



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"  
INSTITUTO EXPERIMENTAL DE INVESTIGACION  
HUMANÍSTICA, ECONÓMICA Y SOCIAL (IEXIHES)  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN  
ESTADO TRUJILLO**

**INFLUENCIA DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA "JOSÉ LUIS  
FAURE SABAUT" PARROQUIA LA PUERTA, MUNICIPIO VALERA,  
ESTADO TRUJILLO**

Trujillo, julio 2022

c.c Reconocimiento



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”  
INSTITUTO EXPERIMENTAL DE INVESTIGACION  
HUMANÍSTICA, ECONÓMICA Y SOCIAL (IEXIHES)  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN  
ESTADO TRUJILLO**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)  
**INFLUENCIA DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA “JOSÉ LUIS  
FAURE SABAUT” PARROQUIA LA PUERTA, MUNICIPIO VALERA,  
ESTADO TRUJILLO**

**Trabajo de Grado para optar al Título Académico de Magister  
Scientiae en Gerencia de la Educación**

Autora:  
Licda. Dania Araujo  
Tutor.  
MSc. Denisse Egáñez

Trujillo, julio 2022

c.c Reconocimiento

## CARTA DEL TUTOR

Yo, Denisse Egáñez Ramírez , titular de la Cédula de Identidad N° 12.907.651, Profesora adscrita al Departamento de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Los Andes, Núcleo Trujillo, hago constar que el Proyecto de Investigación titulado: Influencia de la rotación del personal directivo en el clima organizacional de la Unidad Educativa “José Luis Faure Sabaut” Parroquia La Puerta, municipio Valera, estado Trujillo elaborado por la Licenciada, Ing. Agrícola Dania G. Araujo M, titular de la cédula de identidad N° 12.798.276, que se presenta como requisito de mérito para la obtención del Título de la Magister en Gerencia de la Educación, ha sido culminado satisfactoriamente, a los fines de su presentación y defensa pública.

En la ciudad de Trujillo a los seis días del mes de julio del 2022.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

*Denisse Egáñez*

Prof. Denisse Egáñez. Ramírez

Tutor

c.c Reconocimiento

## INDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	i
Lista de Tablas.....	ii
Lista de Gráficos .....	iii
Resumen.....	iv
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. El Problema.....</b>	<b>4</b>
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos.....	8
Objetivo General .....	8
Justificación.....	9
Delimitación .....	10
<b>Capítulo II. Marco Teórico.....</b>	<b>11</b>
Antecedentes.....	11
Bases Teóricas.....	16
Clima organizacional.....	16
Características del clima organizacional.....	18
Comunicación.....	20
Conflicto.....	21
Motivación.....	21
Estilo de dirección.....	22
Dirección.....	22
Liderazgo.....	23
Clasificación de los estilos de dirección y liderazgo.....	23
Ausentismo.....	25
Condiciones Laborales.....	26
Satisfacción laboral.....	26
Rotación de personal.....	27
Reclutamiento.....	28
Operacionalización de las variables.....	29
<b>Capítulo III. Marco Metodológico.....</b>	<b>32</b>

Tipo de Investigación.....	32
Técnicas e instrumento.....	32
Población.....	33
Muestra.....	33
Validez.....	33
Procesamiento y análisis de datos.....	34
.	
<b>Capítulo IV. Análisis e Interpretación Resultados.....</b>	<b>35</b>
<b>Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>57</b>
Bibliografía.....	60
Anexos.....	62

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

c.c Reconocimiento

## DEDICATORIA

A Dios todo poderoso y a María Santísima por ser nuestro guía y por darme vida y salud para superar los obstáculos para llegar a consolidar esta meta.

A mi madre, Esperanza Mejía, quien siempre ha sido la base fundamental de mi familia y siempre ha estado ahí apoyándome en mi formación profesional DIOS LA BENDIGA.

A mi hijo, Diego Alejandro, el motor que impulsa mi vida la alegría y orgullo de mi hogar. TE AMO

A mi compañero de camino, mi esposo Jhonny Alberto, por brindarme su apoyo incondicional en los momentos en que lo requería.

A mis amigas Yobana Araujo y María Carrizo quienes estuvieron conmigo en las buenas y en las malas, apoyándonos mutuamente a lo largo de la carrera. Mi triunfo también es de ustedes. LAS QUIERO.

A la Ilustre Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario “Rafael Rangel”, por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de realizar estudios de la Maestría en Gerencia de la Educación.

A mi tutora, Profesora Denisse Egáñez, por brindarme su colaboración a pesar de las circunstancias presentadas en estos momentos de pandemia, por aportarme parte de sus conocimientos, orientaciones y ayuda oportuna durante el desarrollo de la investigación y sobre todo por la paciencia. MIL GRACIAS.

A la profesora Mariely Rosales Coordinadora de la Maestría, por su apoyo incondicional, su esfuerzo y dedicación, por sus conocimientos por sus consejos, su paciencia y por motivarnos cada día a seguir adelante y lograr culminar esta meta. MUCHAS GRACIAS PROFE, SE LE QUIERE MUCHO.

A todos mis compañeros de estudio quienes, junto conmigo, continuaron día a día en la lucha para consolidar esta meta.

A todas aquellas personas que de un u otra manera aportaron su granito de arena para ayudarme a consolidar esta meta. MUCHAS GRACIAS

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Mapa de variables.....	29
Tabla 2. Condiciones de los espacios administrativos.....	35
Tabla 3. Condiciones de las aulas .....	37
Tabla 4. Condiciones de los baños.....	39
Tabla 5. Estilos de dirección.....	40
Tabla 6. Ausentismo del personal.....	42
Tabla 7. Condiciones laborales.....	44
Tabla 8. Espacios de esparcimiento.....	45
Tabla 9. Desempeño del directivo.....	47
Tabla 10. Periodo más funcional para el clima organizacional.....	49
Tabla 11. Considera que la constante rotación del directivo ha Influenciado en el clima organizacional.....	50
Tabla 12. Considera usted que la constante rotación del directivo ha influido en su desempeño laboral.....	52
Tabla 13. Considera usted que la constante rotación del directivo ha afectado las relaciones interpersonales.....	54

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Condiciones de los espacios administrativos.....	36
Gráfica 2. Condiciones de las aulas de.....	37
Gráfica 3. Condiciones de los baños.....	39
Gráfica 4. Estilos de dirección.....	41
Gráfica 5. Ausentismo del personal.....	42
Gráfica 6. Condiciones laborales.....	44
Gráfica 7. Espacios de esparcimiento.....	46
Gráfica 8. Desempeño del directivo.....	47
Gráfica 9. ¿Cuál de los tres periodos considera que ha sido el más funcional para el clima organizacional?.....	49
Gráfica 10. Considera que la constante rotación del directivo ha influenciado en el clima organizacional.....	51
Gráfica 11. Considera usted que la constante rotación del Directivo ha influido en su desempeño laboral.....	53
Gráfica 12. Considera usted que la constante rotación del directivo ha afectado las relaciones interpersonales.....	55

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL  
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN  
ESTADO TRUJILLO**

**Influencia de la rotación del personal directivo en el clima organizacional de la Unidad Educativa “José Luis Faure Sabaut” Parroquia La Puerta, municipio Valera, estado Trujillo**

Autor: Lcda Dania Araujo.  
Tutor: Prof. Denisse Egáñez  
Fecha: Julio 2022.

**Resumen**

El propósito del presente estudio fue Analizar la influencia que tiene la rotación del personal directivo en el clima organizacional del nivel de media general de la U. E. “José Luis Faure Sabaut” Parroquia La Puerta, municipio Valera, estado Trujillo, se asumió una metodología de tipo descriptiva con un diseño de campo, una población de 76 trabajadores, tomando como muestra el colectivo de media general con un total de 40 trabajadores entre personal directivo, docente, administrativo, obrero. Se realizó una encuesta apoyada en un instrumento dirigido al colectivo (cuestionario estructurado), previa validación por parte de la opinión de dos expertos en relación a la estructuración del mismo. El estudio arrojó como resultado que la rotación del personal directivo ha influido en el clima organizacional de la institución más no de forma determinante al contrario del ambiente físico que si lo ha sido, debido a que no se encuentra en condiciones óptimas para laborar.

**Palabras clave:** clima organizacional, rotación de personal, personal directivo

## INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones, ya que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo dentro de la organización para con ello alcanzar una productividad sin perder de vista el recurso humano. El clima organizacional se define como todo lo que rodea a un trabajador en su ambiente laboral y es imperativo que éste, sea el más agradable para que se sienta satisfecho en su trabajo, las empresas u organizaciones deben tener presente dos cosas fundamentales, la primera es que cada miembro sea reconocido por sus diferentes habilidades y conocimientos; la segunda es saber cómo utilizar las habilidades de los mismos, para beneficio de la organización y sus trabajadores.

Actualmente vivimos en una sociedad donde el avance científico, la globalización de la economía, las diferentes realidades sociales, entre otros aspectos, forman parte del desarrollo de las organizaciones e inciden directa o indirectamente en el clima organizacional, siendo éste uno de los factores más importantes para que la organización logre alcanzar sus objetivos; dentro de este contexto las instituciones educativas no escapan de esta realidad cambiante por lo que deben adaptarse a la misma, necesitan tener un clima organizacional donde se conviva en un ambiente favorable generando mejores desempeños y logro de los objetivos dentro de la institución, lo que conlleva a una mejor calidad educativa, para que todo esto se dé la institución debe contar con un líder que sea capaz de dirigir, orientar y guiar a su colectivo para lograr así el éxito dentro de la organización.

Los logros y las deficiencias del liderazgo son vividas de diferente forma por parte de cada miembro del personal dentro de cualquier organización educativa y esto repercute considerablemente en el desempeño de los miembros de la misma, creando así un ambiente favorable o

desfavorable, dependiendo del estilo del mismo lo cual ocasiona motivación o desmotivación en los trabajadores, afectando de igual manera las relaciones interpersonales, generando conflictos internos, carencia en la comunicación efectiva, cuando no es el considerado como adecuado; así mismo afecta el cooperativismo para el logro del trabajo en equipo lo que influye finalmente en el logro de los objetivos de la institución educativa, en la productividad y calidad del trabajo, satisfacción laboral, motivación del personal para un mejor desempeño y la excelencia académica

Ante estas consideraciones donde se plasma la realidad del clima organizacional en organizaciones, especialmente en las educativas, se plantea este trabajo de investigación cuyo principal propósito consiste en analizar la influencia que tiene la rotación del personal directivo en el clima organizacional de la U.E. José Luis Faure Sabaut de la Parroquia La Puerta, municipio Valera del estado Trujillo. El mismo se estructura en cuatro capítulos, los cuales se desglosan a continuación:

El Capítulo I, está conformado por el Planteamiento del Problema, los Objetivos de la Investigación: General y Específicos, la Justificación de la Investigación y la Delimitación de la misma.

En el Capítulo II, se especifican los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las definiciones conceptuales, las variables, y la operacionalización de variables.

En el Capítulo III, se hace referencia a la metodología empleada para recabar la información pertinente, se definió el Tipo y Diseño de Investigación, se mencionan las Técnicas e Instrumentos de Recolección, Población y Muestra, así como el Procesamiento, Análisis de los datos y la Validez de los instrumentos a emplear.

El Capítulo IV, hace referencia al análisis de los resultados a través de tablas, gráficos de barras y circulares, obtenidos de la aplicación de la encuesta, para determinar la influencia de la rotación del personal

directivo en el clima organizacional de la institución seguido por un análisis de los mismos.

Finalmente, se presentan las referencias que documentaron la investigación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### Planteamiento del problema

La educación es el pilar fundamental para el desarrollo de cualquier sociedad, a través de ella se transmiten los valores, la identidad cultural y ciudadana, en otras palabras es la base de la preparación y formación del recurso humano que necesita una nación, tal como lo señala María Montessori al decir que la educación es la llave para construir una sociedad mejor, de igual manera Willmann (s.f) la define como “el influjo previsor, directriz y formativo de los hombres maduros sobre el desarrollo de la juventud, con miras a hacerla participar de los bienes que sirven de fundamento a la sociedad” en ese mismo orden de ideas Erich Fromm (s.f) plantea que “la educación consiste en ayudar al niño a llevar a la realidad lo mejor de él” . Por consiguiente, una nación con un sistema educativo de calidad será, sin lugar a dudas, una nación exitosa, entendiendo la educación como un derecho que tienen todos los seres humanos para expresar sus capacidades e ideas las cuales vayan a la par o aporten al desarrollo de una sociedad

Según UNESCO (2011), a nivel mundial, la educación ha ido evolucionando, con la finalidad de formar a los ciudadanos y ciudadanas que se encargaran del desarrollo social, político y económico de las naciones, que estén capacitados para dar solución a los problemas que se presenten tanto en el plano laboral como personal, de igual manera que luchen por mejorar su calidad de vida. Cabe destacar que el sistema educativo es uno de los responsables de lograr dicho fin, en el cual el desempeño de los docentes juega un papel importante para el éxito del proceso educativo, siendo el clima organizacional uno de los factores

determinantes para lograr una calidad educativa ya que influye de manera directa en diferentes aspectos tales como: bienestar psicológico, productividad, satisfacción; un clima organizacional adecuado se traduce en un mejor desempeño del personal para lograr el éxito en la organización.

En este sentido, el ambiente (institución educativa) donde una persona desempeña su trabajo, el trato que un jefe (directivo) puede tener con sus subordinados (personal docente, administrativo, obrero) así como la relación que se establece entre el personal de la empresa u organización, son elementos que conforman el Clima Organizacional.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. "Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Caligiore y Díaz citado por Juvelindo 2013).

En este mismo orden de ideas, Chiavenato (2002; p.75) define el clima organizacional como "el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes" en otras palabras un ambiente adecuado donde haya buenas relaciones interpersonales influirá de manera positiva en el clima organizacional, éste como resultante de las actitudes y acciones de cada uno de los involucrados. Lo antes mencionado, guarda relación con lo señalado por Baguer (2005; p. 67), quien afirma que "el clima organizacional influye en el comportamiento de las personas, en su actitud ante el trabajo y por ende en su rendimiento"

Actualmente vivimos en una sociedad cambiante donde el avance científico, la tecnología, la globalización de la economía entre otros factores, juegan un papel importante en el desarrollo de las organizaciones,

donde el clima laboral es uno de los factores más importante para lograr el éxito de las mismas; las instituciones educativas no escapan de esta realidad y deben adaptarse a estos cambios, para ello deben contar con un clima organizacional favorable donde se conviva en un ambiente armonioso generando mejores desempeños laborales, en este caso el logro de este equilibrio parte de contar con un liderazgo directivo, el cual debe tener una misión clara y altas expectativas; que sea capaz de construir un equipo y brindarle el apoyo y acompañamiento necesario que permita optimizar el desempeño del colectivo institucional y más aún del docente, para lograr así alcanzar los objetivos dentro de la institución y obtener así, una calidad educativa.

De allí que, se puede decir que el éxito de una organización educativa depende de un clima organizacional que incentive la promoción y la colaboración entre trabajadores, así como también el trabajo en equipo. Al respecto, Norton (2001) indica que en Venezuela en los últimos años el clima laboral dentro de las instituciones educativas se ha visto afectado debido a que en la mayoría de las escuelas, se está trabajando con múltiples carencias tales como la falta de dotación de material didáctico, infraestructuras deterioradas, falta de personal tanto docente como administrativo y obrero, sueldos bajos, entre otros lo que afecta directamente el clima laboral dentro de las mismas.

La consecuencia directa de todas las carencias en organizaciones educativas incide en el personal, el cual se siente desmotivado e insatisfecho; lo que a su vez genera conflictos internos tales como manejo inadecuado de las relaciones interpersonales, distorsión en la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa influyendo negativamente en el logro de los objetivos de la misma, aspectos o elementos que pudiesen ser manejados de una manera eficiente de contar con un personal directivo comprometido con los trabajadores institucionales y con la organización como tal.

Tal como se señaló anteriormente, una de las dificultades que afecta actualmente a las organizaciones educativas es la falta de líderes directivos que sean capaces de liderar, orientar y dirigir eficaz y eficientemente los centros educativos, generándose realidades distintas a las que se crearían si existiese una gestión adecuada del clima organizacional dentro de su colectivo institucional.

Un buen manejo del clima organizacional con una dirección comprometida obtiene un mejor ambiente de trabajo, con un incremento de la satisfacción laboral a través de la motivación, lo cual incidirá positivamente en la institución educativa la cual se verá beneficiada a su vez, con la obtención del logro de sus objetivos y de resultados positivos en cuanto a la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Lo contrario se da cuando factores como la alta rotación del personal en especial del directivo afecta directa e indirectamente tanto a nivel personal como organizacional toda la dinámica interna y la relación la comunidad a quién se presta el servicio.

En el caso específico de esta investigación, la importancia o incidencia directa en el clima organizacional de la presencia, ausencia o rotación de personal directivo se evidencia en la Unidad educativa José Luis Faure Sabaut de la Parroquia La Puerta, municipio Valera del Estado Trujillo, debido a que durante los últimos periodos escolares (2018-2019,2019-2020,2021-2022) se ha presentado la constante rotación del personal directivo, ocasionando así un clima organizacional desfavorable, ya que la inexistencia de ese liderazgo directivo ocasiona desmotivación en los trabajadores, afectando de igual manera las relaciones interpersonales, generando conflictos internos, carencia en la comunicación efectiva y de cooperativismo para el trabajo en equipo lo que ha influido en el poco alcance del logro de los objetivos de la institución educativa tales como productividad y calidad en el trabajo, satisfacción laboral, motivación del personal para un mejor desempeño y excelencia académica.

Esta contrastación entre los postulados teóricos y la realidad observada en la institución educativa genera preguntas como ¿De qué manera influye la rotación de personal directivo en el clima organizacional de la Unidad educativa José Luis Faure Sabaut de la parroquia La Puerta municipio Valera del estado Trujillo?, ¿qué aspectos del clima organizacional se ven influidos directamente por la rotación de personal directivo de la Unidad educativa José Luis Faure Sabaut de la parroquia La Puerta municipio Valera del estado Trujillo?

En concordancia con la situación planteada anteriormente se expone en el presente trabajo la necesidad de investigar y analizar cómo influye la rotación del personal directivo en el clima organizacional del nivel de media general de la Unidad Educativa José Luis Faure Sabaut de la parroquia La Puerta municipio Valera del estado Trujillo.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar la influencia que tiene la rotación del personal directivo en el clima organizacional del nivel de media general de la U. E. “José Luis Faure Sabaut” parroquia La Puerta, municipio Valera, estado Trujillo.

### **Objetivos Específicos**

- 1) Describir los factores del clima organizacional presentes en la U. E. “José Luis Faure Sabaut” parroquia La Puerta, municipio Valera, estado Trujillo.
- 2) Identificar los factores que influyen en la rotación del personal directivo en la U. E. “José Luis Faure Sabaut” parroquia La Puerta, municipio Valera, estado Trujillo.
- 3) Determinar la manera en que la rotación del personal directivo afecta el clima organizacional en el colectivo institucional del nivel de media

general de la U. E. José Luis Faure Sabaut parroquia La Puerta, municipio Valera, estado Trujillo.

### **Justificación**

El clima organizacional es uno de los factores al que los directivos de cualquier organización deben prestar más atención, ya que parte del éxito de la misma dependerá de la percepción que tengan sus empleados de esta. El clima organizacional no solo afecta a las grandes organizaciones empresariales, sino también a las instituciones educativas, cuya finalidad en todos sus niveles es la formación integral del ser humano, por esta razón el director es la pieza clave en la institución educativa, ya que es el encargado de liderar, idear, conducir movilizar y evaluar el colectivo institucional con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas de la institución.

Desde el punto de vista teórico esta investigación aporta información que permite evidenciar un hecho suscitado en las instituciones educativas, donde las variables sirven de referencia para posteriores investigaciones en este ámbito, tanto en el plano local, regional y nacional.

En la práctica, la presente investigación se justifica en que busca responder a la problemática presentada por la rotación del personal directivo en el clima organizacional del nivel de media general de la unidad educativa “José Luis Faure Sabaut” en cuanto al desempeño de sus actividades.

Desde el punto de vista metodológico pretende servir de base para estudios futuros, en otras instituciones que atraviesan situaciones similares al utilizar instrumentos de recolección de datos que puedan ser replicados.

En lo social la investigación es de gran importancia, ya que, al existir un clima organizacional desfavorable dentro de la institución, provoca una situación de conflicto dentro del colectivo institucional afectando también a los estudiantes y por ende a su familia y comunidad, lo que conlleva a que haya un desequilibrio en la triada escuela-familia y comunidad.

## **Delimitación**

La presente investigación tiene como fin analizar la influencia que tiene la rotación del personal directivo en el clima organizacional de la U.E. José Luis Faure Sabaut, ubicada en la parroquia La Puerta, municipio Valera del estado Trujillo, durante el tercer momento del año escolar 2021-2022, la institución cuenta con 76 trabajadores entre el nivel de primaria y media general, con un mismo director para ambos niveles. La investigación está enfocada en el Nivel de Media General de la Institución, aplicándose a un colectivo de 40 personas distribuidas de la siguiente manera, 1 director, 1 sub director académico, 4 coordinadores, 20 docentes, 6 administrativos, 8 obreros

Se apoya teóricamente en lo propuesto por Eslava (2014), Chiavenato (2012).

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Una vez definido el planteamiento del problema, el objetivo general y los específicos, es necesario exponer, a través de una revisión bibliográfica los aspectos teóricos que sustentan la temática en estudio, en el mismo se describen los antecedentes que tienen relación con la investigación; así como las bases teóricas relacionadas con la problemática en estudio.

Al respecto, Martins y Palella (2006) expresan que “el marco teórico es el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones” (p. 67), Es decir, que en este capítulo se hace la recopilación de fuentes primarias y secundarias que están relacionadas con la temática en estudio y que servirán de base o soporte para la misma.

#### **Antecedentes**

Después de revisar las fuentes bibliográficas que comprenden trabajos de investigación, tesis de grado referente al tema de la presente investigación, se presentan algunos antecedentes que servirán de apoyo para el desarrollo y comprensión de la problemática señalada. Los antecedentes que se detallan a continuación han sido reseñados teniendo en consideración los propósitos, en otros casos las muestras, los instrumentos y finalmente se tiene en cuenta los resultados y las conclusiones. En cuanto, a los antecedentes que se abordan en la presente investigación, abarcan estudios y/o investigaciones realizadas desde dos ámbitos, el internacional y nacional, los cuales están intrínsecamente relacionadas con la presente temática. Asimismo, los antecedentes permiten percibir distintos aspectos de la investigación desde diferentes perspectivas.

Pozo (2016) realizó un trabajo titulado Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Nivel Primario – Chincheros 2012. Los resultados de la investigación arrojaron que el nivel de liderazgo de los directores de las instituciones Educativas Estatales del nivel primario Chinchero 2012, es medio o regular y que además existe un nivel regular de clima organizacional en las instituciones educativas Estatales del nivel primario Chinchero 2012. El Liderazgo directivo está relacionado directa y significativamente con el Clima Organizacional de las instituciones educativas Estatales del nivel primario Chinchero 2012. En términos generales, los resultados obtenidos nos indican que la Hipótesis de investigación ha sido aceptada, concluyendo que el liderazgo que ejercen los directores influye significativamente en el clima organizacional de las instituciones educativas Estatales del nivel primario Chinchero 2012.

El aporte de este trabajo a la investigación se resume en la importancia de la relación que debe existir entre el liderazgo directivo y el clima organizacional para lograr el éxito de la organización.

Requena (2016) en el trabajo de grado titulado Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Docente, tuvo como objetivo analizar la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Manuel Antonio Malpica ubicado en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo. El estudio se desarrolla sustentado en la conceptualización de sus variables como lo son la gerencia educativa, clima organizacional y desempeño docente. Las bases teóricas tienen su origen en la Teoría de la comunicación de Habermas (1999). La metodología es de tipo Descriptiva, con un diseño de campo. La población está conformada 75 docentes de aula, cuya muestra es representativa del 30% antes mencionado. Para la recolección de datos se utiliza la técnica de la encuesta, y el instrumento para recabar información es un cuestionario. Se concluye que si los docentes sienten que se pone en peligro su supervivencia laboral y

profesional por parte del gerente educativo, tenderán a comportarse y actuar de forma tal que se perjudica su desempeño profesional ante la evaluación, independientemente de sus convicciones educativas y de la preparación de los procesos. Se recomienda crear un clima propicio de confianza y cooperación que elimine el aislamiento y en consecuencia desaparecer la angustia y la confusión entre los integrantes de la organización.

El aporte de este trabajo a la investigación se basa en cómo debe actuar el gerente educativo para mantener un clima organizacional favorable dentro de la institución, logrando así un mejor desempeño docente, en los instrumentos utilizados y en las teorías empleadas.

Vega (2018) en su trabajo de investigación titulado Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Pública “José Abelardo Quiñones Gonzales”. Ayacucho, 2017, tiene el propósito de determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente. La población estuvo estructurada por 50 docentes. El diseño de investigación utilizado es transaccional, correlacional causal. La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario. La información obtenida se procesó empleando el paquete estadístico SPSS. Las conclusiones a nivel descriptiva son: el 42% de docentes, se encuentra en un nivel de desempeño docente en proceso y perciben que el liderazgo del director es regular; seguido de un 20% que está en un nivel de desempeño docente de Logro previsto y expresan que el liderazgo del director es buena.

El aporte de este trabajo se basa en la relación que debe existir entre el liderazgo directivo y el personal docente para logra un mejor desempeño dentro de las instituciones educativas ya que su conclusión a nivel inferencial refleja que el liderazgo directivo se relaciona directamente con el desempeño docente.

Sara (2019) en su investigación sobre Liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis, tuvo como propósito establecer el grado de relación o

correlación que existe entre el liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis, desarrollando para tal efecto una investigación con enfoque cuantitativo y con un diseño de carácter observacional, siendo el diseño de tipo descriptivo correlacional, el mismo que se aplicó sobre una población de 60 docentes que pertenecen a la institución educativa Jerónimo Zavala, de las cuales se pudo obtener una muestra de 48 docentes, los cuales eran participantes de manera libre voluntaria en la investigación motivo por el cual el tipo de muestra fue no aleatoria por conveniencia. Para la recolección de los datos, se empleó la técnica de la encuesta, haciendo uso de los cuestionarios, Se concluye a partir de los resultados de la investigación, que las variables liderazgo directivo y clima organizacional guardan correlación directa y significativa entre sí, lo que significa que el cambio en una de las implica un cambio en la otra en la misma magnitud y dirección.

El aporte de esta investigación se evidencia en el uso de una muestra intencionada, el uso de cuestionarios para medir la variable en estudio y en los resultados de la aplicación de los mismos, los cuales dan como conclusión una alta correlación entre el liderazgo del personal directivo y el clima organizacional óptimo de la institución en estudio, variables que también se estudian en la presente investigación.

Así mismo Sotomayor (2017) realizó un trabajo titulado Competencias directivas y clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino – 2015, la cual tuvo como objetivo demostrar la relación entre Competencias directivas y clima organizacional. El tipo de investigación fue no experimental, transversal y correlacional. Se tomó como muestra 133 entre docentes, de la Institución Educativa de gestión pública del distrito El Agustino. La unidad informante contestó los cuestionarios Competencias directivas y clima organizacional contruidos específicamente para medir cada variable. Se utilizó la prueba estadística de coeficiente de

correlación de Spearman. Los resultados demuestran que la Competencias directivas, están relacionada con el clima organizacional.

El aporte de este antecedente, se fundamenta en que estudia las competencias que debe tener el directivo dentro de una institución educativa para mantener un clima organizacional que permita el logro de los objetivos dentro de la misma .

Mendoza (2019) realizó un trabajo titulado Satisfacción laboral y rotación de personal en la unidad de gestión educativa local 302 - Leoncio Prado, la cual tuvo como objetivo general determinar de qué manera la satisfacción laboral se relaciona con la rotación de personal en la Unidad de Gestión Educativa Local 302 - Leoncio Prado. La investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo y el nivel descriptivo, por lo que se aplicó un el diseño no experimental de corte transversal. La población de estudio estuvo constituida por 97 empleados y la muestra estuvo constituida por 50 empleados seleccionados a través de un muestreo aleatorio simple, los cuales fueron encuestados para la obtención de datos mediante un instrumento que estuvo conformado por 12 ítems. Se concluyó que existía una relación directa entre la satisfacción laboral y la rotación de personal. Siendo esta relación directa de forma negativa para la institución porque a más nivel de insatisfacción laboral el nivel de rotación de personal aumentará perjudicando al logro de sus objetivos organizacionales. Este trabajo sirve de guía para determinar la influencia de la rotación del personal sobre el clima organizacional.

## **Bases Teóricas**

En cuanto a las bases teóricas, éstas son, según Sabino (2007) el “...conjunto de proposiciones y conceptos tendientes a explicar el fenómeno que planteamos” (p. 39), por ello, esta sección del marco teórico se desarrolla a partir de las dimensiones e indicadores de la operacionalización de las variables, siendo las variables clima organizacional y la rotación de personal.

### **Clima Organizacional**

El clima organizacional hoy en día ha tomado gran importancia en todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad y logro de sus objetivos, sin perder de vista el recurso humano. El entorno donde una persona realiza su trabajo diariamente, la forma de relacionarse con sus compañeros, su jefe o subordinados, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización. Mejía, (2006) al respecto menciona que “el clima organizacional es el conjunto de situaciones internas que producen satisfacción y motivación en el personal, entre ellas tenemos: respeto, comunicación, reconocimiento a la labor desempeñada, armonía, colaboración, sentido de crecimiento e integración”; (p.36)

En este mismo orden de ideas, Eslava (2014) lo define como:

El conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por ello, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los

resultados además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados. (p.1).

Se puede decir entonces, que el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente laboral que son percibidas, directa o indirectamente, por los miembros de la organización. De esta manera, el clima es una variable que interviene entre el sistema organizacional y el comportamiento de sus miembros.

Según Chiavenato (2012) el clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización, como satisfacción laboral, cultura organizacional, ambiente de trabajo, comunicación; que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. (p. 261)

Por otra parte Romero y Jaramillo, (2010) afirman que el clima organizacional es considerado la atmósfera psicológica de todos los departamentos y secciones de la organización, la importancia de éste radica en que puede favorecer o no a los empleados para que sientan satisfacción al realizar sus actividades, y por ende logren un mejor desempeño en sus áreas de trabajo (p.6) En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, se puede definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración.

Podemos definir entonces, el clima organizacional como aquel que hace referencia al ambiente de trabajo dentro de una organización, el cual influye directamente en el comportamiento, la motivación y la conducta de sus miembros así como también influye en su desempeño dentro de la organización para el alcance de sus objetivos. De igual manera lo podemos definir como aquel que hace referencia al ambiente de trabajo propio de una organización, el cual influye directamente en el

comportamiento y la conducta de sus miembros; en el cual la motivación se relaciona directamente con el comportamiento para el buen desempeño de sus miembros.

Según Rodríguez, (1995) "el clima organizacional es el conjunto de variables, como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros, que ofrecen una visión global de la organización". Estas variables se refieren a los siguientes aspectos:

a) Ambiente físico: el espacio físico con que cuenta la organización, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.

b) Estructura: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

c) Ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o departamentos, comunicaciones, etc.

d) Características personales de sus miembros como actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas, etc.

e) Comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, etc.

### **Características del clima organizacional.**

Goncalves (1997), manifiesta que a fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar las siguientes características referidas al medio ambiente de trabajo las cuales pueden ser internas o externas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

De allí que, las características sobre el clima organizacional se deben tomar en cuenta a la hora de realizar un diagnóstico de clima organizacional. Al respecto, Rodríguez, (2011) menciona las siguientes:

- El clima organizacional es permanente, las organizaciones dan cambio progresivo manteniendo consistencia de su clima organizacional.
- Depende la actitud de los trabajadores para conservar un buen clima organizacional.
- La influencia del clima organizacional recae en los trabajadores, en su compromiso con sus labores y como ellos se sienten identificados en la organización que laboran.
- Las organizaciones se pueden dar cuenta que su clima organizacional está mal por la alta rotación o ausentismo que puede ocurrir esto significa que hay trabajadores desmotivados (p.165)

Siguiendo con este mismo orden de ideas, para Alcocer (2003), el clima organizacional posee las siguientes características:

- El clima se circunscribe al ambiente laboral.
- Ellas son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese contexto ambiental.
- El clima repercute en el comportamiento laboral.

- El clima es una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual.

Otros aspectos del clima organizacional relacionados directamente con las personas que lo construyen se definen a continuación.

### **Comunicación**

Para Chiavenato (2009) “La comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra” (p.308)

La comunicación, podría definirse técnicamente como un proceso a través del cual un conjunto de significados toma forma de mensaje y es trasladado a una persona o un grupo de ellas, de tal manera que el significado percibido debe ser equivalente a lo que los indicadores del mismo intentaron transmitir (Lucas, 1997).

La comunicación es entonces un proceso dinámico de interrelación entre dos o más personas con un fin predeterminado, el mismo que se manifiesta a través de elementos verbales y no verbales, en los cuales la transmisión y recepción de mensajes puede caracterizarse por ser funcional.

Podemos concluir entonces, que en las instituciones educativas la comunicación es fundamental, ya que a través de ella se transfiere e intercambia la información ya sea oral, escrita o por otro medio para así resolver cualquier desafío con efectividad de tal manera que los miembros de la organización se puedan entender y lograr los objetivos institucionales.

## **Conflicto**

Garrido y Simoes (2008) conceptúan al conflicto cuando se observa “antagonismo entre individuos o grupos debido a la confrontación de opiniones, intereses o aspiraciones divergentes” (p.181). Al respecto, Viñas (2007) en su investigación respecto a la conflictividad escolar dice que “los conflictos son un fenómeno natural que se produce en todas las organizaciones. Por tanto, es normal que en las aulas y en los centros educativos se produzcan de forma continua” (p.13).

En otras palabras los conflictos se producen cuando existen contradicciones entre las partes; es decir opiniones encontradas y puntos de vista que no son tolerados por las mismas, en conclusión cuando se genera un conflicto entre los miembros de una organización o institución se crea un ambiente de discordia que afecta las relaciones interpersonales influyendo directamente el clima organizacional.

### **Motivación**

Sexton, (1977), expresa que la “motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador” (p.162) Por su parte, (Chiavenato, 2000) la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Chiavenato además señala que para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado.

De las definiciones de motivación se puede concluir que, los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se

refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización.

Mantener motivado al personal dentro de una organización, será entonces de suma importancia para que su desempeño sea el deseado, tanto para él mismo como para la organización.

### **Estilo de dirección**

Para Ball (1989) un estilo de dirección “encarna una definición de la situación, una versión propuesta o quizás impuesta de los modos de interacción social entre el líder y los que conduce”

Según Chiavenato (1999), el estilo de liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Existe una extensa variedad de literatura que habla sobre los estilos de liderazgo que influyen en la forma de ejercer del líder en la organización. Cada uno de estos estilos aporta a las organizaciones ciertas limitaciones o facultades que dependerán de las características particulares de cada uno de ellos.

A continuación, se presentan algunas definiciones de estilos de dirección y estilos de liderazgo encontrados en la literatura consultada, en primer lugar definiremos lo que es dirección y liderazgo.

### **Dirección**

Según Fayol (1972), la dirección como fase del proceso administrativo tiene como funciones: Planificar, de acuerdo con los usos y naturaleza del trabajo, las actividades a realizar por la institución y Organizar, los esfuerzos

e integrar los distintos elementos que están bajo su responsabilidad, en la institución.

Para Terry (1986), la dirección consiste en “lograr que todos los miembros del grupo alcancen el objetivo, de acuerdo con los planes y con la organización trazados por el jefe administrativo”. De la misma forma establece que “la dirección es la función de guiar y de supervisar a los subordinados, orientarlos, darles la información necesaria para que puedan realizar todas las acciones para alcanzar los objetivos y metas propuestas”

En otras palabras la dirección consiste en organizar, orientar y planificar todas y cada una de las actividades que debe desarrollar el personal a cargo del directivo para logra alcanzar los objetivos de la organización.

### **Liderazgo**

De acuerdo a Robbins (2002) la autoridad del liderazgo es su capacidad de influir en un grupo para alcanzar una visión o conjunto de metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, como la que puede proporcionar un cargo directivo en una organización.

Otra definición sobre el liderazgo recoge que es un proceso altamente interactivo y compartido que implica el establecimiento de una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a su vez a las personas y motivándolas (French y Bell, 1996).

### **Estilos de dirección**

Estilo de dirección autocrático: El directivo autocrático ejerce un gran poder sobre sus trabajadores o equipo. Suele implantar un estilo de dirección rígido e inflexible imponiendo las órdenes desde arriba y dejando poco margen para las sugerencias. Generalmente establece un férreo sistema de

castigos, por lo que la motivación laboral se resiente y aumenta la rotación del personal.

Estilo de dirección democrático: Este estilo directivo se basa en la confianza. El directivo no solo tiene en cuenta las opiniones de su equipo, sino que los anima a participar en el proceso de toma de decisiones, de manera que los empleados se sienten más motivados y comprometidos con la organización, lo cual mejora la retención del talento. Sin embargo, puede retrasar el trabajo y las decisiones.

Estilo de dirección liberal o anárquico: este estilo directivo se caracteriza por eludir el poder que ha sido delegado, en estos casos no se fijan normas o si se dictan se hacen de manera poco clara, es habitual que no supervise las tareas y que no se controle el cumplimiento de las normativas.

## **Tipos de Liderazgo**

Liderazgo autocrático El líder autocrático siempre se ha considerado como un tipo de persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones. Ayaub (2011), pone de manifiesto que este tipo de líder toma las decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados.

. Liderazgo democrático: este tipo de líder tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto, permitiendo que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones, Hackman y Johnson (2013) relacionan al líder democrático con el

incremento de la productividad, el compromiso y la satisfacción. Por tanto, es un líder influyente en los subordinados, un estimulador para la consecución de proyectos, un buen guía, un apasionado de las consecuencias lógicas, un gran oyente y respetuoso con el trato hacia sus empleados.

Liderazgo laissez-faire: este tipo de liderazgo es totalmente contrario a los estilos anteriormente mencionados. Se destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndolo a su vez a sus subordinados, evita la toma de decisiones y la supervisión y procura no involucrarse en el trabajo del grupo. Para Robbins (2002), es un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos consideren conveniente.

Es importante resaltar que todos los estilos de liderazgo y estilos de dirección descritos juegan un papel importante en las organizaciones, ya que dependiendo del estilo que el directivo adopte, repercutirá de manera significativa en el clima organizacional y en el logro de los objetivos de la misma.

### **Ausentismo**

Según Chiavenato (1997), el ausentismo se refiere a las faltas o las ausencias de los empleados al trabajo, en un sentido más amplio es la suma de los periodos en que los empleados de la institución están ausentes al trabajo, ya sea por falta o tardanza debido a la medición de algún motivo.

Por otra parte Barreto Fontes (1974) explica que el ausentismo se refiere a las ausencias en los momentos que los empleados deben estar normalmente en el trabajo, por otra parte dice que no siempre las causas del ausentismo dependen de motivos del propio empleado, sino de aspectos de la organización, deficiente supervisión, del empobrecimiento de las áreas, de la falta de motivación y estímulo, de las desagradables

condiciones de trabajo, de la falta de organización e integración en el trabajo y del impacto psicológico de una dirección deficiente.

### **Condiciones laborales**

Según Castillo y Prieto (2000), son todas aquellas características que giran en torno al trabajo desde la perspectiva de cómo repercute el trabajo a las personas, por ello, las condiciones laborales no sólo son la higiene, seguridad, los aspectos físicos, sino que también determinan los aspectos psíquicos. Al respecto, Toro (2010) resalta que “son condiciones que constituyen el contexto laboral tales como tecnológicas, sociales, económicas, organizacionales y otros aspectos individuales”

En otras palabras las condiciones laborales son todos aquellos aspectos que de una u otra manera repercuten en el desempeño laboral de los trabajadores de una organización, razón por la que deben de ser tomadas en cuenta junto con los otros aspectos, ya que el equilibrio de los mismos determina la construcción de un clima laboral óptimo.

### **Satisfacción laboral**

Para Pintado, (2011) la satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo. Es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y el desempeño laboral

De igual manera, Robbins, (2009) define a la satisfacción laboral como “el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características” (p.31).

Se puede deducir que la satisfacción laboral genera un gran impacto para el individuo, el cual puede afectar las actitudes ante la vida, su familia y ante sí mismo, afectando también el comportamiento laboral ante la organización. La misma es importante en cualquier tipo de trabajo, no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad.

### **Rotación de personal**

Según Galicia, (2001):

Se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer, seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa (p. 688).

Por otra parte Chiavenato (2009):

Afirma que la expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. (p. 135).

En resumidas palabras se puede decir que la rotación es el índice de entradas y salidas de personal dentro de una organización.

Uno de los indicadores del funcionamiento de una organización es la rotación de personal, el cual es definido como “la relación porcentual entre

las admisiones (entradas) y las desvinculaciones (salidas) y el promedio de trabajadores que permanecen en la organización en cierto periodo” (Chiavenato 2000. p. 188), es decir, es la cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de la organización. Se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización o el de las que salen de ella.

Por otra parte, Paredes (2011), afirma que la rotación de personal es la renovación constante de personas en una empresa debido a las bajas (retiros) y altas (ingresos) que haya durante un período específico de tiempo. En el mismo orden de ideas, Rincón (2006), dice que la rotación de personal es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

Según Guth (1994), la rotación del personal presenta como dimensiones a el reclutamiento y selección del personal y los movimientos de personal; en el reclutamiento y selección de personal se llevan a cabo un conjunto de actividades administrativas destinadas a proveer de manera oportuna y a un costo adecuado de personal calificado a una organización, buscando un equilibrio justo entre las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa. Asimismo, Werther y Davis (2000) nos dice que el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización.

**El reclutamiento** por otra parte es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones. Incluye, según Barber (1998) a todas las actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización, con el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales. En definitiva, la finalidad del reclutamiento es cualitativa y

cuantitativa, ya que interesa no sólo el número sino también la calidad del recurso.

La selección de personal consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. La selección de personal ha tenido una evolución muy rápida, forzada por la dificultad de acceder a recursos humanos cualificados escasos y a la utilización de modelos muy variados, buscando habilidades actuales más que potencial futuro, poniendo un mayor énfasis al perfil psicográfico, es decir cómo piensa, siente y vive (Casado, 2003).

### **Operacionalización de las Variables**

La definición Operacional de las variables, según Sabino (2007), es aquella que se caracteriza por asignar a una variable definiciones; describiéndola en términos observables y comprobables para poder identificarla.

Por otra parte para Córdova (2009) “es el procedimiento que consiste en pasar las variables teóricas (generales) a las intermedias (dimensiones) y de estas a las variables empíricas (indicadores) de donde se desprenden los reactivos que compondrán los instrumentos de acopio de datos” (p. 91).

Es decir que la operacionalización de la variable es una herramienta que permite desglosar los objetivos para analizarlos y llegar a su cumplimiento de una manera satisfactoria. A continuación, se presentan el cuadro N°1, donde se muestra la operacionalización de las variables objeto de estudio en la presente investigación.

## MAPA DE VARIABLES

Objetivo General:

Analizar la influencia que tiene la rotación del personal directivo en el clima organizacional del nivel de media general de la U. E. “José Luis Faure Sabaut” parroquia La Puerta, municipio Valera, estado Trujillo.

Objetivos Específicos	Variable Nominal	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Describir los componentes del clima organizacional presentes en la U. E. “José Luis Faure Sabaut” parroquia La Puerta, municipio Valera, estado Trujillo.	Clima Organizacional: Según Chiavenato (2012) abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus	Ambiente físico	Espacio Físico	1-3
		Características estructurales	Estilo de dirección	4
		Comportamiento organizacional	Productividad Ausentismo	5

	miembros. (p. 261).			
Identificar los factores que influyen en la rotación del personal directivo en la U. E. "José Luis Faure Sabaut" parroquia La Puerta, municipio Valera, estado Trujillo.	Rotación de personal: Chiavenato,( 2000, p. 188)la define como la relación porcentual entre las admisiones (entradas) y las desvinculaciones (salidas) y el promedio de trabajadores que permanecen en la organización en cierto periodo"	Satisfacción laboral	Condiciones de trabajo Bienestar personal Ambiente de trabajo Condiciones laborales Cultura organizacional Sueldos	6,11

<p>Determinar la manera en que la rotación del personal directivo afecta el clima laboral en el colectivo institucional del nivel de media general de la U. E. José Luis Faure Sabaut parroquia La Puerta, municipio Valera, estado Trujillo.</p>	<p>Clima organizacional Según Chiavenato (2012) abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. (p. 261).</p>	<p>Ambiente social  Características personales</p>	<p>Compañerismo Comunicación Relaciones interpersonales  Motivaciones Aptitudes Actitudes</p>	<p>7, 10, 12  8</p>
---	--	--	---	-----------------------------

Fuente: Araujo (2022)

### **CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO**

El marco Metodológico de la investigación se refiere a las vías a seguir desde que se inicia la investigación hasta la finalización de la misma. Al respecto Balestrini (2006) lo define como: “la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”

#### **Tipo y Diseño de la Investigación**

De acuerdo a Arias (2006) la investigación de carácter descriptivo es “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24). La presente investigación es descriptiva debido a que es un proceso en el cual se detectan puntos clave, ideas y puntos de vista mediante la recolección de datos e información relevante para la temática principal de exploración del problema planteado, por medio de un trabajo de campo investigando contextos actuales.

El Diseño de campo en el que se apoya la investigación, lo define Fidias (2006) como la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos. La investigación, en este caso, es de campo ya que se recogen los datos sin manipular las variables en estudio.

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

Para la recolección de información se aplicó la técnica de la encuesta con preguntas cerradas y abiertas a los sujetos poblacionales que conforman la muestra, a fin de recopilar información directamente de la realidad. Según Hernández y otros (2006), el instrumento del cuestionario puede definirse como “el conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”.

## **Población**

Según Fidias (2006), la población es un conjunto finito o infinito de los elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación (p.81). Al respecto, Carrasco, (2010) la define como el conjunto de todos los elementos (unidad de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación (p.237).

Este estudio se realizó en la Unidad Educativa José Luis Faure Sabaut de la parroquia La Puerta municipio Valera del estado Trujillo con el fin de analizar la influencia que tiene la rotación del personal directivo en el clima organizacional en la institución objeto de estudio. La población está conformada por un colectivo institucional de 76 trabajadores entre el nivel de primaria y media general de la institución.

## **Muestra**

Barragán, (2003) dice que la muestra es “una parte de la población a estudiar y que sirve para representarla” (p.119). En el presente estudio la muestra está conformada por el colectivo media general de la institución, con un total de 40 trabajadores, donde se incluye personal docente, administrativo, obrero y vigilante. En el caso específico de esta investigación, se trabajó con una muestra intencionada, tomando solo el personal que ha estado en los periodos en los cuales se está realizando la investigación.

## **Validez**

Hernández, Fernández y Baptista (2007) la definen como “el grado por el cual un instrumento refleja un dominio específico de contenido que se mide”. El instrumento se validó, a través de la opinión de expertos en relación a la estructuración del instrumento quienes expresaron sus

opiniones objetivas de cada uno de los ítems presentados, se consultaron un total de dos expertos.

### **Procesamiento y Análisis de Datos**

Con respecto a los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento al colectivo institucional se analizaron partiendo de una representación gráfica de los mismos en función de las variables de estudio y su consecuente análisis en función de la teoría base de la investigación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se presenta en tablas, gráficos de barras y circulares, según sea el caso, los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta contentiva de preguntas abiertas y cerradas para determinar la influencia de la rotación del personal directivo en el clima organizacional de la institución seguido por un análisis de los mismos de acuerdo al orden de presentación de los objetivos planteados, la operacionalización de la variable y los dimensiones de la misma.

En relación a las dimensiones del clima organizacional, tales como ambiente físico y comportamiento organizacional en sus indicadores, estilo de dirección, productividad y ausentismo laboral, cada uno de los encuestados opinó según su experiencia durante tres períodos escolares.

www.bdigital.ula.ve

**Tabla 2**

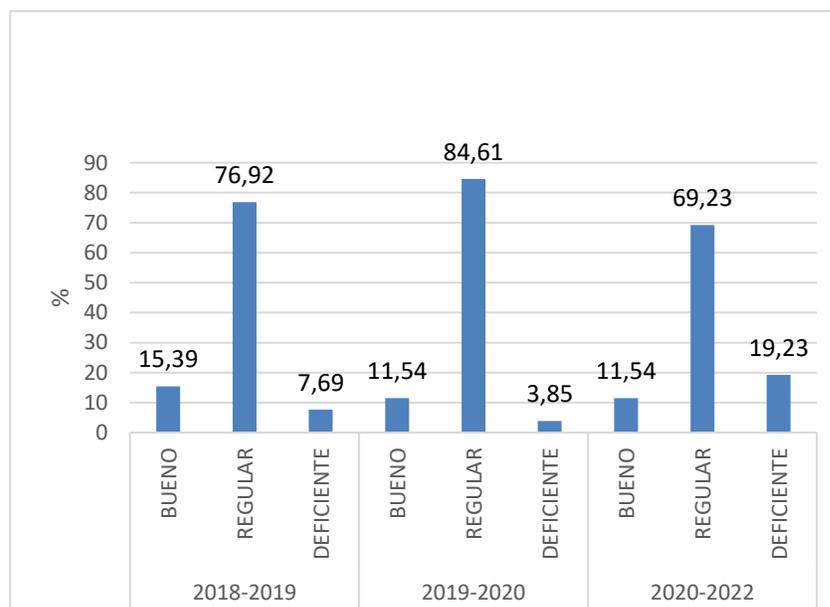
*Clima Organizacional: Ambiente Físico*

<b>CONDICIONES</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>DEFICIENTE</b>
<b>PERIODO</b>			
<b>2018-2019</b>	<b>15,39%</b>	<b>76,92%</b>	<b>7,69%</b>
<b>2019-2020</b>	<b>11,54%</b>	<b>84,61%</b>	<b>3,85%</b>
<b>2020-2022</b>	<b>11,54%</b>	<b>69,23%</b>	<b>19,23%</b>

Datos obtenidos de encuesta aplicada (2022)

## Gráfica N° 1

### Condición de los espacios administrativos



En la gráfica N° 1 se observa que en relación a las condiciones de los espacios administrativos, para el periodo 2018-2019, el 15,39% de los encuestados respondió que estaban en buenas condiciones, el 76,92% que estaban en condiciones regulares y el 7,69% que estaban en condiciones deficientes. Para el periodo 2019-2020, el 11,54% dijo que estaban en buenas condiciones, el 84,61% en condiciones regulares y el 3,85% en condiciones deficientes y para el periodo 2020-2022 el 11,54% de los encuestados afirmó que las condiciones de los espacios estaban en buenas condiciones, el 69,23% regulares y el 19,23% deficientes.

Como se puede evidenciar, durante los tres períodos en estudio se mantuvo la opinión de que los espacios administrativos se encontraban en condiciones regulares, siendo el período con mayor deficiencia el correspondiente a los años 2020 – 2022 el cual coincide con el tiempo en que las instalaciones educativas estuvieron solas por razones de suspensión de actividades debido a la pandemia mundial. Al respecto, se puede afirmar

que lo antes mencionado guarda relación con lo señalado por Eslava, (2014) cuando indica que parte del clima laboral tiene que ver con las condiciones medibles del entorno de trabajo, que a su vez inciden directamente en el desempeño del trabajador.

**Tabla 3**

*Clima Organizacional: Condición de las Aulas*

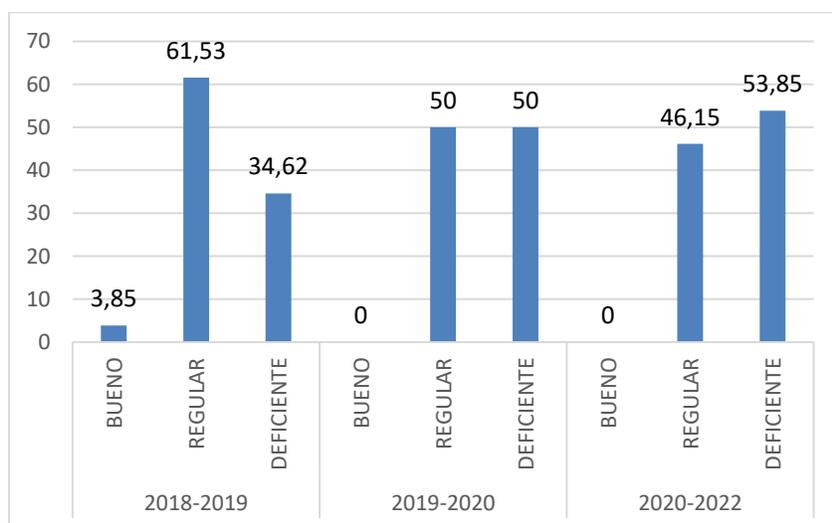
CONDICIONES	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
<b>PERIODO</b>			
<b>2018-2019</b>	<b>3,85%</b>	<b>61,53%</b>	<b>34,62%</b>
<b>2019-2020</b>		<b>50,00%</b>	<b>50,00%</b>
<b>2020-2022</b>		<b>46,15%</b>	<b>53,85%</b>

Datos obtenidos de encuesta aplicada (2022)

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Gráfica N° 2**

*Condición de las Aulas*



En la gráfica N° 2 se puede observar que en cuanto a las condiciones de las aulas para cada periodo indicado se puede evidenciar

que para el periodo 2018-2019 el 3,85% de los encuestados manifestó que las mismas se encuentran en buenas condiciones, el 61,53% dijo que se encuentran en condiciones regulares y el 34,62% que se encuentran en condiciones deficientes. Para el periodo 2019-2020 el 50% de los encuestados dijo que las aulas se encuentran en condiciones regulares y en 50% que en condiciones deficientes, y para el periodo 2020-2022, los encuestados respondieron que estaban en condiciones regulares en un 46,15% y en condiciones deficientes en un 53,85%.

Así como se mencionó en el apartado correspondiente a los espacios administrativos, el entorno determina en gran medida el clima organizacional, en este caso en mayor medida, por cuanto la dinámica de interacción por excelencia ocurre en las aulas y como se puede evidenciar para el período 2018 – 2019 el mayor porcentaje se ubica entre las condiciones regulares y deficiente con un 96,15%, lo que se repite en los períodos siguientes 2019-2020 y 2020 – 2021 con valores de 100% en ambas. Estos valores dan una lectura de la realidad educativa de la institución lo que incide directamente en la construcción y vivencia del clima organizacional, como se dijo anteriormente; en este caso un entorno no apto puede convertirse en un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

**Tabla 4**

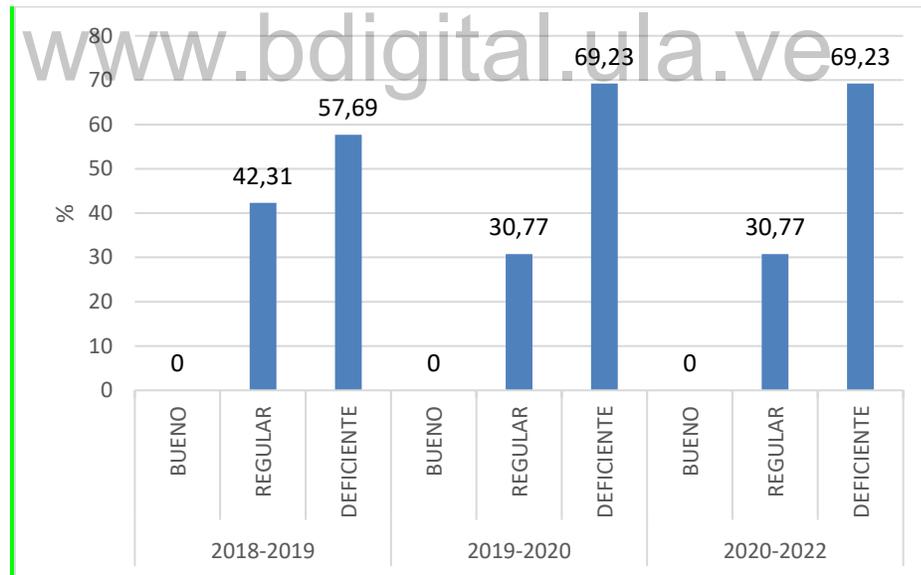
*Clima Organizacional: Condición de los Baños*

CONDICIONES	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
<b>PERIODO</b>			
<b>2018-2019</b>		<b>42,31%</b>	<b>57,69%</b>
<b>2019-2020</b>		<b>30,77%</b>	<b>69,23%</b>
<b>2020-2022</b>		<b>30,77%</b>	<b>69,23%</b>

Datos obtenidos de encuesta aplicada (2022)

**Gráfica N° 3**

*Condición de los Baños*



En la gráfica N°3 se aprecia que en cuanto a las condiciones de los baños, para el periodo 2018-2019 , 42,31% de las personas encuestada dijo que los mismos se encontraban en condiciones regulares y el 57,69%

que se encontraban en condiciones deficientes, para el periodo 2019-2020 y 2020-2022 se pudo observar que el 30,77% respondió que los baños se encontraban en condiciones regulares y el 69,23% respondió que se encontraban en condiciones deficientes.

Siguiendo con el análisis de la realidad, se puede decir que en condiciones regulares y deficientes de los baños, el recurso humano que hace vida activa en la institución no sólo percibe sino que vive en estructuras que no son las adecuadas ya que son espacios que deberían encontrarse en óptimas condiciones por cuanto tienen la función de responder a las necesidades vitales y básicas; esto de acuerdo a Castillo y Prieto (2000), repercute el trabajo a las personas ,impactando de forma significativa en su desempeño laboral y en el clima organizacional.

**Tabla 5**

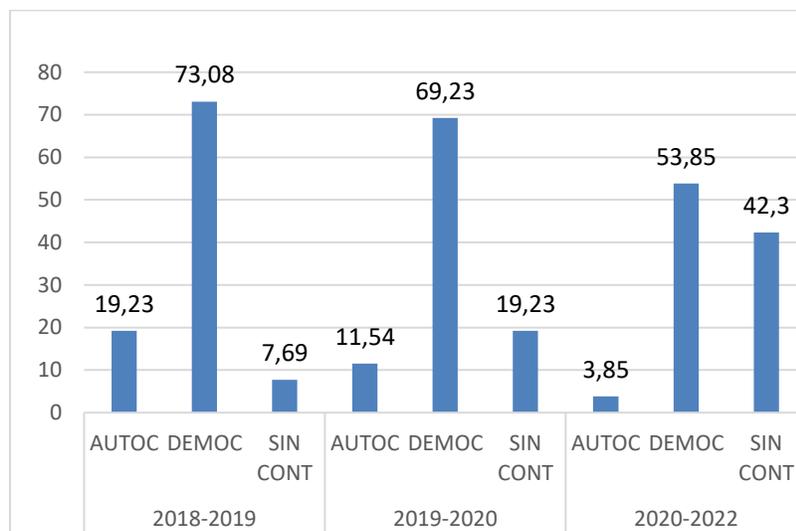
*Clima Organizacional: Estilos de Dirección*

<b>CONDICIONES</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>DEFICIENTE</b>
<b>PERIODO</b>			
<b>2018-2019</b>	<b>19,23%</b>	<b>73,08%</b>	<b>7,69%</b>
<b>2019-2020</b>	<b>11,54%</b>	<b>69,23%</b>	<b>19,23%</b>
<b>2020-2022</b>	<b>3,85%</b>	<b>53,85%</b>	<b>42,03%</b>

Datos obtenidos de encuesta aplicada (2022)

#### Gráfica N° 4

##### Estilos de Dirección



Estudiando los datos recabados en esta gráfica se observa que cuando se preguntó sobre el estilo de dirección del directivo para el periodo 2018-2019 el 19,13 manifestó el mismo fue autocrático, el 73,08% que fue democrático y el 7,69% que fue sin control, para el periodo 2019-2020, el estilo de dirección fue autocrático para un 11,54 % de los encuestados, democrático para un 69,23% y sin control para un 19,23%, para el periodo 2020-2022 el 3,85 % de los encuestados respondió que el estilo de dirección fue autocrático, el 53,85% democrático y el 42,30 % sin control.

Como se puede evidenciar, durante los periodos 2018-2019 y 2019-2020, predomina el estilo de dirección democrático, lo que indica que el directivo permite que el colectivo participe en la toma de decisiones y toma en cuenta la opinión del mismo en cualquier situación que se presente, lo que influye de manera positiva en el clima organizacional; conllevando al logro de los objetivos propuestos, sin embargo se pudo observar que en el periodo 2020-2022, los estilos de dirección democrático y sin control o

anárquico tienen porcentajes muy cercanos, lo que puede generar un ambiente de desorden y desorganización en el colectivo, influyendo de manera negativa en el clima organizacional en la institución.

**Tabla 6**

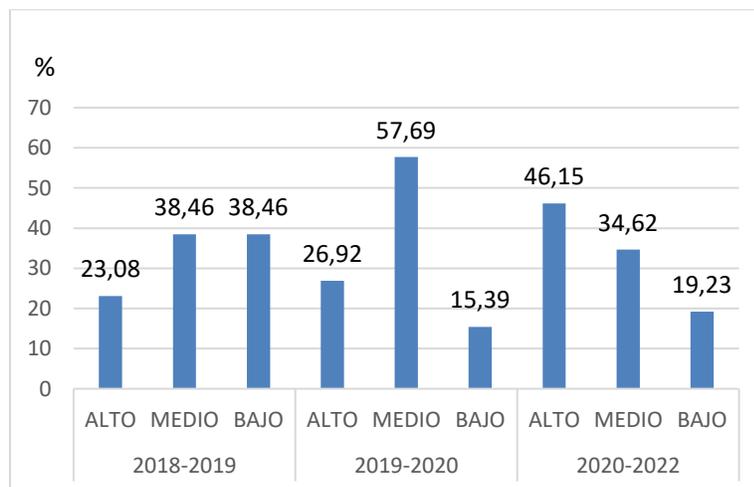
*Clima Organizacional: Ausentismo del Personal*

CONDICIONES PERIODO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
2018-2019	23,08%	38,46%	38,46%
2019-2020	26,92%	57,69%	15,39%
2020-2022	46,15%	34,62%	19,23%

Datos obtenidos de encuesta aplicada (2022)

**Gráfica N° 5**

*Ausentismo del Personal*



En la gráfica anterior se puede observar que para la pregunta relacionada con el ausentismo del personal para cada periodo, las

respuestas fueron: para el periodo 2018-2019, los encuestados respondieron en un 23,08% que hubo un ausentismo del personal alto, un 38,46% medio y un 38,46% bajo; en cuanto al periodo 2019-2020 el ausentismo fue alto en un 26,92%, medio en 57,69% y bajo en un 15,39% y para el periodo 2020-2022 los encuestados respondieron que el ausentismo fue alto en un 46,15%, medio en un 34,62%, y bajo con un 19,23%.

. Como se puede evidenciar en la gráfica N°5, durante el periodo 2018-2019, el ausentismo del personal dentro de la institución, tuvo un porcentaje relativamente bajo en cuanto al nivel alto, sin embargo en el nivel medio y bajo coinciden los porcentajes de ausentismo, cabe resaltar que en este periodo las actividades se dieron de manera presencial y el personal, estaba más comprometido con su desempeño laboral a pesar de que las condiciones laborales no eran muy satisfactorias.

Por otra parte en el periodo 2019-2020, fue aumentando el ausentismo del personal en los niveles alto y medio, debido a que en este periodo las condiciones laborales seguían decayendo y a mediados del mismo fueron suspendidas las actividades por la pandemia mundial y para el periodo 2020-2022, siguió aumentando de manera progresiva la ausencia del personal reflejado en los niveles alto y medio, debido a que el personal estaba desmotivado por la situación país y salió a búsqueda de nuevas alternativas económicas que le permitieran satisfacer sus necesidades.

Al respecto, se puede afirmar que lo antes mencionado afecta el clima la organizacional y el desempeño del trabajador dentro de la institución. Lo antes descrito guarda relación con lo señalado por Berreto Fontes, (1974) cuando indica que los motivos de ausentismo del personal se deben a las malas condiciones laborales, falta de motivación, mala supervisión, entre otros. Todos estos factores influyen en el clima organizacional de la institución y a su vez inciden directamente en el desempeño del trabajador.

**Tabla 7**

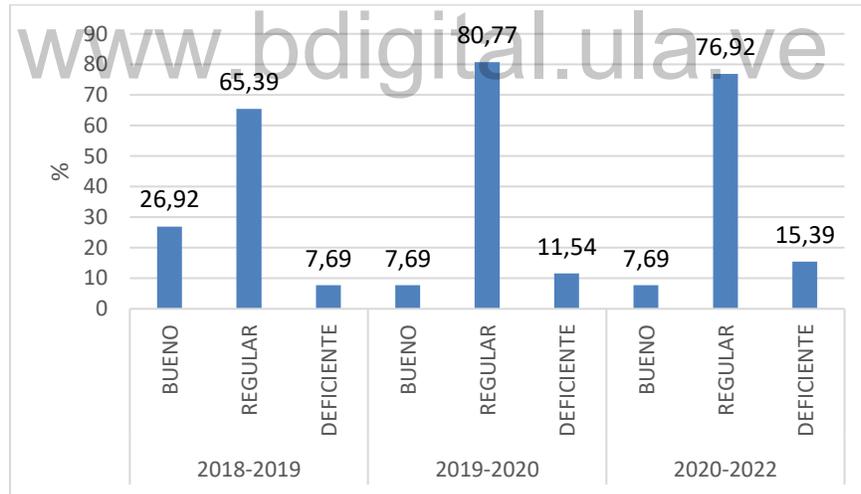
*Clima Organizacional: Condiciones Laborales*

CONDICIONES	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
PERIODO			
2018-2019	26,92%	65,39%	7,69%
2019-2020	7,69%	80,77%	11,54%
2020-2022	7,69%	76,92%	15,39%

Datos obtenidos de encuesta aplicada (2022)

**Gráfica N° 6**

*Condiciones Laborales*



En cuanto a la pregunta, considera que durante el periodo escolar indicado las condiciones laborales en la institución eran a) buenas ,b) regulares c) deficientes; los encuestados respondieron: para el periodo 2018-2019 un 26,92% dijo que eran buenas, el 65,39% que eran regulares

y el 7,69% que eran deficientes, para el periodo 2019-2020, el 7,69% dijo que eran buenas, el 80,77% regulares y el 11,54 deficientes y para el periodo 2020-2022, eran buenas para el 7,69%, regulares para el 76,92% y deficientes para el 15,39%.

En la gráfica N° 6 se aprecia que en los tres periodos la mayoría de los encuestados respondió que las condiciones laborales eran regulares, aunado a que los sueldos eran deficientes y los espacios físicos dentro de la institución no se encuentran en óptimas condiciones; se observa también que la mayoría de los encuestados se inclinan a responder las opciones de regular y deficiente en relación a las condiciones laborales, lo cual se corresponde con algunos autores cuando indican que las condiciones laborales están estrechamente relacionadas con la satisfacción laboral.

Al respecto, Hellriegel y Slocum (2009), dicen que la satisfacción laboral refleja el grado al que las personas encuentran satisfacción en su trabajo y depende de que las condiciones de trabajo encajen bien con los requerimientos físicos. Estos dos aspectos al igual que el ausentismo juegan un papel importante en el clima organizacional dentro de las organizaciones, es el caso de estudio dentro de la institución educativa.

**Tabla 8**

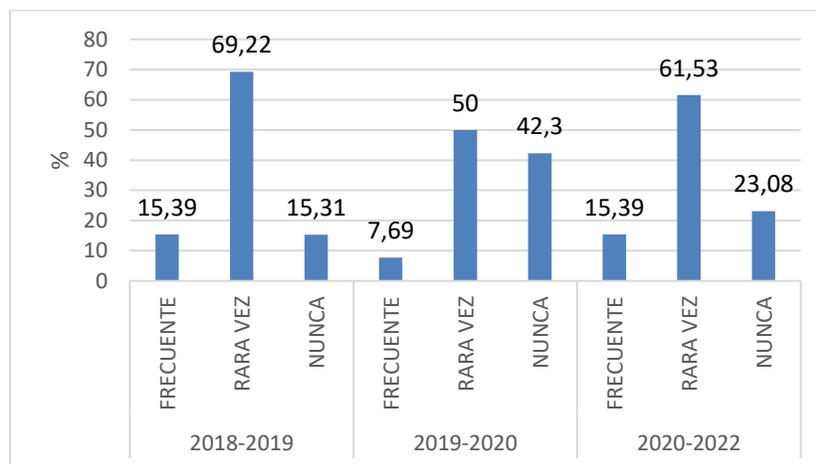
*Clima Organizacional: Espacios de Esparcimiento*

<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>
<b>PERIODO</b>			
<b>2018-2019</b>	<b>15,39%</b>	<b>69,22%</b>	<b>15,39%</b>
<b>2019-2020</b>	<b>7,69%</b>	<b>50,00%</b>	<b>42,30%</b>
<b>2020-2022</b>	<b>15,39%</b>	<b>61,53%</b>	<b>23,08%</b>

Datos obtenidos de encuesta aplicada (2022)

## Gráfica N° 7

### *Espacios de Esparcimiento*



En esta gráfica se observa que los encuestados cuando se les preguntó que si en el periodo indicado se dieron espacios de esparcimiento permitiendo mejorar las relaciones interpersonales, para el periodo 2018-2019, un 15,39% respondió que frecuentemente se dieron espacios de esparcimiento, 69,22% que rara vez y el 15,39% dijo que nunca; para el periodo 2019-2020, 7,69% respondió que frecuentemente, 50% respondió que rara vez y 42,30 % que nunca y para el periodo 2020-2022, los encuestados respondieron en un 15,39% que frecuentemente se dieron estos espacios, el 61,53% que rara vez y el 23,08 dijo que nunca.

Analizando la gráfica N°7, se observa que en los tres periodos la mayoría de los encuestados respondió que rara vez se dieron espacios de esparcimiento dentro de la institución, permitiendo una mejor socialización y acercamiento entre el personal, para de esta manera contribuir a un mejor clima organizacional, el esparcimiento al igual que los demás elementos del clima organizacional, juegan un papel muy importante en las organizaciones ya que todos y cada uno de ellos contribuyen de manera positiva en el

mismo permitiendo mejorar y afianzar las relaciones interpersonales, contribuyendo de esta manera a un mejor desempeño de sus trabajadores

**Tabla 9**

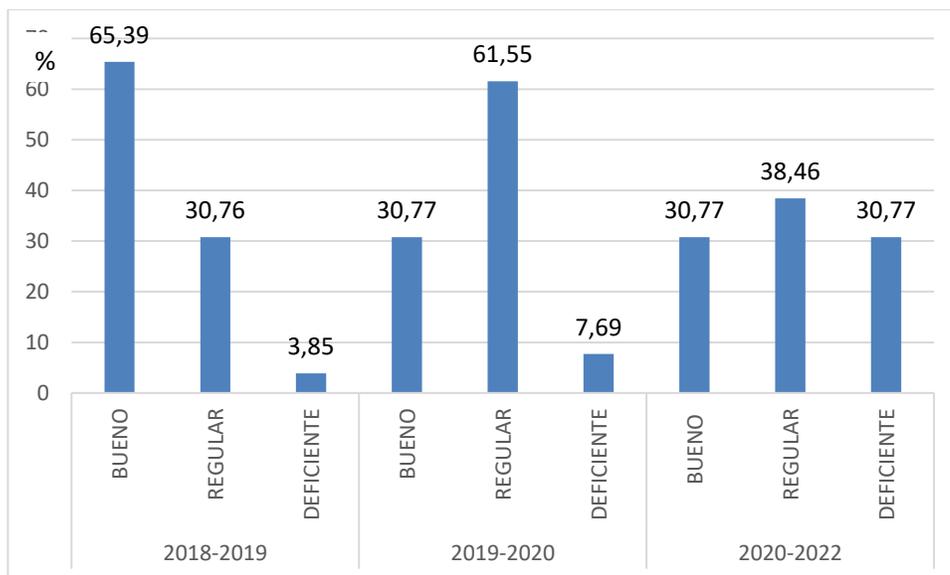
*Clima Organizacional: Desempeño del Directivo*

DESEMPEÑO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
<b>PERIODO</b>			
<b>2018-2019</b>	<b>65,39%</b>	<b>30,76%</b>	<b>3,85%</b>
<b>2019-2020</b>	<b>30,77%</b>	<b>61,55%</b>	<b>7,69%</b>
<b>2020-2022</b>	<b>30,77%</b>	<b>38,46%</b>	<b>30,77%</b>

Datos obtenidos de encuesta aplicada (2022)

**Gráfica N° 8**

*Desempeño del Directivo*



En la gráfica N°8 con relación a la pregunta considera usted que la persona asignada en el cargo de directivo tuvo o ha tenido un desempeño a) bueno b) regular c) deficiente para el periodo 2018-2019, el 65,39 de los encuestados respondió que el desempeño del director fue bueno, el 30,76% que fue regular y 3,85% que fue deficiente, en el periodo 2019-2020 ,el desempeño del directivo par un 30,77% fue bueno , para el 61,55% que fue regular y para el 7,69% que fue deficiente y para el periodo 2020-2022, los encuestados respondieron en un 30.77 que el desempeño del directivo a cargo fue bueno, el 38,46% que fue regular y el 30,77% que fue deficiente.

Siguiendo con el análisis de la realidad, se puede decir que en relación al desempeño del directivo a cargo para el periodo 2018-2019 un porcentaje elevado de los encuestados respondió que fue bueno, esto según las respuesta que dieron se debe a que el directivo tenía conocimiento en gerencia y se puede decir que las relaciones con su personal eran buenas al tener un estilo de liderazgo democrático permitiendo a su personal participar en la toma de decisiones, por el contrario en los otros dos periodos siguientes prevaleció que los directivos tuvieron un desempeño regular, ya los mismos les faltaba experiencia en gerencia. Lo que significa que el director por su falta de experiencia asume un liderazgo donde no es capaz de orientar planificar y dirigir a su colectivo para el logro de los objetivos de la institución, actuando entonces de forma contraria a como lo señala Robbins (2002), un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos consideren conveniente. Influyendo así en el desempeño y creando un clima organizacional deficiente.

Las respuestas a las preguntas abiertas en el instrumento, se agruparon tomando en cuenta la similitud de las mismas para cada una de las preguntas de la siguiente manera:

Para la pregunta 9, ¿Cuál de los tres periodos considera usted que ha sido más funcional para el clima organizacional? las respuesta dadas por los encuestados se agruparon como se indica en la tabla

**Tabla N°10**

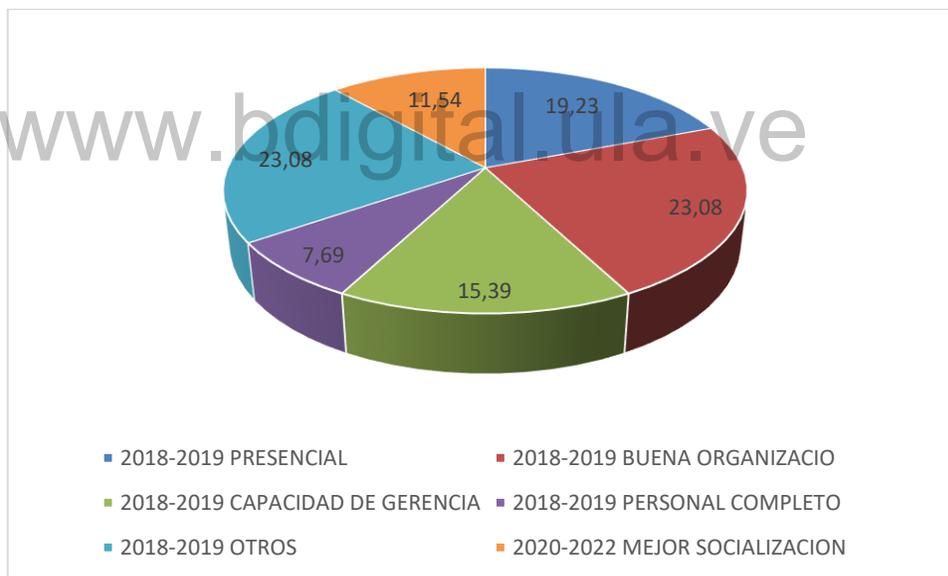
*Periodo más funcional para el clima organizacional*

LEYENDA	Clase presencial	Buena organización	Capacidad de gerencia	Personal completo	Trabajo en equipo	otros	Mejor socialización
%	19,23	23,08	15,38	7,69	3,85	19,23	11,54
Periodo	2018-2019						2020-2022

Datos obtenidos de encuesta aplicada (2022)

**Grafica N° 9**

*Periodo más funcional para el clima organizacional*



Analizando la gráfica se obtuvo que los encuestados respondieron que el periodo más funcional para el clima organizacional fue el 2018-2019 donde un 19,23% dijo que fue porque las clases fueron presenciales, un 23,08% porque hubo buena organización, el 15,38% respondió que el directivo tenía capacidad de gerencia, el 7,69% dijo

que el personal estaba completo, también se pudo observar que hubo algunas respuesta que no se repetían, las cuales fueron, me pareció igual los tres periodos, trabajo en mejoras de las condiciones laborales, buen trato por parte del directivo y el personal, capacidad de servicio, buenas relaciones, todas estas se agruparon en el renglón de otros con un 19,23% por otra parte un 11,54 % de los encuestados respondió que el periodo más funcional fue el 2020-2022, ya que en el mismo hubo mayor socialización con el personal.

Se observa que para la mayoría de los encuestados excepto un 11,54% respondió que el periodo más funcional para el clima organizacional en la institución fue el 2018-2019, ya que como se ha observado en varios de los apartados estudiados hubo mayor capacidad y experiencia en gerencia, mayor organización, así como buen trato por parte del directivo hacia el personal y mejores condiciones laborable en cuanto la parte física.

Para la pregunta N° 10 Considera usted que la constante rotación del personal directivo ha influenciado en el clima organizacional de la institución. Las repuestas se agruparon de forma afirmativa y los argumentos dados por los encuestados se presentan como se indica a continuación.

**Tabla N°11**

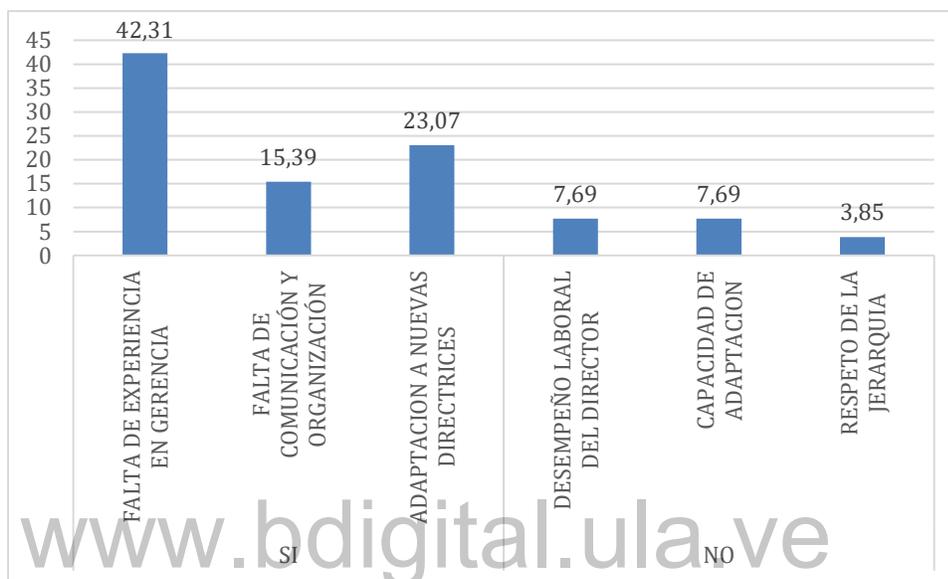
*Influencia de la Rotación de personal directivo en el clima organizacional de la institución*

LEYENDA	Falta de experiencia en gerencia	Falta de comunicación y organización	Adaptación a nuevas directrices	Capacidad de adaptación	Desempeño laboral del directivo	Respeto de jerarquías
%	42,31	15,38	23,07	7,69	7,69	3,85

Datos obtenidos de encuesta aplicada (2022)

### Gráfica N° 10

*Influencia de la Rotación del Personal Directivo en el Clima Organizacional de la Institución*



Analizando los resultados de la gráfica, se observa que en respuesta a la pregunta planteada los encuestados respondieron que la rotación del directivo SI ha influenciado en el clima organizacional y las razones o argumentos van dirigidos a la falta de experiencia en gerencia de parte del mismo en un 42,31%; la falta de comunicación y organización en un 15,39%, porque el personal cada vez debe adaptarse a nuevas directrices en un 23,08%. Por otra parte los 7, 69% de los encuestados respondieron que si en relación al desempeño laboral del director el cual se afecta por la constante rotación. Por el contrario un 7, 69 % señalan que la rotación no les afecta debido a que el personal tiene la capacidad de adaptarse al cambio del directivo, y un 3,85% que debe haber respeto de jerarquías independientemente del tiempo en el cargo.

En la gráfica se observa que más del 50% de los encuestados afirma que la rotación del personal directivo si ha influido de una u otra manera en el clima organizacional de la institución, esto debido a que según las respuesta emitidas por los encuestados se puede resumir en que no se está tomando en cuenta el perfil del personal que es elegido para el cargo de directivo, todo esto coincide con lo dicho por Rodríguez (2011; p.165), cuando habla de las características del clima organizacional donde una de ellas dice que toda organización se da cuenta de que su clima organizacional está mal por la alta rotación del personal y la desmotivación del mismo.

Para la pregunta N° 11 Considera usted que la rotación del personal directivo a influenciado en su desempeño laboral las respuestas se agruparon como se indica:

**Tabla N°12**

*Influencia de la Rotación del Personal Directivo en el Desempeño Laboral*

	SI	SI	NO	NO
LEYENDA	Adaptarse a nuevas directrices	otros	Sentido de compromiso y responsabilidad	otros
%	15,39	15,38	53,85	15,38

Datos obtenidos de encuesta aplicada (2022)

Grafica N°11

*Influencia de la Rotación del Personal Directivo en el Desempeño Laboral*



[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Analizando la gráfica se pudo observar que un 15,38% de los encuestados respondió que la rotación del personal si afecta el clima desempeño laboral a nivel personal, ya que deben adaptarse a nuevas directrices por parte del directivo, de igual manera otros encuestados respondieron que si afecta porque conlleva a desorganización, falta de interés y afecta las relaciones personales, todo esto reflejado en un 15,38%; por otra parte un 53,85% de los encuestados respondió que la rotación del directivo no afecta el su desempeño laboral ya que debe existir sentido de compromiso y responsabilidad en su desempeño dentro de la institución.

Analizando esta gráfica se puede observar que la rotación del personal directivo en más del 50% según las respuesta de los encuestados no afecta su desempeño laboral, ya que el personal debe tener la capacidad de adaptarse a cambios en la organización y se debe tener sentido de

responsabilidad y compromiso en el desempeño de sus funciones, por otra parte un bajo porcentaje de encuestados manifestó que la rotación del directivo si ha afectado su desempeño, ya que la misma conlleva a adaptarse cada vez a nuevas directrices. El desempeño laboral como lo señala Para Pintado, (2011) cuando se refiere a la satisfacción laboral está relacionada con clima organizacional de la empresa y el desempeño laboral, en otras palabras se puede decir que la satisfacción laboral y desempeño laboral influyen en el funcionamiento del clima organizacional dentro de una organización, contribuyendo al logro de los objetivo de la misma.

Para la pregunta N° 12 Considera usted que la constante rotación del personal directivo ha afectado la comunicación y las relaciones interpersonales, influyendo en el clima organizacional. Las respuestas a esta pregunta se agruparon como se muestra a continuación.

**Tabla N°13**

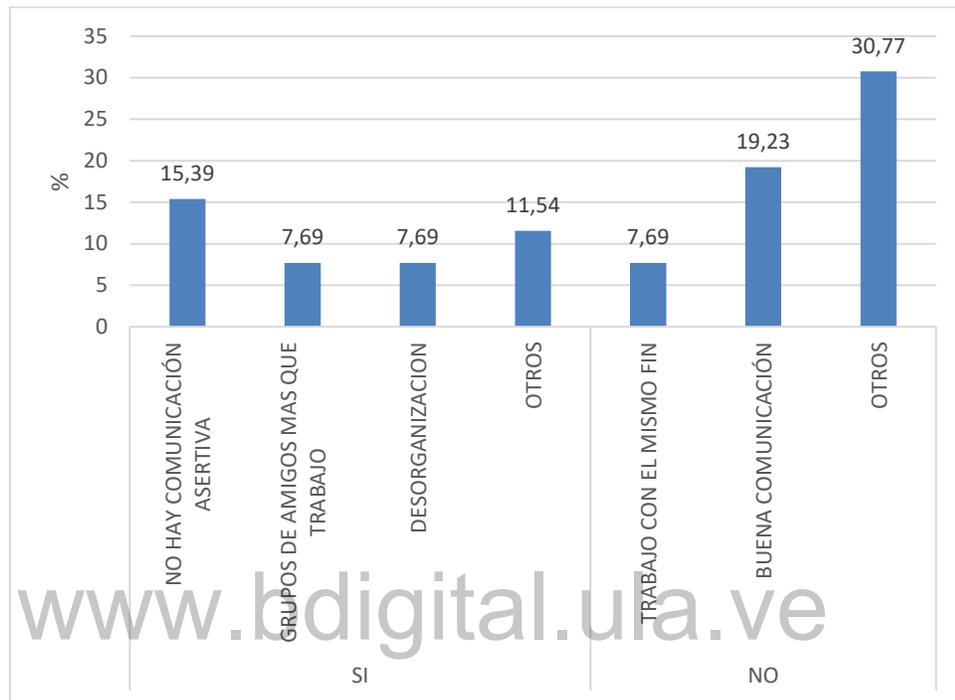
*Afectación de la Rotación del Personal Directivo en las Relaciones Interpersonales, y su Influencia en el Clima Organizacional*

	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO
LEYENDA	No hay comunicación asertiva	Grupos de amigos más que de trabajo	desorganización	otros	Se trabaja con el mismo fin	Buena comunicación	otros
%	15,39	7,69	7,69	11,54	7,69	19,23	30,77

Datos obtenidos de encuesta aplicada (2022)

## Gráfica N° 12

*Afectación de la Rotación del Personal Directivo en las Relaciones Interpersonales, y su Influencia en el Clima Organizacional*



En esta gráfica se muestra que un porcentaje de los encuestados respondió que la rotación del directivo Si afecta las comunicación y las relaciones interpersonales, de la siguiente manera : consideran en un 15,39% que no existe comunicación asertiva, un 7,69% opina que hay más grupos de amigos con el directivo que de trabajo, y un 7,69% dice que genera desorganización y un 11,54% respondieron que se debe a que se crea un clima de discordia, no hay tolerancia, falta de estrategias de integración (otros).

De manera contraria, otro porcentaje de los encuestados respondieron que la rotación del personal No afecta las relaciones ya que un 7,69% respondió que en la institución se trabaja por un mismo fin ,un 19,23%

dice que hay buena comunicación y otros en un 30,77 % respondieron que no afecta porque debe existir tolerancia, valores en el personal, adaptación al cambio, compañerismo, socialización, responsabilidad, compromiso.

En esta gráfica al igual que en la anterior se pudo observar que más del 50% de los encuestados manifestó que la rotación del personal no ha afectado las relaciones interpersonales .ya que todos deben trabajar por el mismo fin y debe existir buena comunicación con el directivo a cargo, sin embargo el otro porcentaje manifestó que si afecta, ya que no hay una comunicación asertiva con el directivo y eso con lleva a desorganización y desmotivación por parte del personal.

Se puede concluir que coincide la opinión dada en la pregunta anterior donde los encuestados a pesar de que comprenden que el directivo y su rotación afecta su desempeño laboral y comunicación en alguna medida, le dan mayor valor a su proceso interno y de formación como profesionales de la docencia que a una persona que ejerza la función del cargo directivo. Lo cual se corresponde con lo planteado por Rodríguez, (2011), al señalar que la influencia del clima organizacional recae en los trabajadores, en su compromiso con sus labores y como ellos se sienten identificados en la organización que laboran.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES

Una vez recolectada la información a través de los instrumentos y analizadas todas las respuestas a las preguntas contrastando con la teoría descrita, se llegó a dar respuesta a los objetivos planteados, lo que permite a su vez generar las siguientes conclusiones y recomendaciones

Se puede decir que hay muchos factores que han afectado el clima organizacional en cuanto a la rotación del personal directivo en los periodos analizados en la institución objeto de estudio, los cuales están relacionados e inciden directamente en la percepción y vivencia del clima organizacional y sus elementos.

En cuanto a los espacios físicos (baños, aulas, espacios administrativos) se observó que los mismos están en unas condiciones que no son las adecuadas para satisfacer las necesidades básicas del personal o de cualquier agente que haga vida activa en la institución, lo cual influye negativamente el clima organizacional afectando la calidad de vida del personal dentro de la institución, generando de esta manera un mal desempeño organizacional.

Con relación al ausentismo y las condiciones laborales estos dos aspectos están relacionados con la satisfacción laboral del trabajador en cualquier organización, ya que la satisfacción laboral depende de unas buenas condiciones de trabajo comenzando por lo económico y segundo de las condiciones en las que se encuentre la estructura organizacional. De allí que se evidenció notoriamente que a medida que la crisis económica aumentaba en los periodos estudiados el ausentismo era mayor, otras de las

razones se observan en relación a la calidad de la infraestructura, falta de organización, influyendo así de forma negativa en la motivación.

El estilo de dirección es el que marca la estructura del clima organizacional, dentro de una organización, ya que si no existe esa figura de líder, que sea capaz de liderar, orientar y trabajar de la mano con su colectivo, el logro de los objetivos de la organización se va a ver afectados. Para este caso, se evidenció que la alta rotación del personal directivo aunque fue percibida como negativa a nivel institucional en relación al proceso administrativo y organizacional no afecta en lo personal a los trabajadores debido a que sienten un compromiso con la organización que es independiente del director que asuma el cargo, lo que indica a su vez que no asocian el líder con el director y que el liderazgo puede ser asumido por alguno de ellos según sea el caso tal como Robins (2002) lo plantea al mencionar que el líder influye en el grupo para alcanzar un bien común.

Finalmente se puede concluir que el clima organizacional de la institución en estudio se construye por la suma de los valores intrínsecos del personal que en ella labora y no es determinante el directivo que se encuentre ejerciendo el cargo, ya que cada uno de ellos se adaptan de manera tal que como grupo social puedan responder a las necesidades evidenciadas en su organización en función de sus competencias profesionales. A diferencia de su percepción en relación al ambiente físico el cual si lo consideran que afecta su rendimiento debido a que no se encuentra en condiciones óptimas para laborar.

### Recomendaciones:

Es recomendable buscar la forma de mejorar la infraestructura de la institución, ya que la percepción mantenida de no solución a este problema evidente puede incurrir en desmotivación y ausentismo laboral por parte del personal que labora en la misma.

Es importante también recomendar que existan espacios que le permitan al trabajador recrearse ya que ello contribuye a relajar tensiones generadas por la carga o nivel de trabajo. Mejorando así las relaciones personales entre los trabajadores de la organización; de igual manera disminuye los problemas de salud, reduciendo el ausentismo de los trabajadores en su lugar de trabajo, lo cual influye de manera positiva en el clima organizacional.

Crear buenas relaciones personales positivas y estimulantes entre el personal directivo y el colectivo institucional de manera que exista un ambiente de cordialidad dentro de la institución.

La institución debe promover espacios para la formación y capacitación del personal que va a ejercer cargos directivos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Balestrini, M. (2006) *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Séptima Edición. Caracas: BL Consultores Asociados
- Barber, A. (1998). *El reclutamiento de empleados*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Casado, J. (2003). *El valor de la persona, nuevos principios para la gestión del capital humano*. 1º ed. Madrid. Pearson Education, S.A
- Chiavenato (2007) *Administración de recursos humanos*. McGraw-HILL/Interamericano editores,S.A.Dc C,V.
- Chiavenato, I(2000) *administración de recursos humanos*, Colombia, Mcgraw Hill.
- Fidias A. (2006) *El proyecto de investigación* 5ta edición.
- Hernández, R. (2000). *Metodología de la investigación*. México: McGraw- Hill
- Juvelindo, E.(2013)*El liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Augusto B. Leguia, Puente Piedra-2012*[para optar al grado académico de magister en ciencias de la educación con mención en gestión educativa]Universidad nacional de educación Enrique Guzmán y Valle.
- Mendoza, A. (2019). *Satisfacción laboral y rotación del personal en la unidad de gestión educativa local 302- Leoncio Prado* [para optar al título de licenciada en administración de empresas] Escuela Académico profesional de Administración de Empresas. Perú
- Rodriguez M y Gallejo L. (2020) *Condiciones laborales y su relación con la satisfacción laboral en colaboradores de una empresa de sector privado en la ciudad de Pereira*1

Robbins, S (2009) Comportamiento organizacional. México. Prentice Hall

Rincón, P. (2006). Motivación laboral como herramienta clave evitar la rotación de personal en las empresas de servicios de la ciudad de Morelia. Tesis de licenciatura. Universidad de Michoacana de San Nicolás. México. Leído el 12 de junio. Disponible en: [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/271/1/TL\\_Perez\\_Aguinaga\\_FranklinIvan.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/271/1/TL_Perez_Aguinaga_FranklinIvan.pdf).

Requena, M (2016) clima organizacional en el desempeño laboral del docente

Sara, A (2019 )Liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis.[para optar al grado académico maestro en administración de la educación] Escuela de postgrado Cesar Vallejo

Sotomayor, L. (2017). Competencias directivas y clima organizacional en instituciones educativas del distrito el Agustino – 2015. .[ para optar al grado académico maestro en administración de la educación] Escuela de postgrado Cesar Vallejo

UNESCO (2011). Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo: El imperativo de la calidad.

Vega, M (2018Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Pública “José Abelardo Quiñones Gonzales”. Ayacucho, 2017[tesis para obtener el grado académico de: maestra en administración de la educación] Escuela de postgrado Universidad Cesar Vallejo

.Werther, D. (2004). Administración de Personal Y Recursos Humanos. 4ªed. México, Ed. Mc Graw Hill

Anexo A. Encuesta



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"  
INSTITUTO EXPERIMENTAL DE INVESTIGACION  
HUMANÍSTICA, ECONÓMICA Y SOCIAL (IEXIHES)  
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN  
ESTADO TRUJILLO**

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas, se agradece marcar con una equis (X) según sea el caso para el periodo que corresponda

Indicadores	Periodo		
	2018-2019	2019-2022	2020-2022
<b>1. Indique las condiciones de los espacios administrativos de la institución</b>			
a) Bueno			
b) Regular			
c) Deficiente			
<b>2. Indique las condiciones de las aulas de clase</b>			
a) Bueno			
b) Regular			
c) Deficiente			
<b>3. Indique las condiciones de los baños</b>			
a) Bueno			
b) Regular			

c) Deficiente			
<b>4. Como considera usted que fue el estilo de dirección en el periodo indicado</b>			
a) Arbitraria, rígida, inflexible, sin permitir sugerencias			
b) Democrática, Consideraba opiniones del equipo, todos participan de las decisiones			
c) Sin control ni autoridad por parte del directivo			
<b>5. Considera que durante el periodo escolar indicado se presentó ausentismo del personal en un nivel:</b>			
a) Alto			
b) Medio			
c) Bajo			

www.bdigital.ula.ve

<b>6. Considera que durante el periodo escolar indicado las condiciones laborales en la institución eran:</b>			
a) Buena			
b) Regular			
c) Deficiente			
<b>7. Durante el periodo escolar indicado se dieron espacios de esparcimiento, permitiendo mejorar las relaciones interpersonales</b>			
a) Frecuentemente			
b) Rara Vez			
c) Nunca			
<b>8. Considera usted que la persona asignada en el cargo de director tuvo o ha tenido</b>			

un desempeño			
a) Bueno			
b) Regular			
c) Deficiente			

9. ¿Cuál de los tres periodos considera usted que ha sido más funcional para el clima organizacional?. Justifique su respuesta

---



---



---



---



---



---

www.bdigital.ula.ve

10. ¿Considera usted que la constante rotación del personal directivo ha influenciado en el clima organizacional de la institución. Justifique su respuesta.

---



---



---



---



---

11. ¿Considera usted que la constante rotación de personal directivo ha afectado su desempeño laboral?. Justifique su respuesta

---

---

---

---

---

---

---

---

**12. ¿Considera usted que la constante rotación del personal directivo ha afectado la comunicación y las relaciones interpersonales, influyendo en el clima organizacional de la institución? Justifique su respuesta**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

---

---

---

---

---

---



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"  
INSTITUTO EXPERIMENTAL DE INVESTIGACIÓN HUMANÍSTICA, ECONÓMICA Y SOCIAL  
(IEXIHES)  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN  
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Prof.: FREDDY ARANGUREN ZULETA, C.I.: 3.214.844, de Profesión: GEÓGRAFO, Certifico que he revisado el instrumento presentado por la **Lcda. Dania Gabriela Araujo Mejía**, titular de la Cédula de Identidad N° **V-12.798.276** aspirante al Título de Magíster Scientiae en Gerencia de la Educación, del Núcleo Universitario "Rafael Rangel" de la Universidad de Los Andes, el cual será utilizado para recabar información necesaria para su Trabajo de Grado titulado: "**INFLUENCIA DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA "JOSÉ LUIS FAURE SABAUT" PARROQUIA LA PUERTA, MUNICIPIO VALERA, ESTADO TRUJILLO**", es válido a los fines propuestos.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Freddy Aranguren Z.", written over a faint circular stamp.

Prof. Freddy Aranguren Z.

Fecha de validación: 06 de junio de 2022



UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES  
VENEZUELA

Núcleo Universitario "Rafael Rangel"

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"  
INSTITUTO EXPERIMENTAL DE INVESTIGACIÓN HUMANÍSTICA,  
ECONÓMICA Y SOCIAL (IEXIHES)  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN  
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

#### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Prof.: Manely Rosales V.,  
C.I.: 12039814, de Profesión: Profesora,  
Certificó que he revisado el instrumento presentado por la **Lcda. Dania Gabriela Araujo Mejía**, titular de la Cédula de Identidad N° V-12,798,276 aspirante al Título de Magíster Scientiae en Gerencia de la Educación, del Núcleo Universitario "Rafael Rangel" de la Universidad de Los Andes, el cual será utilizado para recabar información necesaria para su Trabajo de Grado titulado: "INFLUENCIA DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA "JOSÉ LUIS FAURE SABAUT" PARROQUIA LA PUERTA, MUNICIPIO VALERA, ESTADO TRUJILLO"

Firma: MausW  
Fecha de validación: 30/04/2022

#### IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombre y Apellido: Manely Rosales  
Institución donde labora: U.L.A. NU.RR.  
Cargo que ocupa: Profesor Universitario  
Títulos académicos obtenidos: Doctor en Ciencias de la Educación

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)