual es el caso de la mayoría de los centros educativos en Venezuela, se dice la mayoría porque muchos son los estados en donde la falta de electricidad, internet, entre otros, hizo estragos, provocando que no se llevara a cabo el plan de clases propuesto.

Por ende, no fue diferente este hecho en la Unidad Educativa Virgen de la Trinidad, en la cual se vivió un choque en cuanto a los cambios necesarios y la falta de estrategias gerenciales que provocaron de manera rotunda el desvío del buen comportamiento organizacional, en el cual se vio afectado de manera directa el clima organizacional en la institución, volviendo a esta un lugar en el cual se hace difícil la convivencia, denotando así que es realmente necesario el empleo de estrategias gerenciales adecuadas para que el gerente pueda ejercer de manera efectiva su liderazgo, porque lo que se quiere es que el gerente sea una persona capacitada que pueda ejercer de manera efectiva su dirección.

En el mismo orden de ideas, se plantean estrategias que pueden ayudar de manera directa a la conducción de la institución, estas estrategias son la comunicación asertiva, la reingeniería y la gestión del conocimiento, en cuanto a la comunicación asertiva Monjas (1996) define esta comunicación como “una conducta interpersonal que implica la expresión directa de los propios sentimientos y la defensa de los derechos personales, sin negar los derechos de los otros” (p.29). Lo cual permite de manera directa expresar las inquietudes de cada uno aceptando y validando los sentimientos y derechos personales de los demás profesores, lo que permitirá afianzar la comunicación dejando así saber las

inquietudes de los demás permitiendo esto, ejercer la toma de decisiones y por supuesto una planificación efectiva.

De la misma manera, según Hammer y Champú (1994, como se citó en Hernández, 2012) “reingeniería es la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento” (p.101) en este sentido, al poner en práctica esta estrategia, se permitirá entonces hacer cambios en los planes al momento de presentarse obstáculos que no puedan ser controlados, permitiendo esto que se pueda trabajar sobre la marcha sin dejar a un lado los objetivos por problemas de la institución ajenos a la misma.

Por último, en cuanto a la gestión del conocimiento, Davenport y Prusak (2001) aseguran “todas las organizaciones saludables generan y usan conocimientos. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimientos y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas internas. ” (p.61) esto permitirá dar pasos hacia adelante a medida que se ponen en práctica en todos los aspectos de la institución las experiencias adquiridas a lo largo de su trayecto.

Es por tal motivo que dichas estrategias son las que permitirán que los directivos se conduzcan por el camino correcto a la hora de tomar decisiones, trazar metas, objetivos y acuerdos a fines para la institución que involucren directamente a los profesores, provocando así que no exista un descontento en el colegio, por el contrario, que estos estén siempre motivados y de esta manera que se pueda llevar a cabo el trabajo en un ambiente netamente estable bajo un buen comportamiento organizacional.

En ese sentido, esta propuesta se orienta a presentar un programa de capacitación dividido en talleres de estrategias gerenciales enfocadas en la comunicación asertiva, la reingeniería y la gestión del conocimiento dirigida a los directivos de la Unidad Educativa Virgen de la Trinidad, que les permita conocer las diferentes maneras y pasos para lograr que el comportamiento organizacional en la institución funcione de manera efectiva.

## **Objetivos de la propuesta**

### **Objetivo general**

Proponer estrategias gerenciales que potencien el comportamiento organizacional en la Institución Unidad Educativa Virgen de la Trinidad en tiempo de pandemia ubicada en Valencia estado Carabobo.

### **Objetivos específicos**

- Desarrollar en los directivos competencias en cuanto a las estrategias gerenciales de comunicación asertiva, reingeniería y gestión del conocimiento y la importancia que estas poseen en el comportamiento organizacional.
- Fortalecer en los directivos el proceso de aplicación de estrategias gerenciales.
- Valorar las estrategias gerenciales como paso fundamental del comportamiento organizacional en la institución.

### **Justificación de la propuesta**

Son innegables los cambios que suceden a diario en Venezuela a causa de los diferentes obstáculos que se presentan a diario en los diferentes ámbitos, los cuales afectan directamente a las instituciones educativas, ya sea por el hecho de tener que re planificar, cambiar horarios de clases, en fin, muchos factores externos que se escapan de las manos, los cuales afectan tanto a estudiantes como a profesores.

Por ende, como no se puede decidir sobre dichos factores, existen casos como en el colegio de la presente investigación en donde a los directivos se desvirtúan del total dominio de la institución avocándose simplemente a sobrellevar un liderazgo autoritario, lo que en la mayoría de las ocasiones provoca un desapego de los profesores causando así, pérdida en la motivación y un descontrol en el comportamiento organizacional.

Es por tal motivo que se justifica la implementación de estrategias gerenciales que ayuden a mejorar dicho comportamiento, causando en la misma dirección un aprendizaje a los directivos de la institución profundizando en el tema de las estrategias de comunicación

asertiva, reingeniería y gestión del conocimiento acerca de cuál es su importancia y por qué resulta necesario implementarlas.

Por último, cabe destacar que además de beneficiar a los directivos de la institución será provechosa para los profesores quienes aprenderán del comportamiento de liderazgo ejercido por estos pudiendo aplicarlo más adelante en algún cargo de directores siendo ese el caso.

### **Factibilidad de la propuesta**

Para llevar a cabo dicha propuesta es importante hacer una revisión de los ámbitos más importantes para saber si esta puede llevarse a cabo, estudiando los diferentes recursos que resultan necesarios para llevar a cabo la propuesta, estos diferentes recursos son; factibilidad económica, factibilidad técnico operativo y factibilidad social.

En cuanto a la *factibilidad económica*, puede decirse que los talleres que se presentarán para alcanzar el buen comportamiento organizacional los cuales implican el aprendizaje de las estrategias como la comunicación asertiva, la reingeniería y la gestión del conocimiento aunado a técnicas que facilitará la puesta en práctica del proceso de toma de decisiones a la hora de planificar y crear metas y objetivos para los cuales será necesario material impreso no se necesita mayor inversión económica debido a que la institución cuenta con fotocopiadores las cuales pueden ser usadas para la impresión del mismo, en cuanto a los refrigerios que serán suministrados durante el tiempo que se dicten los talleres no representarán un costo significativo, en caso de la infraestructura se utilizará las instalaciones de la institución lo cual no representa ningún costo.

En cuanto al personal capacitado para dictar los talleres, solo será necesario un experto en el área de gerencia que asista a la institución para dictar los talleres, lo cual no implicará mayor costo porque el profesional capacitado tiene alianza con la institución y dictará los talleres sin costo alguno. En ese sentido, puede decirse que la propuesta es factible económicamente debido a que no genera altos costos.

Por otro lado, en cuanto a la *factibilidad técnico operativo* el cual hace referencia a los recursos con los que cuenta la institución para llevar a cabo la propuesta, se puede decir que la institución cuenta con la mayoría de los recursos necesarios para llevar a cabo los talleres, se cuenta con la infraestructura para dictar los talleres, además se cuenta con las fotocopiadoras que reproducirán el material con el cual se trabajará, de la misma manera, se cuenta con el profesional capacitado que dictará los talleres para la capacitación, por tanto, puede decirse que la institución cuenta con los elementos principalmente necesarios para llevar la propuesta adelante.

Por último, para *la factibilidad social* se debe fijar la necesidad que existe en la población a la cual va dirigida la propuesta para saber si esta es factible, lo cual resulta positivo en este caso debido a que esta va dirigida a los directivos de la Unidad Educativa Virgen de la Trinidad, la cual posee una carencia en el uso de las estrategias dispuestas para los talleres, lo cual ayudará a mejorar el conocimiento y desempeño de los mismos, ayudando de manera directa a toda la institución debido a que los profesores son los primeros beneficiados, mejorando esto el comportamiento organizacional.

## Estructura de la propuesta

TALLER	CONTENIDO
<p align="center"><b>ESTRATEGIAS GERENCIALES</b></p>	<p>-Definición. Importancia de las estrategias gerenciales. ¿Por qué aplicar estrategias gerenciales es importante para el comportamiento organizacional?</p> <p>-Definición e importancia en el comportamiento organizacional de las estrategias; comunicación asertiva, reingeniería y gestión del conocimiento.</p>
<p align="center"><b>ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LOGRAR UN BUEN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>-¿Cómo aplicar estrategias para lograr mantener motivado a los profesores?</p> <p>¿Cuáles técnicas puedo utilizar para llegar a planificar y tomar decisiones que favorezcan a los profesores?</p>
<p align="center"><b>ESTRATEGIAS GERENCIALES Y EL CONTROL DE LAS EMOCIONES QUE DEBO POSEER UN LIDER</b></p>	<p>-¿Qué es un líder?</p> <p>-¿Tipos de liderazgo?</p> <p>-¿Cómo debe actuar un buen líder?</p> <p>-Mantener la calma.</p> <p>-Control del lenguaje.</p> <p>-Aclarar los pensamientos.</p> <p>-Control en el cambio de humor.</p>

## Taller N° 1: Estrategias gerenciales

<b>Objetivo general</b>	Desarrollar en los directivos competencias en cuanto a las estrategias gerenciales de comunicación asertiva, reingeniería y gestión del conocimiento y la importancia que estas poseen en el comportamiento organizacional.			
<b>Objetivo terminal</b>	Al culminar el taller, los directivos habrán adquirido conocimientos en cuanto a las estrategias y las importancias que estas poseen en la incidencia del comportamiento organizacional cuando son aplicadas.			
Objetivo específico	Contenido	Actividades		Recursos
		Facilitador	Participante	
Desarrollar conocimiento pertinente a cuanto el uso de estrategias gerenciales en cuanto al comportamiento organizacional.	-Definición. Importancia de las estrategias gerenciales. ¿Por qué aplicar estrategias gerenciales es importante para el comportamiento organizacional? -Definición e importancia en el comportamiento organizacional de las estrategias; comunicación asertiva, reingeniería y gestión del conocimiento.	-Conduce el taller aportando conocimientos.  -Aporta ejemplos de la cotidianidad que permite a los directivos situarse en los diferentes escenarios para poder tomar decisiones desde la asertividad.	-Lectura del material.  -Participa en los talleres aportando experiencias.  -Registra lo aprendido.	-Material impreso.  -Bolígrafo.  -Carpetas.  -Pizarras.  -Marcadores.
<b>Evaluación:</b> Intervenciones y discusiones grupales.				
<b>Duración:</b> Una sesión de una hora con 15 minutos de descanso después de la primera hora y media.				

## Taller N° 2 Estrategias gerenciales para lograr un buen comportamiento organizacional

<b>Objetivo general</b>	Fortalecer en los directivos el proceso de aplicación de estrategias gerenciales.			
<b>Objetivo terminal</b>	Al culminar el taller los directivos deben tener conocimiento en cuanto a la aplicación de estrategias gerenciales de una manera adecuada.			
Objetivo específico	Contenido	Actividades		Recursos
		Facilitador	Participante	
Desarrollar el proceso de aplicación de estrategias gerenciales.	<p>-¿Cómo aplicar estrategias para lograr mantener motivado a los profesores?</p> <p>¿Cuáles técnicas puedo utilizar para llegar a planificar y tomar decisiones que favorezcan a los profesores?</p>	<p>-Conduce el taller aportando conocimientos.</p> <p>-Aporta ejemplos de la cotidianidad que permite a los directivos situarse en los diferentes escenarios para poder tomar decisiones desde la asertividad.</p>	<p>-Lectura del material.</p> <p>-Participa en los talleres aportando experiencias.</p> <p>-Registra lo aprendido.</p>	<p>-Material impreso.</p> <p>-Bolígrafo.</p> <p>-Carpetas.</p> <p>-Pizarras.</p> <p>-Marcadores.</p>
<b>Evaluación:</b> Intervenciones y discusiones grupales.				
<b>Duración:</b> Una sesión de una hora con 15 minutos de descanso después de la primera hora y media.				

**Taller N° 3 Estrategias gerenciales y el control de las emociones que debe poseer un líder**

<b>Objetivo general</b>	Valorar las estrategias gerenciales como paso fundamental del comportamiento organizacional en la institución.			
<b>Objetivo terminal</b>	Al culminar el taller los directivos deben tener en cuenta la importancia de la aplicación de estrategias gerenciales para que siempre haya un buen comportamiento organizacional.			
<b>Objetivo específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>		<b>Recursos</b>
		<b>Facilitador</b>	<b>Participante</b>	
Desarrollar la valoración del uso de las estrategias gerenciales como paso fundamental para lograr un buen comportamiento en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-¿Qué es un líder?</li> <li>-¿Tipos de liderazgo?</li> <li>-¿Cómo debe actuar un buen líder?</li> <li>-Mantener la calma.</li> <li>-Control del lenguaje.</li> <li>-Aclarar los pensamientos.</li> <li>-Control en el cambio de humor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conduce el taller aportando conocimientos.</li> <li>-Aporta ejemplos de la cotidianidad que permite a los directivos situarse en los diferentes escenarios para poder tomar decisiones desde la asertividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lectura del material.</li> <li>-Participa en los talleres aportando experiencias.</li> <li>-Registra lo aprendido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Material impreso.</li> <li>-Bolígrafo.</li> <li>-Carpetas.</li> <li>-Pizarras.</li> <li>-Marcadores.</li> </ul>
<b>Evaluación:</b> Intervenciones y discusiones grupales.				
<b>Duración:</b> Una sesión de una hora con 15 minutos de descanso después de la primera hora y media.				

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Luego de realizada la investigación y al haber aplicado el instrumento de recolección de datos, se permite las siguientes conclusiones;

- ✓ En la actualidad resulta de gran importancia que en las instituciones educativas se lleve a cabo una buena gestión en cuanto a gerencia para que en esta haya un excelente funcionamiento, como es el caso de la Unidad Educativa Virgen de la Trinidad.
- ✓ El tipo de estudio permitió visualizar la carencia de estrategias gerenciales en la institución Unidad Educativa Virgen de la Trinidad de parte del directivo.
- ✓ Por lo tanto, se identificaron problemas en el área de la comunicación entre el directivo y los profesores, apuntan en la mayoría de las veces al hecho de que no se obtienen buenos resultados a la hora de expresar inquietudes a este.
- ✓ Existe un buen porcentaje de adaptación a los cambios de la institución de parte de los profesores, siendo esto favorable para la Unidad Educativa, lo cual puede llegar a mejorarse aplicando las estrategias debidas.
- ✓ Se denotó mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, que la reacción del directivo a los cambios repentinos por la falta de las estrategias es deficiente, dejando también saber que la flexibilidad o falta de empatía de parte de este ante los cambios que se han presentado en los últimos años a causa de la pandemia por covid-19 han sido deficientes.
- ✓ El instrumento de recolección de datos deja evidenciar que el ambiente laboral en la institución está entre el renglón de regular y necesita mejorar, dejando claro la

importancia de la aplicación estrategias gerenciales pertinentes para mejorar de manera significativa el clima organizacional.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Compromiso de parte del directivo para poder llevar a cabo la aplicación de las estrategias debido a que principalmente va aplicada a ellos.
- ✓ Desarrollar talleres no solo de estrategias para el directivo que permitan el buen funcionamiento de la institución, sino también talleres que involucren tanto a docentes como a todo el personal de la institución, lo cual permitirá la orientación personal para el mejoramiento del clima organizacional.
- ✓ Asegurar la buena relación comunicacional, para que el directivo entienda que es lo que los docentes quieren comunicar específicamente.
- ✓ Establecer incentivos que permitan a los docentes desarrollar de manera responsable y comprometida tanto sus labores como las labores extracurriculares que se presenten a partir de los cambios fortuitos.
- ✓ Aplicar técnicas de bombardeos en grupo que permitan generar nuevas ideas y lleven a la comunicación asertiva.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, G (2006). *Proyecto de investigación 6ta edición*. Venezuela. Episteme
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Ramírez, T (2010). *Como hacer un proyecto de investigación*. Venezuela. Panapo
- Balestrini, M (1997). *Como se elabora un proyecto de Investigación*. Caracas: Servicio Editorial Panapo.
- Parella, S., y Martins, F. (2006). *Metodología de la Investigación*. (2da ed.). Caracas.
- Zea, A. (2020). *Revista de ciencias sociales humanas Prohominum*. Vol. 2, número 1. Ecuador.
- Pérez, J. (2015). *Revista empresarial El Positivismo y la Investigación Científica*. Edición 35, Vol. 9.
- Collazos, G, (2017) *Propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la comercializadora la casa del jean*. Trabajo especial de grado. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de administración de empresas. Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali. Colombia.
- Alvan, R, (2017) *Liderazgo educativo y comportamiento organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial, de la red No. 3, UGEL 05 San Juan de Lurigancho*. Trabajo especial de grado. Escuela de Postgrado. Universidad Cesar Vallejo. Perú.

UPEL. (2006) *Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales*.

Maslow, A. (1993). *El hombre autorealizado: hacia una psicología del ser*. España: Kairós.

Stoner, L. (2006). *Administración*. 6ta edición. Prentice Hall. México.

Morales, A. (2018) *Plan de mejoramiento del clima organizacional del área de servicio al cliente de la empresa Cavipetrol sede Barrancabermeja*. Trabajo especial de grado. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Universidad Cooperativa de Colombia. Barrancabermeja. Colombia.

Stoner, John, Freeman, R, Gilbert, D. Mascaró, P. (2000). *Organización, Conductas, Estructuras y Procesos*. 3ra Edición. Editorial: Interamericana. México.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. No. 36.860. 30 de Diciembre de 1999*. Caracas.

La Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo (2005).

El reglamento del servicio de la profesión docente de (2000).

Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Drucker, P. (2022). *La gerencia Moderna*. México: Mc Graw Hill.

OMS. (2020). *El coronavirus*. Organización Mundial de la Salud.

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de investigación científica*. Cuarta edición. Editorial Limusa. Grupo Noriega Editores. México.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw – Hill Interamericana, S. A. 5ta Edición. México.

Hurtado, I., & Toro, J. (2007) *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*. Maracay, Venezuela: Editorial CEC, S.A.

Descripción de los elementos que inciden en el desarrollo del clima organizacional (2012)  
Recuperado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000335.pdf>

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (6ta edición Caracas, Venezuela: Editorial Episteme. [Libro en línea]. Recuperado de: <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>

## **ANEXOS**

## Anexo A. Modelo del instrumento aplicado

<b>GUIÓN DE ENTREVISTA</b>					
<b>ÍTEMES</b>	<b>OPCIONES</b>				
	<b>E</b>	<b>M B</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>N M</b>
Ponderación: E: Excelente. MB: Muy bueno. B: Bueno. R: Regular. NM: Necesita mejorar.					
1.- ¿Cómo resulta ser la comunicación en la institución entre el personal?					
2.- ¿Puede expresar de manera clara sus inquietudes a los directivos de la institución obteniendo resultados positivos?					
3.- ¿Cómo considera la adaptación de los docentes a los cambios radicales que resulten favorables para la institución?					
4.- ¿Considera que los directivos poseen las estrategias necesarias para reaccionar a los cambios repentinos en la institución?					
5.- ¿Considera usted que en la institución se hace el uso adecuado de los recursos existentes?					
6.- ¿Cómo cree usted que sea la puesta en práctica de los recursos existentes a la hora de impartir clases?					
7.- ¿Cómo cree usted que sea la puesta en práctica de la experiencia de los docentes a la hora de impartir clases?					
8.- ¿Cómo considera qué es la puesta en práctica de experiencias de los directivos a la hora de la toma de decisiones?					
9.- ¿Considera usted que los directivos han sido flexibles a los cambios que se han presentado?					
10.- ¿Cómo considera que es el uso de técnicas adecuadas para la toma de decisiones a la hora de crear objetivos o metas?					
11.- ¿Cómo considera qué es la creación de metas u objetivos?					
12.- ¿Cómo cree que la puesta en práctica de nuevas metas u objetivos resulten para la institución?					
13.- ¿Cómo es para usted el ambiente laboral en la institución?					
14.- ¿Cómo considera que sea el ambiente laboral al emplear estrategias gerenciales?					
15.- ¿Cómo considera que sea la toma de decisiones al emplear estrategias de comunicación asertiva, mejoramiento del clima organizacional y la adaptabilidad al cambio?					
16.- ¿Cómo considera qué es el uso de estrategias para lograr la buena comunicación?					
17.- ¿Cómo resultaría la implementación de estrategias para lograr la comunicación efectiva?					
18.- ¿Cómo considera que ha sido la flexibilidad ante los cambios que se presentaron a causa de la pandemia por covid-19 de parte de los directivos?					
19.- ¿Cómo considera qué ha sido su comportamiento en la institución a partir de las altas exigencias por parte de los directivos y la falta de estrategias implementadas a partir de la pandemia por covid-19?					
20.- ¿Cómo considera qué ha sido el comportamiento de los demás profesores en la institución a partir de las altas exigencias por parte de los directivos y la falta de estrategias implementadas a partir de la pandemia por covid-19?					

## Anexo B. Confiabilidad del instrumento

ENCUESTADOS	ITEMS																				SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
E1	4	4	2	3	4	3	2	3	4	4	3	4	2	4	2	2	4	3	3	3	54
E2	4	2	4	3	2	3	4	3	4	5	5	4	2	4	4	3	4	4	4	4	60
E3	3	2	3	3	3	1	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	2	4	4	2	51
E4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	49
E5	4	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	3	59
E6	2	4	1	4	3	3	1	2	1	2	2	3	2	3	1	2	3	1	3	3	39
E7	4	4	4	1	2	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	1	57
E8	3	3	4	2	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	2	2	2	61
E9	5	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	2	2	4	4	61
E10	4	3	2	1	4	3	2	4	3	4	2	4	1	4	2	2	4	3	3	2	49
VARIANZA	0,640	0,560	1,090	0,840	0,690	0,690	1,090	0,440	1,010	0,690	0,840	0,640	0,360	0,650	1,090	0,690	0,610	0,840	0,560	0,810	
SUMATORIA DE VARIANZAS	13,460																				
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ÍTEMS	45,2																				

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

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

$\alpha$ : Coeficiente de confiabilidad del cuestionario

0,75

k: Número de ítems del instrumento

17

$\sum_{i=1}^k S_i^2$ : Sumatoria de las varianzas de los ítems.

13,460

$S_t^2$ : Varianza total del instrumento.

45,200