

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACION DE LA
GERENCIA EDUCATIVA EN LAS ESCUELAS
BOLIVARIANAS**

Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en Educación Mención Gerencia
Educativa

Autor: Freddy Castillo.
Tutor: Aida Villarreal

Barquisimeto, Junio de 2018

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado, presentado por el Ciudadano Freddy Castillo, para optar al Grado de Magister en Educación Mención Gerencia Educacional, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Barquisimeto, a los 27 días del mes de Junio de 2018.

Tutor: Aida Villarreal

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA

CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACION DE LA GERENCIA
EDUCATIVA EN LAS ESCUELAS
BOLIVARIANAS

Por: Freddy Castillo

Trabajo de Grado de Maestría aprobado, en nombre de la Universidad Pedagógica
Experimental Libertador, por el siguiente Jurado, en la Ciudad de Barquisimeto a los 09
Días del mes de julio del 2018


Mgs Humberto Rondón Muñoz
C.I: 3.165.056




Dra. Aracely Carrasquel
C.I. 7325536


Mgs Aida Villarreal
C.I. 5.791.779

INDICE GENERAL

LISTA DE CUADROS.....	pp
LISTA DE GRÁFICOS.....	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii
CAPITULO.	1
I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	7
Justificación de la Investigación.....	8
II MARCO TEÓRICO.....	10
Antecedentes de la Investigación.....	10
Bases Teóricas.....	16
Bases Legales.....	44
III METODOLÓGIA.....	47
Naturaleza de la Investigación.....	47
Tipo de Investigación.....	47
Diseño de la investigación.....	48
Población y Muestra.....	48
Variable en estudio.....	50
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.....	52
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	52
Procedimiento.....	53
Técnicas de Análisis e Interpretación de los Datos.....	54
IV ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	55
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74

Conclusiones.....	74
Recomendaciones.....	75
REFERENCIAS.....	78
ANEXOS	88
A Instrumento de Recolección de Datos.....	88
B Matriz de Validación para Juicio de Expertos.....	83
C Confiabilidad.....	94
CURRICULUM VITAE.....	97

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp
1	Distribución de la Población en Estudio.....	49
2	Operacionalización de la Variable.....	51
3	Frecuencias y Porcentajes en la Dimensión clima organizacional en la subdimensión tipo de clima.....	55
4	Frecuencias y Porcentajes en la Dimensión Percepción del Clima Organizacional en la Subdimensión Estructura.....	57
5	Frecuencias y Porcentajes en la Dimensión Percepción del Clima Organizacional en la Subdimensión Responsabilidad..	59
6	Frecuencias y Porcentajes en la Dimensión Percepción del Clima Organizacional en la Subdimensión Recompensa.	62
7	Frecuencias y Porcentajes en la Dimensión Percepción del Clima Organizacional en la Subdimensión Desafío.....	63
8	Frecuencias y Porcentajes en la Dimensión Percepción del Clima Organizacional en la Subdimensión Relaciones.....	65
9	Frecuencias y Porcentajes en la Dimensión Percepción del Clima Organizacional en la Subdimensión Conflictos e Identidad.....	66
10	Frecuencias y Porcentajes en la Dimensión Percepción del Clima Organizacional en la Subdimensión Conocimiento del Clima.....	68
11	Frecuencias y Porcentajes en la Dimensión Nivel de Satisfacción en relación con las Habilidades Administrativas y Humanistas del Directivo en la Subdimensión Habilidades Administrativas.....	70
12	Frecuencias y Porcentajes en la Dimensión Nivel de Satisfacción en relación con las Habilidades Administrativas y Humanistas del Directivo en la Subdimensión Habilidades Humanísticas.....	72

LISTA DE GRÁFICO

GRÁFICO		pp
1	Promedios Porcentuales de la Subdimensión Tipos de Clima: Autoritario y Participativo.....	56
2	Promedios Porcentuales de la Subdimensión Estructura. Indicadores: Cumplimento de Normas, Tramites, Ambiente de Trabajo.....	58
3	Promedios Porcentuales de la Subdimensión Responsabilidad, indicadores: Autonomía y Toma de Decisiones.....	60
4	Porcentajes de la Subdimensión Recompensas, indicadores: Recompensas por el Trabajo Realizado, Estimulo al Trabajo, Reconocimiento.....	62
5	Promedios Porcentuales de la Subdimensión Desafíos indicadores: Aceptación de Riesgos y Alcance de Objetivos.	64
6	Porcentajes de la Subdimensión Relaciones indicadores: Relaciones Sociales y Relaciones Laborales.....	65
7	Porcentajes obtenidos de la Subdimensión Conflicto e Identidad indicadores: Resolución de Conflictos y Sentido de Pertenencia.....	66
8	Porcentajes obtenidos de la Subdimensión Conocimiento del Clima indicadores: Retroalimentación y Actitud Positiva.....	68
9	Porcentajes obtenidos de la Subdimensión Habilidades Administrativas indicadores: Proceso Gerencial y Acompañamiento Pedagógico.....	70
10	Porcentajes obtenidos de la Subdimensión Habilidades Humanísticas indicadores: Motivación, Comunicación, Interacción, Empatía y Liderazgo.....	72

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA**

Maestría en Educación mención: Gerencia Educativa

Línea de Investigación: Gestión, Administración y Productividad Educativa

**CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACION DE LA
GERENCIA EDUCATIVA EN LAS ESCUELAS
BOLIVARIANAS**

Autor: Freddy Castillo.

Tutor: Aida Villarreal

Fecha: Junio 2018

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo general analizar el clima organizacional para la optimización de la gerencia en las escuelas bolivarianas pertenecientes al circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara. La naturaleza de estudio estuvo enfocada en el paradigma positivista, desde un enfoque cuantitativo y se apoyó en una investigación de campo, de tipo descriptivo con diseño no experimental transeccional. La población estuvo conformada por ciento dieciséis (116) sujetos y de los cuales se tomará una muestra, la consiste en treinta y seis (36) sujetos que laboran en las once (11) institución pertenecientes al circuito objeto de estudio, para la recolección de los datos se aplicó un instrumento tipo cuestionario conformado por varias alternativas de respuesta, se trabajó con la validez de contenido a través del juicio de expertos, y la confiabilidad a partir del coeficiente Alpha de Cronbach, previo a la aplicación de una prueba piloto para luego obtener dicho resultado se pudo determinar un resultado del 0.80 lo que indica que es de fuerte confiabilidad y consistencia interna, los resultados se analizaron a partir de la estadística descriptiva los cuales se presentaran en cuadros de frecuencias y gráficos de barra representativo de los datos, a través de los cuales concluye que existe debilidades significativa en relación con el clima organizacional que van afrentando las relaciones entre el personal y los directivos, encontrando un clima autoritario, una percepción desfavorable en algunos aspecto del clima organizacional e insatisfacción a nivel de la acción gerencial en los aspectos administrativos y humanistas, por consiguiente, generan una serie de recomendaciones según los resultados obtenidos para optimizar la gerencia educativa.

Descriptor: clima organizacional, optimización de la gerencia educati

INTRODUCCION

En toda organización en la actualidad, el clima laboral debe ser estable, armónico y compatible con los valores que lo complementan, en él debe prevalecer el respeto, la toma de decisiones en conjunto, en especial la paz, entre otros aspectos y es la gerencia a la cual le corresponde lograr ese clima organizacional de calidad.

En el ámbito educativo en Venezuela en los tiempos que corren, muchos son los problemas a nivel gerencial que afectan el ejercicio propio del cargo que asumen docentes, como en el caso de las Escuelas Bolivarianas pertenecientes al Circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara, escenario donde se recogió la información, en las cuales que la mayoría de los gerentes, no poseen el perfil adecuado para asumir dicha responsabilidad, generando descontento y desmotivación en el personal a su cargo, tanto a nivel de personal asistente, administrativo y docentes y es esta preocupación del investigador, lo llevó a realizar este estudio, para buscar las soluciones efectivas con el fin de detectar las debilidades y buscar nuevas alternativas para lograr un cambio en la manera como se viene desarrollando la gerencia en especial por la grave crisis o situación-país que afecta a todos.

En este sentido, el clima organizacional que se genera en una institución educativa, corresponde al ambiente generado por las emociones de sus miembros, el cual está relacionado con la motivación que cada uno de ellos tenga y les lleve a lograr las metas necesarias para brindar un servicio de calidad, por ello, es necesario tener una gerencia capaz de transformar de manera positiva las acciones educativas llevadas a cabo por el personal docente; por lo tanto, sus trabajo no solo corresponde a la parte técnica, sino también a la parte física como emocional y mental, que afecta el clima organizacional.

De allí, el objetivo fundamental de esta investigación está orientado al análisis del clima organizacional para la optimización de la gerencia en las Escuelas Bolivarianas pertenecientes al Circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara, estudio realizado desde los parámetros del paradigma positivista, con enfoque cualitativo, en

el cual se tomó en cuenta los criterios de la estadística descriptiva para obtener los resultados que demuestran todo lo anteriormente señalado.

En consecuencia, el informe que se presenta a continuación se corresponde con un trabajo de grado de la Maestría en Educación Mención Gerencia Educacional, estructurada en cinco capítulos los cuales contienen los siguientes aspectos.

Capítulo I, contiene el problema, su planteamiento, los objetivos tanto general como específico, así como la justificación.

Capítulo II, en esta parte se hace referencia al marco teórico de la investigación, en el cual se señalan los antecedentes, bases teóricas y bases legales.

Capítulo III, corresponde a todo el marco metodológico, en él se hace énfasis en la naturaleza, tipo y diseño de la investigación, la variable en estudio, los sujetos de estudio, la técnica e instrumento para la recolección de la información, la validez y confiabilidad del instrumento; finalmente, la técnica de análisis de los resultados.

Capítulo IV, corresponde el análisis e interpretación de los resultados aportados por la aplicación del instrumento.

Capítulo V, en este capítulo se señalan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Por último, se presentan las referencias y anexos correspondientes al trabajo realizado.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones educativas en la actualidad, requieren de un proceso de cambio en cuanto al clima organizacional que se está generando en ellas, por diversidad de problemas pero en especial por la falta de una gerencia de calidad que ayude a fortalecer los procesos desarrollados dentro de ella. En este sentido, Mercado (2012), plantea que la gerencia hoy en día se ha convertido en un problemas político, por cuanto las personas que asumen dicha función no reúnen las competencias necesarias para su ejercicio y en vez de convertirse en una solución efectiva, se convierten en el mayor problemas tanto para las acciones del personal como para ellos mismos.

Esta postura del investigador, también la refleja Guédez (2015), cuando hace referencia que la acción directiva, se convierte en un problema grave para el clima organizacional en las instituciones educativas venezolanas, porque afectan las relaciones entre los miembros del personal, además de no desarrollar acciones gerenciales efectivas sino que causa divisiones, el clima laboral es tenso, afectando a todos en el proceso.

Los problemas planteados por ambos autores, según su opinión, son un indicio de las situaciones que afectan el clima laboral en las organizaciones educativas en la actualidad venezolana, ambos coinciden que la gerencia está a cargo de personas no idóneas para asumirlo, además de reflejar que el clima organizacional se ve afectado de manera negativa, porque genera problemas entre los miembros del personal.

Al respecto Hall (citado por Álvarez, 2013) define el clima organizacional (CO), como “todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento. Se asume que el CO es un factor determinante en el logro de los objetivos de las instituciones”

(p.98), en este concepto, uno de los aspectos que lo caracterizan es el relacionado con el ambiente, como es percibido por las personas que allí laboran y la manera como es llevado a cabo es lo que hace que el comportamiento sea o no efectivo para todos.

De allí, que, se pudo inferir que las organizaciones educativas, se encuentran formadas por personas que tienen una manera de actuar y pensar acorde a principios y normas que las caracterizan como tal y en ellas las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Tratando de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de ellas, permite mejorar la eficacia de ésta así como el alcance de sus objetivos, porque este comportamiento se da debido a la cultura organizacional en que prevalecen. Reflejo de esto es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de su centro de trabajo, que influyen en las actitudes y comportamiento de los mismos.

En consecuencia, cuando este comportamiento se ve afectado por un clima laboral poco favorable, los problemas según Guédez (ob.cit), se irán incrementando, afectando a todos, en especial la efectividad y eficacia de sus acciones, por lo que se generan conflictos disfuncionales, en detrimento de las relaciones entre sus miembros, lo que trae como consecuencia caos en la organización. Por tal motivo, señala que una buena gerencia, ayuda a fortalecer el clima organizacional, mientras que una mala gerencia lo destruye.

Prueba de lo antes expuesto, se encuentra en una investigación realizada por la Arboleda (2015), en la cual se estudiaron doscientas (200) escuelas latinoamericanas, obteniéndose los siguientes resultados: Entre el 80 y 100% de los problemas de gestión que ocurren en estas instituciones educativas tiene su origen en procesos de comunicación interna deficientes. Otro de los problemas es la insuficiente comunicación entre las áreas que hacen parte de un mismo proceso, en países como Perú, Panamá y El Salvador el 32% consideró que este es un inconveniente muy frecuente. Le sigue Colombia con un 14%; mientras que Argentina y Chile presentaron un 57%. Otro de los inconvenientes es la falta de expresiones de

reconocimiento y motivación de los superiores inmediatos hacia los miembros del personal y las relaciones interpersonales deficientes entre en los equipos de trabajo.

Por lo tanto, factores tales como la comunicación, la falta de reconocimiento, baja motivación, deficientes relaciones interpersonales y la falta de coordinación entre los equipos de trabajo, los cuales en conjunto forman parte del clima organizacional, tienden a generar dificultades en la gestión que es desarrollada por las escuelas latinoamericanas impidiéndoles obtener una mejor calidad en el servicio.

De esta realidad, no escapa Venezuela ya que según Martínez (2016), las escuelas bolivarianas venezolanas en el presente adolecen, en su gran mayoría, de un buen clima organizacional y ello ha conllevado a problemas en la efectividad de las acciones educativas y en la satisfacción de los trabajadores, demandando que se tomen las acciones correspondientes para garantizar un buen comportamiento organizacional.

Dentro de esta perspectiva, el clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral. Por esta razón, Chiavenato (2012), afirma que: “la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive y, por consiguiente, se afecta el clima laboral”. (p.58). Es importante que las organizaciones educativas y sus líderes se aboquen a eliminar o, al menos minimizar, todos factores de estrés que puedan presentarse en la vida cotidiana de los empleados, porque los líderes tienen un impacto significativo sobre el estrés y la moral de los mismos. En el ambiente que se vive en la escuela puede resultar agradable o desagradable trabajar; es decir, de las cualidades o propiedades del ambiente general depende la percepción de los miembros de la organización, la cual puede ser de orden interno o externo e influye en su comportamiento

Siendo las cosas así, resulta claro que entre los problemas presentados por las escuelas bolivarianas venezolanas se encuentran la desmotivación, baja autoestima, la imposibilidad como menciona Chiavenato (ob.cit) de satisfacer necesidades básicas, entre otros aspectos que interfieren negativamente en el clima organizacional, lo cual

limita según el autor la posibilidad de que miembros del personal se desempeñen en un ambiente laboral capaz de promover el entusiasmo, la motivación, la buena comunicación entre los compañeros de trabajo, la superación intelectual, la satisfacción laboral, entre otros aspectos que entorpecen el rendimiento y, por consiguiente, afectan las relaciones interpersonales.

En este contexto, las organizaciones educativas en el estado Lara, presentan problemas a nivel del clima organizacional, el cual según Sánchez (2014), ocupa un lugar preferente en cuanto al tema se refiera, ya que de la percepción positiva o negativa que tienen los docentes del entorno depende su compromiso, sentido de pertenencia, el cumplimiento de las actividades requeridas, la motivación y, en definitiva, su desempeño laboral. Es por esta razón que las escuelas en su mayoría presentan síntomas tales como: ineficiencia, desmotivación e improductividad, que merman el trabajo y el clima laboral en las organizaciones.

En las escuelas bolivarianas pertenecientes al CircuitoN° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara, se perciben debilidades que pueden estar afectando el clima organizacional de las instituciones educativas que lo componen especialmente a través de la gerencia, como señalan algunos miembros del personal pareciera que este proceso no se desarrolla de la manera adecuada el clima dentro de las escuelas que lo conforman, siendo los problemas detectados a través de observaciones realizadas por el investigador que permiten presumir que existe un clima laboral tenso, relaciones laborales e interpersonales poco favorables, así como también conflictos entre los miembros del personal y el directivo.

Asimismo, en algunas ocasiones se observaron situaciones tales como: poca atención al trabajo docente y falta de apoyo y estímulo al desarrollo de actividades por parte del directivo hacia el personal, además del poco estímulo que se le da al personal cuando hace un buen trabajo. Igualmente, a través de conversaciones con algunos miembros del personal se pudo apreciar a través de sus comentarios relacionados con el ambiente laboral, poca empatía entre los miembros, falta de un sentido de pertenencia y diversidad de conflictos.

Todo lo anterior son problemas que se presume están afectando el clima organizacional, lo cual pudiera ser debido a que carecen de una gerencia que oriente, estimule y motive al personal a realizar un trabajo de calidad, fortaleciendo el clima laboral; sin embargo, me lleva a investigar cuál el tipo de clima, cuál es la percepción del docente al respecto y cómo se puede mejorar dicha situación; porque de continuar continúa de tal manera, se podría generar una división más amplia que afectaría en mayor proporción el trabajo dentro de la organización.

Lo antes expuesto, evidencia que el clima organizacional es una de las partes más importantes de una institución educativa y algo que pueden corregir los directivos, quienes deben de mantener contentos al personal para que se sientan motivados y puedan desempeñar sus labores satisfactoriamente. De allí, la importancia de analizar el clima organizacional para la optimización de la gerencia en las escuelas bolivarianas pertenecientes al circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara. En consecuencia, debido al problema señalado, surgen las siguientes interrogantes que darán curso a la investigación:

¿Cuál es el tipo de clima organizacional que predomina en la gerencia de las escuelas bolivarianas pertenecientes al circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara? ¿Cuál es la percepción que tienen el personal acerca de las dimensiones del clima organizacional desarrollados por el gerente en las escuelas bolivarianas del circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado?

¿Cuál es el nivel de satisfacción del personal en cuanto a las habilidades administrativas y humanista que aplica la gerencia en la optimización del clima organizacional en las escuelas bolivarianas?

La respuesta las interrogantes permitirá reflexionar acerca de la importancia del clima organizacional en la optimización de la gerencia en las escuelas bolivarianas.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el clima organizacional para la optimización de la gerencia en las escuelas bolivarianas pertenecientes al circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara.

Objetivos Específicos

-Identificar el tipo de clima predominante en la gerencia de las escuelas bolivarianas pertenecientes al circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara

-Determinar la percepción que tienen el personal acerca de las dimensiones del clima organizacional desarrollados por el gerente en las escuelas bolivarianas del circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado.

-Determinar el nivel de satisfacción del personal en cuanto a las habilidades administrativas y humanista que aplica la gerencia en la optimización del clima organizacional en las escuelas bolivarianas.

-Reflexionar acerca de la importancia del clima organizacional en la optimización de la gerencia en las escuelas bolivarianas del circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara.

Justificación de la Investigación

El clima organizacional en toda organización educativa, debe estar acorde a los principios educativos que la determinan, reflejando en la manera de actuar por parte de los miembros del personal que la conforman, corresponde en todo caso con la formación recibida por el estudiante porque el personal debe ser ejemplo para las personas tanto a nivel de comunidad escolar como local.

Por ello, el clima organizacional dentro de una escuela debe ser de paz, armonía, respeto hacia las personas, un lugar donde todos se sientan bien desde la gerencia hasta los estudiantes, porque si se convierte en centros de conflictos, esto se

verá reflejado en las acciones del personal afectando todo el proceso educativo que se lleva a cabo dentro y fuera de sus puertas, sobre todo si se ve afectado por el proceso gerencial.

De allí la importancia de la presente investigación, porque a través de ella se busca que analizar el clima organizacional para la optimización de la gerencia en las escuelas bolivarianas pertenecientes al circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara. Investigación desarrollada desde el paradigma positivista con enfoque cuantitativo, permitirá conocer el tipo de clima que se desarrolla en estas escuelas, así como la percepción que tiene el personal del mismo, además del nivel de satisfacción del personal acerca de las habilidades tanto técnicas como humanistas del directivo.

En tal sentido, siendo está la intención de la investigación, el trabajo tiene su justificación desde diferentes ámbitos: teórico, institucional, científico y metodológico. A nivel teórico, por cuanto presenta una serie de teorías relacionadas con el tema en estudio, que permiten entender lo que es el clima organizacional, sus dimensiones y como la gerencia educativa se convierte en una herramienta fundamental para lograr que ese clima sea favorable para las personas que laboran en las escuelas.

Desde el ámbito institucional, la investigación se justifica por cuanto hoy en día existen una serie de problemas que cada día afectan al personal dentro de las organizaciones educativas posiblemente propiciada por una gerencia con una serie de debilidades, afectando todo el proceso, esto por consiguiente, es necesario investigar para conocer si esta es la realidad en las escuelas bolivarianas pertenecientes al circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara, por lo cual los aportes o recomendaciones que emerjan de la investigación ayudaran a fortalecer la gerencia mejorando aquellos procesos relacionados con la temática en estudio que presenten debilidades.

En el ámbito científico, se convierte en un aporte para la comunidad científica que cada día hace nuevos descubrimientos en relación con la gerencia educativa y el clima organizacional, siendo un aporte que incrementará el estudio de la temática. En

el ámbito metodológico, se transforma en un aporte significativo para todos aquellos que quieran ahondar en la temática, así como también en un aporte relacionado con la elaboración de un instrumento de investigación validada y confiable el cual puede ser utilizado por otros investigadores.

Finalmente, se ubica en la línea de investigación Gestión, Administración y Productividad Educativa, en el área temática de aplicación, del postgrado específicamente en la Maestría en Educación mención Gerencia Educacional de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL-IPB de Barquisimeto estado Lara.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Esta sección corresponde a la revisión de documentos y demás fuentes relevantes acerca del tema en estudio, en él se hace referencia a los antecedentes, bases teóricas y bases legales que sustentan la investigación, los cuales se señalan a continuación

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes son estudios que se llevaron a cabo a nivel internacional, y nacional en relación con el clima organizacional y la gerencia educativa, son realizados por diversos investigadores en los últimos cinco años, lo que permite entender cómo ha ido evolucionado el tema y la importancia que tiene para la comunidad científica.

En primer lugar se presentan las investigaciones internacionales, se presentan el trabajo de grado, realizado en la Universidad Autónoma de Nueva León, Monterrey México, por Williams (2013) cuyo objetivo fue conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de la dependencia municipal; además de detectar fortalezas y áreas de oportunidades, a fin

de ser tomadas en cuenta para realizar procesos de mejora dentro de la dependencia. Se utilizó un diseño metodológico Ex post facto transversal descriptivo y cuenta con el sustento de la psicología del comportamiento organizacional de Robbins (1999), como marco de referencia.

Para lograr este objetivo se aplicó a veinte (20) empleados una encuesta de clima laboral, misma que se dividió en cinco (5) dimensiones enfocadas en procesos de comportamiento organizacional, los cuales son: liderazgo, comunicación, motivación, espacio físico y trabajo en equipo; cabe destacar que dichos procesos fueron elegidos en base a las necesidades de la organización.

La investigadora concluye que el clima laboral se encuentra en un 46% dentro de un sistema colegiado, siendo su dimensión mejor evaluada el trabajo en equipo con un 74% y la de menor puntuación la de motivación con un 17% , por lo que recomienda, diseñar un programa de incentivos en el cual se incluya la motivación intrínseca, además de Implementar formación y desarrollo en base a temáticas de comportamiento organizacional, tales como: Liderazgo efectivo, inteligencia emocional, o Comunicación asertiva.

Otra investigación relevante fue la realizada en la Universidad de Cartagena, Colombia por Castilla y Padilla (2014), cuyo propósito fue analizar las condiciones de la calidad de vida laboral y motivacional en la E.S.E. Hospital local Arjona con relación al clima organizacional de sus miembros, para lograr un buen desempeño individual y colectivo alcanzando los objetivos personales y organizacionales. Investigación de tipo descriptiva, ejecutada con una población de ciento catorce (114), empleados de la organización objeto de estudio a quienes se les aplicó un cuestionario tomando en cuenta los aspectos relacionados con la calidad de la vida laboral y la motivación.

Al respecto los investigadores concluyen que para el clima organizacional existen factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y pautas de comportamiento. Un buen clima puede ayudar a aumentar el rendimiento de la empresa, e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, puesto que puede significar que estos se sientan

identificados e integrados en la estructura de la organización, por lo tanto, le permitirá al Hospital Local Arjona conocer la percepción de cada trabajador en su área de trabajo con relación al clima organizacional, y así determinar las características que influyen en él, orientándolos a mejorar el desempeño laboral.

En cuanto al El grado de motivación que tienen los trabajadores en la empresa es satisfactorio debido a las relaciones laborales que surgen entre compañeros basadas en la colaboración y el compañerismo, la relación con los dirigentes es buena puesto que existen canales de comunicación que contribuyen a fomentar el respeto mutuo y comprensión entre ellos (reuniones, circulares y manuales, tablón de anuncios.); la labor que desempeñan les ha permitido adquirir nuevos conocimientos y mejorar sus relaciones interpersonales por medio de las capacitaciones que la empresa les ha brindado al igual que los aportes que han obtenido en el aspecto personal, profesional y familiar. Enfrentando los diversas situaciones en la empresa. Por lo que recomiendan que existan mecanismos para mejorar el ambiente laboral de los trabajadores, fortaleciendo la estabilidad emocional, social y productiva de los empleados.

La importancia de la investigación, se refleja en el significado que le asignan los investigadores al ambiente laboral, en relación con el clima, así como también la motivación del personal para enfrentarse a situaciones diversas en su campo de acción, es decir, el centro de trabajo, por lo que indica dos aspectos fundamentales que deben tener en cuenta todo investigador al realizar estudios que ahonden acerca de la tematices relacionada con el clima organizacional.

A nivel nacional, se presenta el trabajo de grado, realizado en la Universidad del Zulia por Luengo (2013), cuyo propósito fue analizar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral de docentes en Centros de Educación Inicial del municipio Mara, estado Zulia. La investigación fue de tipo descriptivo–correlacional enmarcada en un diseño no experimental, transversal y de campo. La población estuvo constituida por cuarenta y nueve (49) sujetos, cinco (05) directores cuarenta y cuatro (44) docentes, para recabar información, la investigadora empleó como instrumento de medición dos cuestionarios, uno dirigido a los docentes y otro al

personal directivo, de 0.87 de confiabilidad, indicando que el instrumento es altamente confiable.

Asimismo, en el análisis de los resultados, arrojaron que en los centros educativos predomina un clima autoritario, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula los docentes quienes no se sienten identificados plenamente con la organización, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral manifestando monotonía en el día a día, situación que los sitúa al margen de los avances tecnológicos y pedagógicos, además de presentar debilidades en las habilidades administrativas sobre todo en las técnicas y conceptuales, así como en las estrategias relacionadas con la participación en equipos de trabajo y la socialización de valores.

Por lo que concluye que tipo de clima organizacional identificado en los Centros de Educación Inicial, del municipio Mara, estado Zulia, es el autoritario, percibiéndose por parte de los docentes desconfianza desde la gerencia de la institución al controlar todas las actividades mostrando frecuentemente desinterés por la participación del personal en la toma de decisiones. Evidenciándose una alineación en la percepción del tipo de clima que se genera en estas organizaciones objeto de estudio en las que directivos y docentes no están sensibilizados por un ambiente de trabajo como factor determinante en el desempeño laboral.

En lo que respecta a los factores del clima organizacional evidenciados según referencia del personal directivo que su liderazgo es apropiado, debido a que muestran ser responsables, promueven la coparticipación y la participación del personal docente en las actividades educativas, aunado a que su comunicación es muy positiva debido a que siempre proporcionan información, de forma franca para responder ante cualquier inquietud, por tanto las relaciones interpersonales se caracterizan por un buen trato donde prevalece la personalización y se resaltan las cualidades del personal.

Por lo tanto, recomienda que el director se apoye en la experiencia universitaria para buscar expertos en relaciones interpersonales y gestión educativa que les permita desarrollar un plan de formación y gestión de cambio organizacional en el marco del

Proyecto Educativo Integral Comunitario con el propósito de crear un clima laboral positivo para la participación y cooperación que ayude al personal docente a crecer y a alcanzar sus metas de acuerdo con los intereses de la organización.

La importancia de esta investigación para el estudio, se basa en el apoyo que tiene en relación con el clima organizacional, por cuanto se convierte en una herramienta de apoyo al trabajo, aporta elementos teóricos significativos relacionados con la temática y el análisis que hace de los tipos de clima, los factores y cada uno de los aspectos necesarios para el desarrollo de actividades en las organizaciones educativas.

Por su parte, se hace referencia al trabajo de grado realizado en la Universidad de Carabobo, por Colina (2013), cuyo objetivo, fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del docente en instituciones educativas públicas nacionales y diseñar lineamientos para mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente de dichas instituciones. Este estudio se ubica en una investigación descriptiva, correlacional, con un diseño de campo no experimental, transeccional.

Para su ejecución, se aplicaron dos instrumentos de recolección de datos, por una parte un cuestionario, aplicado a los docentes, y un segundo instrumento representado por un guión de entrevista éste último instrumento aplicado al personal directivo, aplicados a una muestra de setenta y nueve (79) docentes y cinco (5) directivos en las escuelas básicas nacionales bolivarianas pertenecientes al Municipio Escolar San Francisco 3, Parroquia Los Cortijos, municipio San Francisco, estado Zulia.

Los resultados arrojaron que el nivel de correlación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral fue de 0,869, encontrándose entre una correlación positiva moderada hacia una correlación positiva fuerte, basado en el coeficiente de correlación de Pearson, por lo que concluye que en relación a las dimensiones del clima organizacional en las instituciones educativas públicas estudiadas se encontraron presentes los siguientes: apoyo patronal, toma de decisiones y tolerancia al conflicto.

Asimismo, el tipo de clima organizacional presente en las instituciones educativas estudiadas es el clima de tipo Participativo Consultivo, ya que en las organizaciones educativas el personal manifiesta que los directores tienen confianza en ellos, la toma de decisiones se da moderadamente, además los docentes consideran que la evaluación del rendimiento siempre va en función de los objetivos y los directivos utilizan las recompensas como herramienta de motivación. Al identificar los factores de la satisfacción laboral, en cuanto a la dimensión factores extrínsecos, se afirma que la supervisión está presente, sin embargo se encontró que los supervisores no generan interacción oportuna con el personal docente de las organizaciones. Por lo que propone, una serie de lineamientos para mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral en las organizaciones educativas estudiadas.

La investigación presentada, es relevante para el estudio, porque hace énfasis en el estudio del clima organizacional en las organizaciones educativas, muestra como el mismo se ve afectada cuando no se toma en cuenta los aspectos relevantes que lo componen y el trabajo de la gerencia presenta debilidades significativas en su gestión dentro y fuera de la organización, además sirve como un apoyo teórico que permite conocer más sobre el tema tratado.

Por su parte, se presenta la investigación realizada en la Universidad de Carabobo, por Antúnez (2015), cuyo objetivo general fue explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua, para lo cual fue necesario diagnosticar los factores que determinan actualmente el clima organizacional, determinar el nivel de rendimiento y analizar los factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los empleados.

Teóricamente, se orientó en los conceptos de clima organizacional, factores del clima organizacional, rendimiento laboral y evaluación del desempeño. Metodológicamente, utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. La población fue censal y estuvo integrada por

treinta (30) participantes, el instrumento aplicado fue un cuestionario, este último compuesto por preguntas cerradas

La investigadora concluye los empleados objeto de investigación están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesaria para el trabajo en equipo, sin embargo no se encuentra a gusto con la remuneración que perciben, porque no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción. Se recomienda aplicar el modelo salarial de las 3R (remuneración, recompensa y reconocimiento), establecido para ello.

La importancia de esta investigación, aunque no se encuentra ubicada en el área educativa, es que hace énfasis en el estudio del clima organizacional, y cómo influye en el rendimiento del personal y su percepción en relación al mismo, lo cual no difiere de los problemas presentados en las organizaciones educativas en la actualidad, del mismo se toma en cuenta los aspectos característicos del clima organizacional.

Asimismo, se presenta el trabajo realizado en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, de Valencia estado Carabobo, por Muñoz de Rocha (2015), cuyo objetivo general fue proponer estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional de la Unidad Educativa “Alejo Zuloaga ubicada en Valencia estado Carabobo. Concebida bajo la modalidad proyecto factible, enmarcada en una investigación de campo de tipo descriptiva.

La población en estudio estuvo conformada por ochenta y cuatro (84) docentes de la unidad escenario de estudio, siendo la muestra de diecisiete (17) docentes. Para la obtención de los resultados se utilizó un cuestionario de base cerrada. La investigadora explica que existen elementos que no permiten una consolidación efectiva del clima que le permita mejorar el nivel organizacional de la institución.

Concluye que existe la necesidad de un programa de actualización basado en estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional para que se materialice a través de la praxis pedagógica logrando así un clima armónico y productivo, es por

ello que recomienda considerar los factores que intervienen en el contexto educativo, institucional y adaptarlo de acuerdo con las necesidades del personal de manera sistemática a través de la aplicación de estrategias gerenciales, lo que permitirá un clima satisfactorio para el trabajo educativo.

El trabajo es relevante porque hace énfasis en el clima organizacional, la satisfacción del personal y como estas influyen en el trabajo educativo, lo cual tiene relación con la investigación que se pretende llevar a cabo en el contexto de las escuelas bolivarianas pertenecientes al circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara.

Bases Teóricas

En esta parte de la investigación se señalan los aspectos relacionados con el clima organizacional y la gerencia educativa, además de presentar una reseña acerca del contexto educativo en el cual se desarrolla la investigación. En este caso, se procedió a efectuar la búsqueda y selección de material bibliográfico ejecutados por los investigadores expertos en la temática, aspectos significativos que son presentados a continuación.

Clima Organizacional

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día en las organizaciones educativas, por cuanto llevan a un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así alcanzar un aumento de su efectividad dentro del entorno social y comunitario en el cual se desarrolla, sin perder de vista el talento humano con el que cuentan.

En este sentido, el ambiente laboral donde el personal desempeña su trabajo diariamente, tiene relación con el trato que el directivo puede tener con ello, la relación entre el personal docente, administrativo, personal de servicio y los miembros de la comunidad local y escolar en general, van conformando lo que se denomina Clima Organizacional, por consiguiente, este puede ser un vínculo o un obstáculo

para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En fin, se puede decir que es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización educativa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma. Desde esta perspectiva una definición significativa es la de Robbins (1999), en la cual se refiere al Clima Organizacional como un “ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño” (p.13), en esta concepción el autor señala que el clima corresponde al ambiente laboral, en el pueden influir directamente tanto el ambiente externo como interno, lo cual va a determinar el comportamiento de las personas que allí laboran.

Por su parte. Dessler (2011), lo define como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (p.181), es decir, que tiene una gran influencia en el comportamiento de los empleados que laboran dentro de la organización

Ambos autores coinciden con la influencia que tienen el clima con el comportamiento, por lo que se puede decir que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo, lo cual se refleja en las percepciones de los trabajadores.

Igualmente, Chiavenato(2009), menciona que el clima organizacional se refiere “al ambiente existente entre los miembros de la organización” (p.90), por consiguiente está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. De allí que, se torna favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Desde otra perspectiva, Chruden y Sherman (1999), revelan que una organización tiene su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones. Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad.

En consecuencia, cada uno de los autores señalados, toman en cuenta que en el clima organizacional inciden algunos factores intangibles. Las actitudes de los gerentes y supervisores hacia la personalidad humana y los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades de los empleados, son de principal importancia para determinar el clima del sector de la organización del cual son responsables, pero en especial la percepción que estos últimos tengan del mismo.

En relación con las percepciones, Goncalves (2000), plantea que son elementos fundamentales que tiene el trabajador sobre su ambiente de trabajo y dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y experiencias que cada uno tenga de la organización, esto influye en el tipo de clima que se genera por parte del gerente, en el caso de la organización educativa, así como en los factores que lo determinan y las habilidades tanto técnicas como humanísticas que posee el gerente educativo.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, se puede definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros del personal de una organización educativa acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, entre otros. Sin embargo, es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima varía de una a otra. Asimismo, existen diferentes tipos de clima organizacional, entre los más conocidos son los planteados por Likert, quien hace referencia a dos tipos: autoritario y participativo, los cuales se señalan a continuación.

Tipo de clima de Clima Organizacional

La teoría de Clima Organizacional que refleja los tipos de clima existentes, es la de Likert (citado en Boodmant, 2010), establece que el comportamiento asumido por los empleados, depende directamente del comportamiento del gerente y las condiciones organizacionales que perciben; por lo tanto, afirma que la reacción está determinada por la percepción que tengan del mismo, asimismo, hace referencia a las variables que los identifican.

En este sentido, el autor señala que Likert en su teoría establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima, especificadas a continuación:

La primera variable la denomina causales, a las cuales Likert, las define como independientes, orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de ellas se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Las segundas son las variables Intermedias, según el autor, este tipo están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Por lo tanto, revisten importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización. Las terceras variables son las finales, estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima organizacional, por parte de los miembros de la organización. Para Boodmant (ob.cit) Likert considera que es importante que se trate la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva. Esta Posición sustentada por el autor de la teoría, es consistente con el teorema de Tomaseñalado por el autor, el cual menciona que lo que los hombres definen como real, se toma en sus consecuencias. Por consiguiente, la interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima

organizacional, estos son: Clima de tipo autoritario. Conformado por dos sistemas, el I denominado autoritario explotador y el II autoritario paternalista.

Con respecto al sistema I. *Autoritario explotador*. Likert (citado en Boodmant, 2010), Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. Es decir, que la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

En relación con el sistema II. *Autoritario paternalista*. Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. En consecuencia, en este tipo de clima la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Por otro lado, se tiene el Clima de tipo Participativo, caracterizado por dos sistemas, el III denominado consultivo, y el IV denominado participación en grupo.

En el sistema III. *Consultivo*, tiene como característica fundamental la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima,

existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. Esto implica que la dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.

En este sistema, la comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Asimismo, el sistema IV, *participación en grupo*, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma verticalhorizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

En este tipo de clima la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Es de hacer notar que, los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización. Todos estos aspectos, se consolidan en las dimensiones que caracterizan al clima organizacional, las cuales se presentan a continuación.

Dimensiones del Clima Organizacional

El clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. El mismo, está conformado por una serie de dimensiones que permite entender cuáles son los aspectos más importantes que lo identifican, al respecto Litwin y Stringer (citados en Méndez-Álvarez, 2006), mencionan que entre las dimensiones del clima organizacional, hoy en día vigentes, se mencionan: la estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, conflictos, identidad y conocimiento del clima.

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

Con respecto al cumplimiento de normas, Litwin y Stringer (citados en Méndez-Álvarez, ob.cit), tiene que ver con todas aquellas normas establecidas en la institución que deben ser cumplidas no solo por el personal docente, obrero o administrativos, sino también por el personal directivo, en las cuales están establecidas las funciones a llevar a cabo, para el buen funcionamiento de la organización, esto implica todos los trámites administrativos que se deben llevar a cabo en el tiempo estipulado y un ambiente de trabajo de paz, que se consolide como

parte importante al proceso educativo tanto a nivel administrativo como a nivel escolar.

Es de hacer notar, lo señalado por Esteves (2013), cuando hace referencia que “En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo” (p. 54). En efecto, todo esto involucra las normas que se generan en los equipos de trabajo y proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada, en donde los procedimientos empleados permiten regular las situaciones como unidad organizada así como las funciones de los miembros individuales, proveen una fuerza que integra al grupo expresada en solidaridad y sentido de pertenencia, además de la posibilidad de que todos compartan valores, actitudes y patrones de conducta comunes, capaces de unificar esfuerzos.

Responsabilidad. Méndez-Álvarez, (ob.cit), señala que la responsabilidad es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Por consiguiente, es responsabilidad de los líderes de la empresa la de crear y ofrecer un entorno favorable para el desarrollo de un buen clima laboral, en el que existan las mismas condiciones y oportunidades para todos los empleados.

El autor, señala que el ser humano es un ser social, vive en sistemas y trabaja en ellos, los cuales los representa como “el conjunto de las interacciones de esos elementos entre sí y en diferentes entornos” (p.8). Y además pertenecen a distintos sistemas a la vez; el que conforma el entorno donde trabaja, es de decir, la organización educativa, aunque también el que conforma nuestra familia, los amigos, entre otros.

Por consiguiente, la responsabilidad que se asume en este tipo de sistema tiene que ver en la manera como se comportan e interactúan con el resto de los elementos del sistema, con sus compañeros de trabajo, lo cual afecta de manera indiscutible al

funcionamiento y la salud de la organización, ya que esos comportamientos influyen en la comunicación, conexión, fuerza de trabajo y toma de decisiones que surgen a nivel individual. Por lo tanto, la organización es el resultado de todas esas interacciones, lo que incluye el clima laboral en la empresa. O dicho de otro modo, todos son responsables, en mayor o menor grado, de la buena salud y la positividad del sistema al que pertenecen

En fin, la responsabilidad compartida pasa por conocer y aceptar su función dentro de la organización y, también, conocer y respetar la de los demás. En la escuela todos son iguales en tanto que acarrean distintos niveles de responsabilidad. Por ello es importante entender y respetar la autoridad de la jerarquía, así el respeto debe ser mutuo para evitar conflictos laborales que pueden afectar el trabajo y la paz laboral dentro y fuera de la organización educativa.

Autonomía. Para Esteves (ob.cit), es aquella que permite delegar y confiaren el desarrollo de las labores por parte de los empleados. En ella se hace presente la transparencia, vista como la llave para establecer un alto grado de confianza entre jefes y empleados, lo cual se verá reflejado en la calidad de su trabajo y en el cumplimiento de sus responsabilidades. Es por naturaleza una cualidad del ser humano. Aunque es necesario que los orienten e indiquen cómo hacer las cosas en diferentes aspectos de nuestra vida, todos quisieran ser autónomos y llevar adelante sus funciones y responsabilidades con autonomía propia y de acuerdo a la manera que crean la mejor para conseguirlo.

Sin embargo, el gerente debe estimular en las personas esa autonomía necesarias para llevar a cabo un trabajo de calidad. La clave está en confiar en el personal y recordar que están en la plena capacidad de desempeñar sus funciones. La idea sería entonces permitir que el personal a su cargo tomen sus propias decisiones, delegarles las tareas para las que tienen mayor aptitud y confiar en que el trabajo será realizado eficientemente, siempre y cuando se esté desarrollando dentro de las reglas mínimas de funcionamiento y comportamiento de la organización.

En conclusión, las organizaciones que tienen a la autonomía como uno de sus pilares de funcionamiento tienen mayores posibilidades para lograr la motivación y la

confianza de sus empleados. Al mismo tiempo que tendrán un mejor clima laboral, un aumento de la productividad y una mayor capacidad para atraer y retener al mejor talento humano.

Toma de decisiones. Según Gore (2007), la estructura de la organización, con su organización formal, canales de autoridad, jerarquía, comunicaciones, funciones, grado de centralización, entre otros, se encuentra diseñada para facilitar el proceso de la toma de decisiones. En otras palabras, que es una herramienta para facilitar el desarrollo de este proceso; porque las decisiones, como fuente de la acción, representan el elemento dinámico, de la organización.

Dado que la estructura de la organización constituye el conducto por el cual fluyen las decisiones, actúa como un factor limitante, o restrictivo; la dinámica de la acción conducirá necesariamente a modificaciones en el diseño de la estructura, cuanto exista un conflicto entre ellas. Dicho de otro modo, las decisiones modificarán sus conductos como el río modifica su cauce. Gore (ob.cit), señala que las decisiones conducen a la estructura colectiva de las actividades y a la formación del medio ambiente de un conjunto de individuos, de modo que pueden colaborar a los beneficios con un costo razonable.

Más adelante, indica que un modelo para la toma de decisiones es un mecanismo colectivo para responder a una situación que requiere acción, o al menos, preocupación, en el cual todos deben participar en un determinado momento. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema

Como todo sistema estructural, en el sistema educativo venezolano, también existe un clima organizacional, el cual constituye la personalidad de dicho sistema, además determina y condiciona el comportamiento de los individuos de las instituciones educativas, tomando en cuenta que el desarrollo de las actividades educativas se lleva a cabo en un determinado ambiente, donde intervienen los integrantes y demás entes del quehacer educativo, los cuales se relacionan con el clima que impera en una determinada institución escolar, estableciendo influencia en las tomas de decisiones y resultados obtenidos en el proceso educativo

Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo el empleado se sentirá que su trabajo es reconocido y por consiguiente su productividad será más efectivo.

En lo que respecta a la recompensa como una dimensión importante del clima organizacional, resulta fundamental para cada trabajador la recepción de una contraprestación monetaria similar al esfuerzo y dedicación que ha impreso a la labor desempeñada. Según Ucros (2011), “Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral” (p 96). Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos reclaman también un reconocimiento adicional.

En el caso del gerente educativo, el no asigna sueldo ni salarios, aquí el empleador es el Ministerio del Poder Popular para la Educación, sin embargo si puede generar estímulos como reconocimientos por el trabajo realizado. En este sentido, las recompensas constituyen un factor determinante a la hora de solicitar rendimientos laborales superiores, ya que una persona al realizar un trabajo con excelencia espera obtener un reconocimiento acorde con el esfuerzo que ha realizado, además del merecido reconocimiento por la labor ejecutada le motiva a llevar a cabo un trabajo de calidad, por cuanto se siente estimulado, reconocido y parte importante de la organización

Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Siguiendo con el orden de ideas, los desafíos son un factor del clima que se presenta según Bravo (2013), “en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda entidad” (p.16), es decir, que los desafíos llevan a las personas a considerar lo que pueden o no hacer y al llevarlos a cabo se sienten satisfechos con lo que logran.

Por lo tanto, cada uno de los retos que aparezcan durante la ejecución del trabajo se constituye en un desafío, cuya debida canalización contribuye a ir adaptando a la organización a las circunstancias que se vayan presentando y, simultáneamente, a generar ventajas competitivas, esto implica la aceptación del riesgo que según el autor, permite al empleado proponerse metas a alcanzar, ejecutando su trabajo de manera efectiva y alcanzando objetivos que le ayudan a superar sus expectativas con respecto al desafío a asumir.

Relaciones. Méndez-Álvarez (2006), la señalan desde las dimensiones del clima organizacional como la percepción por parte de los miembros de la organización educativa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre directivos y otros miembros del personal. Por otra parte, las relaciones, pueden ser laborales, las cuales concentran el conjunto de reglas que deben ser establecidas por el grupo y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano dentro de la organización.

En cuanto a las relaciones sociales, incluyen el cómo los individuos pueden trabajar en grupos y según Ucros (ob.cit), se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo.

En efecto, las relaciones incluyen al conjunto de características estables que determinan la interacción entre los individuos y la empresa. Influyen en el desarrollo y desempeño de las actividades laborales, la forma de trato, los reconocimientos, la comunicación, el desarrollo y capacitación del personal, entre otros. Adicionalmente, pueden aumentar el nivel de entendimiento, generar información efectiva, relaciones satisfactorias y disminuir los conflictos, mediante la conservación de actitudes de respeto, objetividad, trabajo en equipo, sociabilidad y adaptación.

Conflictos Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. El conflicto, según Bravo (2013), siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser forjado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

En efecto, el conflicto, en este caso, es un sentimiento que puede presentarse entre los directivos y el personal o entre ambos, debido a la presencia de desacuerdos que deben salir a la luz y no permanecer escondidos o disimulados, para evitar que puedan convertirse en un problema mayor. Es de hacer notar que él, además es una situación común en todas las organizaciones, esto se debe a que cada persona es distinta y sus percepciones e intereses son diferentes a las de otros compañeros, esta diferencia puede ser percibida como una oposición que causa problemas entre las personas.

Dentro de las organizaciones, el conflicto se puede presentar de manera individual, interpersonal e intergrupala, o bien, de acuerdo a la estructura jerárquica, se puede presentar de forma vertical, horizontal, entre la línea. Asimismo hay conflictos que pueden ayudar a mejorar el desempeño del grupo (funcionales) y conflictos que perjudican el desempeño del grupo (disfuncionales).

Por su parte, Schermerhorn, (citado en Hellriegel, 2004) clasifica el conflicto en los siguientes niveles:

1-Conflicto Individual. Entre los conflictos que tienen mayores posibilidades de causar trastornos están los que comprenden a un solo individuo. Tiene que ver con situaciones individuales que tienden a ser fuente de estrés.

2. Conflicto interpersonal. Ocurre con dos o más individuos. Puede ser verdadero o emocional, o ambos. Es la forma principal de conflicto que enfrentan los administradores, dada la naturaleza altamente interpersonal del papel que deben desempeñar.

3. Conflicto intergrupalo. Es el tipo de conflicto que ocurre entre grupos. Son comunes en las organizaciones, y dificultan las actividades de coordinación e integración.

4. Conflicto inter-organizacional. Son los conflictos entre las organizaciones, éstos se dan por lo general en términos de competencia que caracteriza a las empresas privadas.

Por ello, es importante, según el autor, desarrollar un proceso de resolución de conflictos a través de la mediación, entre las partes para solucionar los problemas que se puedan presentar en el ámbito laboral, Hellriegel (ob.cit), señala que la mediación, permitirá buscar la solución más adecuada, dando alternativas que permitan a todos ganar-ganar sin que se vean afectada ninguna de las partes.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Por otra parte, es considerada como un sentimiento de pertenencia a la institución, el cual lleva a los miembros de la organización a sentirse valiosos. Según Ucros (ob.cit) “hoy día se conoce como sentido de pertenencia y es el orgullo de pertenecer a la empresa, ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización” (p.98). De esta forma, el compromiso que un empleado desarrolle frente a la escuela es una gran ayuda para el logro de las tareas individuales y de los objetivos de la organización.

Cuando el personal, en este caso docente, que no se identifican con lo que hacen o con la organización, pueden ser multiplicadores de una mala imagen. Por el

contrario, si está convencido que la organización es buena y que le brinda beneficios, es una persona que realmente luchará en pro de las metas de la misma y lo que necesitan las escuelas en la actualidad es que su fuerza laboral esté unida y trabaje en equipo y se sientan a gusto en la institución, lo cual incrementa ese sentido de pertenencia, que los identifica con su grupo, comparten, trabajan juntos y se siente parte del mismo.

Conocimiento del Clima Organizacional. En este punto, Méndez-Álvarez, (ob.cit), señala que este clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen

Con respecto a la retroalimentación, el autor, menciona que también se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, los procesos de grupo o la dinámica organizacional. Datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. Asimismo, corresponde a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la forma que en que se brinda a las personas no es amenazadora. Por consiguiente, es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

Los aspectos significativos del clima organizacional, mencionado, tienen relación con la gerencia que se lleva a cabo en las organizaciones educativas, lo cual influye en la gestión desarrollada por el gerente y en sus habilidades, aspectos que serán desarrollados a continuación.

Gerencia educativa

Las organizaciones actuales, cada vez y con más frecuencia requieren de procesos gerenciales de calidad, en la búsqueda de un clima organizacional en el cual el personal a su cargo sienta satisfacción por el trabajo realizado, porque cuenta con el apoyo del gerente que lo toma en cuenta, generando expectativas de confianza, es decir, que las personas que dirijan la institución educativa, debe tener una visión de mayor claridad para crear un futuro transformador, puesto que la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo son condiciones permanentes en ellas, que en la mayoría de los casos afecta el clima organizacional.

Por ello, el proceso gerencial en instituciones educativas en el presente siglo se convierte en un reto a la construcción de nuevos conocimientos que generen un cambio significativo al involucrar al personal en el trabajo diario con un alto grado de motivación, de allí que sea necesario conceptualizar la gerencia requerida en con respecto a este tipo de gestión en relación con el desarrollo de un clima organizacional de calidad.

En relación a lo expuesto Ruiz (2004), afirma que “la gerencia concierne a la planificación estratégica, el diseño de nuevas organizaciones, la dirección con disposición, que a su vez subordina el liderazgo, motivación, toma de decisiones, comunicación y el desarrollo de valores, de manera que se logre una acción efectiva, eficiente, productiva, excelente y de calidad” (p.89), todo esto se debe a que gerenciar generalmente se trata de la puesta en marcha de mecanismos y esfuerzos en función de objetivos planificados por cualquier organización, porque, el logro de esto expresa resultados de carácter productivo: respecto a lo planteado por el autor, se destaca la importancia que tiene para la organización un gerente comunicativo y motivador, que diseñe estrategias permitiéndole transformar la visión organizacional basada en valores, conduciéndolo a la concreción y mejoramiento de la institución educativa y por consiguiente generar un clima organizacional de calidad.

Por otra parte Guédez (2004), define la gerencia como un proceso y se caracteriza por estar compuesta de dos dimensiones: (a) estructurada: porque se apoya en principios válidos y sistematizados; (b) desestructurada y asimétrica: porque se desenvuelve en una dinámica abierta y escenarios cambiantes. Para este autor, la gerencia debe verse como un macro-concepto, que integra la organización, sus procesos dinámicos e interactivos, la viabilidad de esos procesos para alcanzar sus objetivos y la capacidad de la institución para asegurar su supervivencia y desarrollo, empleando en forma eficaz los recursos de los cuales dispone. De allí que, aquellos docentes que ejercen como gerentes tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones siendo este el objetivo fundamental del grupo.

Lo planteado por el autor, permite señalar que la gerencia debe ser la suma de elementos y funciones, es decir, el trabajo en equipo es factor fundamental donde cada uno de sus integrantes aporten ideas, conocimientos y valores, a los fines de alcanzar los objetivos o propósitos que se haya propuesto cumplir, lo cual les permitirá que entre todos construyan su propio aprendizaje.

Al respecto Guédez (ob. cit.), expresa que las instituciones como las educativas son formas de organización que agrupan diversos recursos con objetivos específicos y que juegan un rol fundamental en nuestra sociedad. En ellas convergen un capital intelectual de trabajadores, talento humano que mueve a la organización, un capital conformado por equipos, máquinas, inventarios de productos y, por otro, recursos financieros, económicos, tangibles e intangibles, que bajo la orientación de líderes y gerentes, para el logro de un trabajo de calidad. Constituyéndose en definitiva una unidad social que presta servicios educativos de calidad, satisfaciendo las necesidades económicas, políticas educativas, sociales y culturales a los que participan en ella y al entorno en que se desenvuelven y en el cual influyen.

De allí, que el clima organizacional que se genera en las instituciones educativas están dirigidas, según el autor citado, por líderes transformadores, puesto que en la gerencia recae la responsabilidad de conducir a la organización al logro de las metas y objetivos propuestos; para lo cual el gerente educacional debe garantizar

efectivamente del trabajo del talento humano, el buen uso de los recursos, un clima laboral de paz, satisfacción laboral, basada en principios morales en relación con sus valores como el respeto, consideración al ser humano, solidaridad, responsabilidad, entre otros aspectos.

En el ámbito educativo Guédez (ob.cit), conceptualiza a la gerencia como un proceso, porque arranca de una materia prima a la cual se le aplican unos medios de transformación para obtener un determinado producto. Es tomar unas ideas, instituciones, iniciativas, sentimientos y convertirlos en propósitos, luego de aplicarles una serie de recursos y de administrarlas a través de determinadas acciones organizacionales.

Adicionalmente, Ruiz (ob. cit.), señala que en la gerencia educativa se efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios pedagógicos.

De allí que, se pueda decir, que la gerencia es el arte de hacer las cosas a la luz de la realidad de una situación, convirtiéndose en el agrupamiento sistemático de conocimientos y principios independientes que suministran un marco o sirven para alcanzar un área significativa en cuanto al desarrollo de procesos que influyan en su clima organizacional de manera positiva.

Lo anterior, permiten entender que un gerente debe contar con un alto conocimiento hacia los contextos, de esta manera se compromete a desempeñar diferentes roles para producir lo deseado basándose en una visión, misión y valores a corto, mediano y largo plazo. Por esta razón, debe entender ante todo que la gerencia es un proceso de calidad; de allí que, le corresponde revisar constantemente su gestión, la cual representa un círculo dialéctico dentro de las organizaciones, conservador a veces y original a la vez, donde el análisis, la reflexión y la acción, de acuerdo a lo estudiado, determinan la manera más efectiva de llevar a cabo el proceso gerencial.

Esto quiere decir, que para lograr una gestión gerencial eficiente se requiere de directivos con cualidades relacionadas con el desarrollo personal, valores, inteligencia

emocional, experiencia de vida, armonía y vitalidad, que en definitiva son los elementos que garantizan la calidad de su gestión, que estimule al desarrollo de un trabajo de calidad. Asimismo, debe demostrar su capacidad de liderazgo, autoridad compartida y manejo eficiente del talento humano.

En consecuencia, la gerencia educativa constituye el sistema de administración de organizaciones escolares basada en el principio de hacer las cosas bien. Pero asume que para esto la integridad de las personas que participan en el proceso productivo es tan importante como la efectividad para dirigir la misión de la organización centrada en satisfacer las necesidades de los usuarios.

Por tal motivo, la gestión gerencial toma relevancia como medio para cumplir con eficacia las actividades inherentes a la organización y al personal que influyen de manera directa en el desarrollo de un clima organizacional productivo y de calidad. En este sentido, la responsabilidad de la acertada planificación, el eficiente desarrollo de los procesos, el cumplimiento de los objetivos y metas, descansan en los hombros de quienes los dirige; ello evidencia la pertinencia de la labor del gerente dentro de las organizaciones educativas en la actualidad.

Por consiguiente, la gerencia se convierte en un factor indispensable para el buen funcionamiento del clima en la organización educativa, porque introduce elementos transformadores que conducen al logro de una gerencia eficaz. En este aspecto, el directivo sabe motivar al personal a su cargo, tal como lo plantea Alvarado (1990), cuando manifiesta que “el gerente eficiente es el que sabe motivar a sus subalternos para que puedan alcanzar sus metas mediante el cumplimiento de los perfiles y proyecciones de la organización” (p.5). De allí que, la gerencia educativa, se convierta en el arte de hacer las cosas a la luz de la realidad de una determinada situación, mediante la aplicación de conocimientos y principios gerenciales donde el talento humano ocupa un lugar importante en el desarrollo de los procesos administrativos que ayudan a fortalecer el buen clima organizacional dentro del entorno educativo.

Habilidades Administrativas y Humanista del Gerente Educativa

En la actualidad todo docente en funciones directivas requiere poseer una serie de habilidades que lo caracterizan para el ejercicio de sus funciones como gerente encargado de una organización educativa, según Malagón (2007), estas permiten “movilizar innovaciones y cambio, manejo de personas y tareas, comunicación y autogestión” (p. 45). Es decir, se convierten en el motor que mueve el trabajo directivo e influyen directamente en el clima que se desarrolla dentro de la organización.

Por otra parte Mosley (2005), refiere con respecto al directivo que “aunque se requiere una gran cantidad de habilidades, algunas de las más comunes son: habilidades de relaciones humanas o humanísticas, las administrativas...” (p. 15). Las cuales deben estar presentes en todo docente que ejerza funciones directivas, ya que es necesario que sepa identificar los procesos que debe ejercer al cumplir sus funciones, tener la capacidad mental para discernir acerca de la información presentada a cualquier miembro de la institución. Establecer efectivas relaciones con otros miembros del personal, saber combinar todas sus habilidades y planificar las actividades, utilizando si son posibles todos los recursos a su alcance.

Habilidades Administrativas

Se refiere a las habilidades para desarrollar con efectividad todos los aspectos administrativos dentro de la organización escolar, tales como planificar, organizar, dirigir y controlar. De acuerdo con Lazzati(2008), “como administrador, el gerente planifica, dirige y controla las tareas de lagente, en la operación. Su campo de acción es la operación, pero acciona a través delas persona” (p. 243), lo señalado por el autor, implica el desarrollo de actividades gerenciales administrativas que el gerente debe cumplir, de manera efectiva y para ello requiere tomar en cuenta al personal docente al momento de tomar decisiones en relación con cada uno de estos procesos, integrándolos de manera efectiva a los mismos, esto genera confianza, apoyo y ayuda mutua, logrando un clima más satisfactorio en el aspecto laboral.

Por su parte, Mosley (ob.cit), señala que las actividades administrativas “les permiten a los gerentes usarsus demás habilidades de manera efectiva para desempeñar las funciones gerenciales, estas habilidades incluyen “la capacidad para establecer y seguir políticas y procedimientos, y para gestionar los documentos de manera ordenada” (p.16), es decir, que si el docente en funciones directivas es una persona ordenada, infunde coordinación, orden y acción a las actividades que le han asignado de acuerdo con su cargo, y las que propone realizar, se trata de accionar todo aquello planificado y cumplirlo de manera eficiente.

En este orden de ideas, se puede decir que una de las habilidades administrativas con respecto a la planificación, tal como lo señala Luthe (2006), es “un proceso continuo de decisiones presentes, orientadas al futuro, analizando diferentes escenarios posibles, evaluando el riesgo y las implicaciones en cada una de dichos escenarios, estableciendo diferentes estrategias y seleccionando la más adecuada para lograr el fin deseado” (p.54), el autor señala dos aspectos importantes: la toma de decisiones y las estrategias, las cuales ayudará al gerente a lograr conjuntamente con su personal, los propósitos para los cuales son llevadas a cabo.

En este sentido, la planificación como habilidad administrativa, le permite al directivo continuamente tomar decisiones orientadas al futuro de la institución, para ello, es necesario analizar distintos escenarios posibles y calcular los riesgos y las implicaciones que cada decisión tiene en cada uno de dichos escenarios, de allí que es necesario que los directivos establezcan diferentes estrategias y seleccionen la más adecuada para lograr el fin deseado por la institución, ya que sus miembros deben tener las suficientes habilidades para lograr el éxito organizacional.

Con respecto a la organización. Freeman, Stornier y Gilbert (2006), corresponde a un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la organización, la cual tiene como función disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

En cuanto a la dirección es la tercera ficha del rompecabezas, dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, comunicación y la supervisión

para alcanzar las metas de la organización. Comprende la influencia del gerente en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, supervisión y motivación. Los elementos del concepto son: ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, motivación, guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados, comunicación, supervisión y alcanzar las metas de la organización.

En lo relativo al control, el gerente se encarga de evaluar el desarrollo general de una organización, es primordial para la administración pues, aunque cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el gerente no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Es de hacer notar que, el concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño frente a un plan estratégico. Es visto como la función administrativa que hace parte del proceso junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede. Por lo tanto, implicar comprobar o verificar, regular; en la organización, también, tiene que ver con el acompañamiento pedagógico.

En este sentido, el proceso de control que ejerce el directivo, durante el acompañamiento pedagógico, según Araujo (2010), se convierte en un proceso de intercambio de experiencias y conocimientos mediante el cual un docente experimentado (directivo acompañante) enseña, aconseja, guía y ayuda al docente acompañado, en una relación horizontal de uno a uno, destinando tiempo energía y conocimientos, utilizando un conjunto de estrategias y procedimientos orientados al perfeccionamiento de la práctica pedagógica que se produce a través de la observación y valoración del trabajo en el aula y la reflexión conjunta, con la predisposición de crecer juntos para mejorar el desempeño docente, esta relación debe ser de respeto, consideración, ayuda y apoyo, para lograr mayor efectividad en el trabajo realizado, generando un clima de trabajo de calidad.

En fin cada una de estas habilidades administrativas cuando son bien dirigidas por el gerente educativo, se logra un clima de trabajo en el cual el personal a su cargo, se siente a gusto con el proceso llevado a cabo, de allí la importancia de tomar en cuenta el ejercicio de una gerencia de calidad que influya de manera positiva en las personas, generando en ellas percepciones positivas en relación con el clima organizacional que se presenta en la institución.

Habilidades Humanísticas

Las habilidades humanísticas del gerente educativo se refieren a la habilidad de interactuar efectivamente con el personal, o bien con otros miembros de la comunidad en general entre otros. Es decir, conectar con la calidad humana y valores sociales. Ser empáticos, motivadores y guías del equipo de trabajo para desarrollar al máximo su talento, habilidades, destrezas, conocimientos y así, alcanzar las metas establecidas. Estas según Esteves (2013), tienen que ver con la motivación, comunicación, interacción con el personal, empatía y el liderazgo, aspectos que se señalan a continuación:

Motivación. Entre las habilidades humanísticas que debe tener un gerente esta la motivación que debe proporcionar al clima organizacional, esto le permite influenciar positiva o negativamente en la atmósfera en la cual los trabajadores desarrollan sus actividades. De acuerdo con Esteves (2013), la motivación influye en el trabajo para obtener buenos resultados; ya que normalmente genera entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio.

Por su parte Hellriegel (2004), la define como “toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas” (p.66), es decir, lleva a las personas a sentirse satisfecho cuando lleva a cabo con efectividad alguna meta que se traza en el ámbito laboral. Por ello, el autor señala, que el proceso motivacional que el gerente desarrolla a través de sus habilidades humanísticas, tienen relación con tres factores:

El primero relacionado con las diferencias individuales: las cuales define como las necesidades, valores, actitudes, intereses y aptitudes personales que los individuos llevan consigo a su trabajo. Estas características varían de una persona a otra por lo que también varía lo que las motiva.

El segundo factor, corresponde a las características del puesto, que según el autor son los aspectos de un puesto de trabajo que determinan sus limitaciones y retos. Estas características incluyen: la variedad de habilidades requeridas para realizar el trabajo, el grado en que el empleado puede ocuparse de la tarea íntegra de principio a fin (identidad de tareas), la significación personal atribuida al trabajo, la autonomía y el tipo y grado de retroalimentación del desempeño que recibe el empleado.

El tercer y último factor mencionado por el autor, se relaciona con las prácticas organizacionales, las cuales constituyen las reglas, políticas de recursos humanos, prácticas administrativas y sistemas de retribuciones de una organización. Las políticas que definen las prestaciones (vacaciones pagadas, seguro y atención a niños o ancianos) y las retribuciones (bonificaciones y/o comisiones) pueden atraer a nuevos empleados y mantener satisfechos a los ya existentes. Las retribuciones pueden motivar a los empleados pero, para hacerlo es preciso administrarlas con sentido de justicia y sobre la base del desempeño.

En este sentido, los tres grupos anteriores interactúan entre sí para influir en la motivación de un empleado. Esencialmente, esta interacción involucra a las cualidades personales del empleado, que éste porta inevitablemente consigo en su centro de trabajo; las tareas que desempeña en la situación de trabajo, y los sistemas organizacionales que le afectan en el centro de trabajo.

Finalmente, es necesario destacar que El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: el trabajo, poco estímulo, descontento personal, los salarios, entre otros, influyendo directamente en la motivación del trabajador. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por

frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. 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 ella.

Comunicación. Es considerada como un elemento clave para lograr los objetivos propuestos por la organización. Para Peláez (2012), una comunicación defensiva se caracteriza por la baja confianza y la baja cooperación entre las personas, en ella hay una actitud auto protectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal. Al contrario, la comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Cuando hay alta confianza y cooperación, se logra la sinergia gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad.

De esta manera, la comunicación afecta directamente el clima de las organizaciones y, si se maneja correctamente, permite a las personas sentirse cómodas y apreciar la institución educativa en la que trabajan. Un buen diálogo genera confianza y credibilidad y esto a su vez, impacta en la productividad. La clave para que los empleados se sientan contentos, cómodos, confiados y seguros, se encuentra en la comunicación, la cual es capaz de estimular el sentido de pertenencia, disminuir la rotación de personal y mejorar la imagen del negocio. Decir las cosas a tiempo y con claridad es una forma de comunicación altamente valorada.

Interacción con el personal. La necesidad de establecer relaciones con otras personas es uno de los más fuertes y constantes impulsos humanos. Es una característica básica, pues el hombre es un ser eminentemente social. Los empleados, si no tienen oportunidades de establecer contactos sociales en el servicio, tienden a hallar el trabajo desagradable, monótono y mecánico, lo que se puede reflejar en baja producción, elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida y reducción de los niveles de desempeño.

Por ello, la interacción que tenga el gerente con el personal y las experiencias compartidas con los colegas de trabajo, según Kinicki (2003), se sitúan entre las

fuentes más poderosas y significativas de satisfacción en el trabajo. Es de hacer notar que dentro de las organizaciones se forman grupos, que son importante para la interacción entre las personas, por ello las define como grupo “conformado por dos o más personas que interactúan libremente y comparten normas, objetivos e identidad” (p.76). Los individuos se unen en grupos o son asignados a ellos para lograr diversos propósitos. Cuando un administrador forma un grupo para ayudar al logro de los objetivos de la organización, se le considera un grupo formal. Existe un grupo informal cuando el propósito fundamental de sus miembros al unirse es la amistad.

En síntesis, se puede decir que las relaciones personales son aquellos contactos que los empleados establecen dentro de las organizaciones. Algunas veces estos contactos se establecen de manera formal (por objetivos comunes) y otras se dan informalmente (por amistad). Por ello, la interacción entre los empleados produce un importante cambio en la organización, porque los empleados son seres sociales con sentimientos y con necesidades que determinan sus acciones y permite un ambiente laboral de calidad.

Empatía. Goleman (1995), señala que la empatía tiene que ver con la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales. Las personas empáticas, en el ejercicio de la gerencia son capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones, que normalmente tienen mucha popularidad y reconocimiento social, que se anticipan a las necesidades de los demás y que aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas.

La empatía es una competencia clave de la inteligencia emocional que se pone de manifiesto a la hora de comunicarse y relacionarse con los demás. Por eso es tan importante fomentarla en directivos, ejecutivos y responsables de equipos, ya que está relacionada con un buen liderazgo. Sea cual sea tu puesto de trabajo, ser más empático con los compañeros y colaboradores beneficiará al grupo y el clima organizacional de la escuela. Porque como señala Goleman (ob.cit) la empatía se convierte en la capacidad de ver el mundo como la otra persona, para compartir y comprender sus

sentimientos, necesidades, preocupaciones y estado emocional. También se utiliza la expresión “ponerse en los zapatos del otro”.

En este contexto, se tiene que la empatía, no busca lo positivo de la situación, simplemente busca entender a la otra persona. Se escucha para comprender, no necesita la aprobación, reconoce las emociones sin juzgar, porque busca entender y reconocer las emociones del otro. Los beneficios de la empatía para la relación con la gerencia y un buen clima organizacional, según Pelaes ob.cit) permite:

1. *Tomar el tiempo y la actitud óptimos* para entender las necesidades de los colaboradores o compañeros. Así podrás proporcionarles el apoyo que necesitan para seguir adelante, para hacer frente a los retos o para solucionar dificultades.

2. *Tener la actitud adecuada a la hora de llegar a acuerdos*, para resolver conflictos. Escuchar, entender a todas las partes y tener en cuenta el punto de vista de todos los implicados hace mucho más fácil llegar a un acuerdo común, en vez de dar una orden de forma unilateral.

3. *Entender y proporcionar a los compañeros y colaboradores lo que necesitan* para avanzar crea un sentido de confianza y fortalece las relaciones dando lugar a una mayor colaboración y mejora de la productividad.

4. *Sentirnos comprendidos, escuchados y respetados* por nuestra forma de pensar ayuda a ser más abiertos a la hora de expresar nuestras emociones. Así podrán relacionarse de forma más sincera y sentirnos valorados por lo que somos sin miedo a ser juzgados.

5. *Gracias a las “neuronas espejo”* siendo empáticos contagiaron a los demás a serlo, creando un ambiente de conexión que hará el entorno de trabajo mucho más agradable y enriquecedor.

Liderazgo. Ahora bien, el liderazgo es un elemento fundamental en el desarrollo de habilidades humanísticas del gerente y el principal del clima organizacional y por consiguiente, de la conducta de los empleados. Según Esteves (2013) un buen ambiente de trabajo es aquel que:

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito (p. 62).

Evidentemente, un clima laboral bajo la influencia de un buen liderazgo permite que el empleado sienta que sus necesidades y proyectos individuales se realizan, promueve la motivación por el trabajo, aumenta la participación de todo el grupo, la productividad, la identificación con la organización, genera sinergia entre el equipo de trabajo y cooperación. Por lo tanto, un buen liderazgo directivo influye sobre los comportamientos de los colaboradores porque facilita la mediación entre las actitudes y expectativas de las personas.

Al contrario si el tipo de dirección que se ejerce va en detrimento de las expectativas que pretende alcanzar el individuo tanto personal como grupal en la organización, se afecta el desarrollo y alcance de los objetivos que pretende alcanzar la organización y se genera insatisfacción

Es de hacer notar, que el liderazgo directivo, debe estar enfocado en la misión institucional, no en temas personales. Dentro de este marco referencial, el director está orientado en las tareas administrativas y orientación pedagógica al docente educativas, su acción está diseñada en función del logro de los objetivos institucionales y aquellos emanados por el Ministerio de Educación. Por ello, que el ejercicio del liderazgo, permite establecer buenas relaciones con el personal docentes y otros miembros de la organización, mantener relaciones de trabajo que permitan una convivencia armónica

En función a lo anterior, De Faria (2006), manifiesta que el liderazgo “maximiza la implicación de todos en la tarea, el problema a resolver, y permite la participación más activa y más responsable” (p. 143). Con este tipo de liderazgo, el gerente transfiere responsabilidades al personal docente, permite el trabajo y la toma de decisiones cooperativas, logrando la participación de todos los miembros del plantel.

Se trata de saber manejar aquellas situaciones de cambio mediante la comunicación con el equipo docente, para que cada quien asuma su responsabilidad, supone fijar una orientación, desarrollar o facilitar la visión de la institución y lograr el cumplimiento de esta mediante la motivación hacia los miembros del personal a su cargo.

Circuito N° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara

El circuito educativo N° 8, fue creado por acto administrativo por el Ministerio del Poder Popular para la educación, previa consulta con directivos de las zonas educativas y las comunidades involucradas, es una unidad básica de coordinación y supervisión del sistema educativo bolivariano, está integrado por once (11) escuelas bolivarianas del municipio Joaquín Crespo del estado Lara, fueron definidas por su afinidad socio cultural, histórica, local y vinculación entre los pobladores del sector. En consideración con las particularidades locales, los números máximo y mínimo de instituciones y centros educativos fueron agrupados por circuitos, tomando en cuenta su relación geográfica, cultural, social y económica.

La conformación de este circuito forma parte del proceso de transformación institucional, su objetivo es consolidar el protagonismo y a unión entre las comunidades educativas. Es una estrategia política organizacional de la gestión escolar en función del poder popular. El estudio de la localidad, la participación activa y protagónica de la comunidad, el trabajo, reflexión y construcción compartida son los elementos esenciales del funcionamiento del circuito.

Es de hacer notar ,que el circuito abarca todo el territorio educativo local del municipio para garantizar la educación permanente de la población con especial énfasis en niños, adolescentes y jóvenes de uno u otro sexo, se procura que el circuito n°8, se incorpore y active la educación educativa de los consejos comunales y movimientos sociales, agriculturas, entre otros.

Bases legales

En el proceso de elaboración del trabajo de investigación, se presenta a continuación los aspectos vinculados al marco normativo en el cual se desenvuelve el análisis del clima organizacional para la optimización de la gerencia en las escuelas bolivarianas pertenecientes al circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara. A continuación se presentan los fundamentos legales relacionados con la investigación, atendiendo a la jerarquía de las leyes, en primer lugar, se presenta la Carta Magna de la República Bolivariana de Venezuela (2009), en segundo lugar la Ley Orgánica del Trabajo (2012).

Con respecto a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (ob.cit), en ella se fijan los límites y define las relaciones entre los poderes del Estado y de estos con sus ciudadanos, determinando así las bases para su gobierno y para la organización de las instituciones en que tales poderes se asientan. Adicionalmente, garantizar al pueblo sus derechos y libertades. Por ello, establece lo fines esenciales del Estado, entre los cuales destacan los expuestos en el Artículo 3, el cual ordena que:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

El artículo hace referencia a que es un fin para el Estado venezolano la promoción de la prosperidad de los trabajadores y, por consiguiente, entre los medios para el logro de tal fin, se encuentra la educación y el trabajo. De esta forma, la explicación las escuelas bolivarianas pertenecientes al circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara, está en concordancia con el contenido de la Constitución, ya que al

igual busca propiciar las condiciones necesarias para mejorar el desempeño laboral del personal que labora en ésta área.

Asimismo, establece en el Artículo 87 que

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho.

Por lo tanto, todos los docentes venezolanos tienen el derecho y el deber de trabajar, para lo cual el Estado garantiza la obtención de una ocupación productiva a través del fomento del empleo.

En relación con la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, ob.cit) Esta ley, se considera fundamental para la elaboración de la explicación del clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados las escuelas bolivarianas pertenecientes al circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado, porque incluye el marco normativo bajo el cual deben regirse todas las personas que prestar sus servicios bajo relación de dependencia en Venezuela, para el eficaz y eficiente desempeño del trabajo.

En este sentido, la LOTTT (ob.cit) tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, esta ley establece la responsabilidad objetiva del patrono o patrona cuando ordena en el Artículo 43, lo siguiente:

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona

se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta Ley en materia de salud y seguridad laboral.

Por lo tanto, los trabajadores de las escuelas bolivarianas pertenecientes al circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado, deben disfrutar de condiciones de trabajo óptimas para la ejecución de sus actividades. Asimismo, este texto legal establece que el patrono o la patrona no pueden modificar las condiciones de trabajo si implican desmejora para el trabajador o trabajadora; si ponen en peligro su integridad.

Los artículos antes mencionados, tienen que ver con los aspectos que inciden en el clima organizacional, los cuales están normados en las leyes venezolanas, porque el trabajador es importante y deben respetarse sus derechos para que puedan cumplir con sus deberes con efectividad, haciendo la salvedad que el directivo de una institución no es el patrón puesto que el empleador es el Ministerio del Poder Popular para la Educación, pero como cumple funciones directivas debe cumplir con las leyes respetando a sus colegas y manteniendo un clima de paz dentro de la organización

CAPITULO III

METODOLOGÍA

Naturaleza de la Investigación

Esta investigación fue abordada desde el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo. Al respecto Hurtado y Toro (1999), destacan que el paradigma positivista “sólo considera la posibilidad de estudiar científicamente los hechos, los fenómenos, el dato experimentable, lo observable, lo verificable. Parte, por lo tanto, de la observación de la frecuencia de las relaciones entre los hechos” (p. 34). Los autores razonan que la ciencia se basa en los estudios cuantificables y demostrables, por cuanto este paradigma se manifiesta mediante el enfoque cuantitativo.

Asimismo, Martínez (2004), señala que el enfoque cuantitativo determina ciertos parámetros de la realidad humana, pues frecuentemente la cuantificación es importante, de ella parten las generalizaciones universales, amparándose en primer lugar, en una actitud experimental para representarlas con detalles exhaustivos. Por consiguiente, el trabajo de investigación, se ubicó en el paradigma positivista con enfoque cuantitativo, porque se llevó a cabo un proceso cuantificable y medible a través de un proceso basado en porcentajes y frecuencia de los datos obtenidos durante la aplicación de una encuesta, para ello se utilizaron instrumentos de medición que proporcionaron los datos requeridos a partir del uso de modelos matemáticos y de estadística para su interpretación.

Tipo de Investigación

La investigación a desarrollar es de tipo descriptiva, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), estos estudios tratan de obtener información acerca del estado actual de los fenómenos, a fin de precisar una situación tal cual como existen en el momento del estudio, es decir, su objetivo consiste en descubrir lo que existe con respecto a las conclusiones de una población. Señalan además que consiste “en el análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explorar sus causas y efectos, entender sus ocurrencias recogidas directamente de la realidad de estudio” (p.5. asimismo Arias (2005) plantea que las investigaciones de tipo descriptiva

consisten en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

Lo señalado por los autores, implica que la realización de una investigación descriptiva permite descubrir lo que existe con respecto al tema en estudio, en este caso al clima organizacional para la optimización de la gerencia en las organizaciones educativas bolivarianas del circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara.

Diseño de la Investigación

La investigación se apoya en diseño de campo que según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit), señalan que consiste “en el análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explorar sus causas y efectos, entender sus ocurrencias recogidas directamente de la realidad de estudio” (p.5), este diseño permitió recoger la información en el contexto donde se desarrolló la investigación, es decir, en las organizaciones educativas bolivarianas del circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara.

Población y Muestra

La población según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit), la definen como “un conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie de especificaciones”. Los presentes autores, señalan en relación a los sujetos de estudio que los mismos deberán poseer características inmersas en la problemática planteada. Es por ello, que la población objeto de estudio estuvo conformada por ciento dieciséis (116) sujetos, que laboran en la unidad de análisis escuelas bolivarianas pertenecientes al circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara. Distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 1.

Distribución de la Población en Estudio

Población	Total
Supervisor	01
Directores	11
Docentes	104
Total	116

Según Balestrini (2002), “la muestra es una reducida parte que tiene todas las características del todo, por eso que la representa” (p.82), según esto es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Otro aspecto a considerar es la lógica que tiene el investigador para seleccionar la muestra.

Según Pineda, De Alvarado y De Canales (2004), por ejemplo si se tiene una población de 100 individuos habrá que tomar por lo menos el 30% para no tener menos de treinta y seis(36) casos, que es lo mínimo recomendado para no caer en la categoría de muestra pequeña. De acuerdo con lo expuesto, de la población conformada por una muestra representativa del 30% de la población en estudio, del total; por lo tanto, el tamaño de la muestra estará conformado por treinta y seis (36) sujetos.

Una vez establecido el porcentaje de sujetos que participarán en la investigación, se hizo un muestreo de probabilístico aleatorio simple. Tal como lo señala Pineda et.al (ob.cit), este método es uno de los más sencillos de aplicar, se caracteriza porque cada unidad que compone la población tiene la misma posibilidad de ser seleccionado. Este método también se lo conoce como sorteo, rifa o la tómbola. Para proceder con la selección de los componentes de la muestra se siguieron los siguientes pasos.

1. Identificar y definir la población.
2. Realizar el listado de cada una de las unidades de la población.
3. Proceder a calcular la muestra.

4. Asignar un número a cada uno de los componentes de la población anotando en una ficha, cartón o bolillo; luego colóquelos en una bolsa o cajón.

5. Extraer una por una las unidades correspondientes de acuerdo a la cantidad total del tamaño de la muestra. Cada ficha, cartón o bolillo extraído será componente de la muestra.

Variable en Estudio

La variable, según Pineda, De Alvarado y De Canales (ob.cit), “es una característica que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de adoptar diferentes valores, los cuales pueden medirse u observarse” (p.114), es decir, es aquella cualidad o atributo susceptible a ser medido a través de un proceso estadístico y una vez establecida se define conceptual y operacionalmente, estableciendo sus dimensiones, Sub-dimensiones, indicadores e ítems, proceso que se presenta a continuación.

Variable. Clima organizacional para la optimización de la gerencia en las organizaciones educativas.

Definición Conceptual. Corresponde la percepción y nivel de satisfacción que tiene el personal con respecto a la puesta en práctica de los factores del clima organizacional que permitan optimizar de manera efectiva la gerencia técnica y humanista que se requiere en las organizaciones educativas bolivarianas del circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara

Definición Operacional. Corresponde a los aspectos significativos que emergen de la variable en cuanto al clima organizacional y la gerencia que serán medidos a través de un instrumento diseñado para tal fin, los cuales son representados en dos dimensiones: Clima organizacional y gerencia. Representadas en el cuadro 2, denominado Operacionalización de la variable.

Cuadro 2.

Operacionalización de la Variable.

Variable	Dimensión	Subdimensión	Indicador	Ítem
Clima organizacional para la optimización de la gerencia en las organizaciones educativas	Clima organizacional	Tipos de clima	Autoritario	1-2
			Participativo	3-4
	Percepción de las dimensiones del Clima organizacional	Estructura	Cumplimiento de normas.	5-6
			Tramites	7-8
		Responsabilidad	Ambiente de trabajo.	9-10
			Autonomía	11
		Recompensa	Toma de decisiones	12-13
			Recompensa por el trabajo realizado.	14
			Estímulo al trabajo	15
		Desafío	Reconocimiento	16
			Aceptación de riesgos	17-18
		Relaciones	Alcance de objetivos	19
	Sociales		20	
	Conflictos e Identidad	Laborales	21	
		Resolución de conflictos	22	
	Conocimiento del clima	Sentido de pertenencia	23	
Retroalimentación		24		
Actitud positiva		25		
Proceso gerencial		26-27-28		
Nivel de satisfacción en relación con las habilidades técnicas y humanistas del directivo	Habilidad Técnicas	Acompañamiento pedagógico	29	
		Motivación	30	
	Habilidad humanistas	Comunicación	31	
		Interacción	32	
		Empatía	33	
		Liderazgo	34	

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Para la recolección de datos con base a los objetivos propuestos se aplicó la técnica de la encuesta, la cual es definida por Hurtado de Barrera (1998), como la “técnica de recolección de datos parecida a la técnica de entrevista por cuanto consiste en obtener información a través de preguntas formuladas a otras personas” (p. 469). Esta técnica en especial permitió aplicar un instrumento tipo cuestionario a la muestra seleccionada. Según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit.), esta técnica es más eficiente y práctica por cuanto permite recoger la información en forma directa en el lugar de los acontecimientos.

Por consiguiente, se aplicó un instrumento (ver anexo A) contentivo de ítems con varias alternativas de respuesta orientadas bajo los siguientes criterios establecidos por el investigador la primera parte considera el clima organizacional tomando en cuenta las siguientes alternativas de respuesta (5) Totalmente de acuerdo (4) de acuerdo, (3) parcialmente en desacuerdo, (2) en desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo y en la segunda parte se medirá la gerencia tomando en cuenta las alternativas siguientes alternativas: (5). Muy satisfactorio; (4). Satisfactorio.; (3). Parcialmente satisfactorio; (2) Poco satisfactorio; (1). nada satisfactorio. (Ver Anexo A)

Validez y Confiabilidad del Instrumento

La validez según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit.), en términos generales, se refiere “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 277). Con la finalidad de medir realmente la variable de estudio y obtener un instrumento válido, éste fue sometido a un proceso de validez de contenido, el cual es definida por Medina (2000), como la que intenta evaluar la capacidad del instrumento para recoger el contenido y el alcance del constructo y de

la dimensión, mediante el criterio de juicio de expertos, para ello se seleccionaron tres expertos en la temática a investigar, quienes determinaron la pertinencia, consistencia, precisión, redacción y estilo de los ítems en concordancia con la medición y objetivos de la investigación, aspectos que fueron vaciados en una matriz diseñada para tal fin (Ver Anexo B).

La confiabilidad de un instrumento de acuerdo a Hurtado (ob.cit.), “se refiere a la exactitud de la medición. Implica entonces, que la confiabilidad está referida a la precisión y consistencia con que el instrumento de recolección de datos puede medir los rasgos a considerar” (p. 420).

Para llevar a efecto la confiabilidad, se realizó una prueba piloto a un grupo de diez sujetos que no formaron parte de la población de investigación, pero que presenten características similares en concordancia con los sujetos de estudio. Dado que el instrumento tiene una escala de varias alternativas de respuestas, se aplicó el coeficiente Alpha de Cronbach.

Es de hacer notar que para determinar la confiabilidad del mismo. Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit.), señalan que con este coeficiente se “requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1” (p. 251). Asimismo, destacan la ventaja de que los ítems del instrumento no requieren dividirse en dos mitades, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. En este sentido, se utilizó un programa estadístico computarizado denominado SPSS versión 11.5, para el análisis estadístico de la confiabilidad, siendo el resultado 0.80 lo que indica fuerte confiabilidad (Ver Anexo C)

Procedimiento

La investigación se llevó a cabo al tomar en cuenta el siguiente plan de trabajo:

1. Revisión del bibliografía y ampliación del proyecto
2. Organización del instrumento para ser aplicado a los sujetos de estudio.
3. Aplicación de la prueba piloto, validez y confiabilidad del instrumento.
4. Aplicación de instrumento definitivo a los sujetos de estudio.

5. Recolección y procesamiento de los datos, análisis estadístico, análisis de los resultados.
6. Elaboración de las conclusiones y recomendaciones.
7. Entrega del proyecto final para los miembros del jurado.
8. Presentación oral del proceso investigativo realizado.

Técnicas de Análisis de Datos

El análisis de los datos según Ary, Jacobs y Razaviech (2003), consiste en “verificar los planes originales referentes a la presentación de datos y la realización de análisis estadísticos” (p. 356). Una vez aplicado el instrumento se procedió a la ordenación, tabulación y análisis de los datos obtenidos, utilizando los criterios de la estadística descriptiva mediante el cálculo de frecuencia absoluta, porcentajes y media aritmética para cada ítem. Los resultados se presentaron en cuadros y gráficos de tipo barra con su correspondiente interpretación en el Capítulo IV.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo, corresponde al análisis e interpretación de los resultados, obtenidos de la aplicación de la encuesta a través de un instrumento tipo cuestionario de base cerrada con cinco alternativas de respuestas, el cual fue validado en su contenido por expertos y modificados algunos de los ítems según sugerencias del grupo de validadores. Asimismo, se determinó la confiabilidad dando como resultado 0.80, lo que es un indicativo de fuerte confiabilidad y consistencia interna.

El análisis se realizó tomando en cuenta los criterios de la estadística descriptiva. Con base en frecuencias y porcentajes, tomando en cuenta los promedios porcentuales por indicador y subdimensión correspondiente, estos resultados se presentan en gráficos tipo columnas agrupadas. Resultados que son contrastadas con la teoría que apoya la investigación. A continuación se presentan los resultados y sus análisis.

Dimensión Clima Organizacional

Cuadro 3.

Frecuencias y Porcentajes en la Dimensión clima organizacional en la subdimensión tipo de clima.

N° de Ítem	En la organización donde usted labora	Alternativas									
		TDA		DA		PMDA		ED		TED	
		5	4	3	2	1					
Tipo de Clima: Autoritario y Participativo		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	La dirección tiene poca confianza en el personal	28	78	8	22	0	0	0	0	0	0
2	Utilizan recompensas y castigos como fuente para mantener a las personas bajo su mando sin que se sientan motivadas	30	83	04	11	02	6	0	0	0	0
Promedio Indicador Autoritario		80%		17%		3%		0%		0%	
3	Permiten a los empleados tomar decisiones específicas para satisfacer necesidades de estima	0	0	0	0	18	50	14	39	04	11

4	El equipo de trabajo es el mejor medio para alcanzar los objetivos	0	0	0	0	12	33	20	56	04	11
Promedio Indicador Participativo		0%	0%	42%	47%	11%					

Reseña: Totalmente de acuerdo (TDA); De acuerdo (DA); Parcialmente de Acuerdo (PMDA); En desacuerdo (ED); Totalmente en Desacuerdo (TED). Sujeto: 36 docentes.

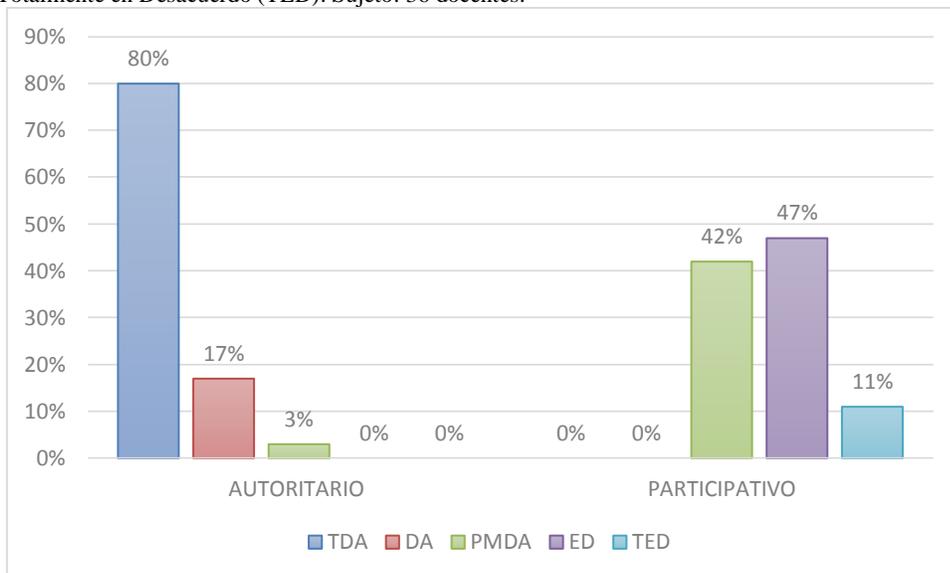


Gráfico 1. Promedios Porcentuales de la Subdimensión Tipos de Clima: Autoritario y Participativo.

En el cuadro 3, gráfico 1, se presentan los promedios porcentuales obtenidos de la respuesta de los sujetos de estudio en la dimensión clima organización, subdimensión tipos de clima, en sus indicadores autoritarios (ítems 1 y 2) y el participativo (2 y3). En ellos se observa una tendencia desfavorable con respecto al tipo de clima, siendo esta con los más altos promedios en el clima autoritario, en el cual se tiene que el 80% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que los directivos tiene poca confianza en el persona y utilizan las recompensas y los castigos como una manera de tener la atención del personal bajo su mando, mientras que el 17% está de acuerdo, el 3% parcialmente de acuerdo.

Al contrario del clima participativo la tendencia indica que en un promedio del 47% de los encuestados están en desacuerdo con que en la organización los directivos permiten a los empleados tomar decisiones específicas para satisfacer las necesidades de estima y los equipos de trabajo como un medio para alcanzar los objetivos, así el 42% esta medianamente de acuerdo y el 11%, totalmente en desacuerdo.

Como se puede observar los resultados indican que el clima que prevalece en esta organización es el clima autoritario, el cual tal como lo señala Likert (citado en Boodmant, 2010), Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. Es decir, que la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Dimensión: Percepción del Clima organizacional

Esta dimensión, está orientada a determinar la percepción que tienen el personal acerca de las dimensiones del clima organizacional desarrollados por el gerente en las Escuelas Bolivarianas del Circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado.

Cuadro 4.
Frecuencias y Porcentajes en la Dimensión Percepción del Clima Organizacional en la Subdimensión Estructura.

N° de Ítem	En la organización donde usted labora	Alternativas									
		TDA		DA		PMDA		ED		TED	
		5	4	3	2	1	f	%	f	%	
Estructura											
5	Se establece norma de trabajo en consenso con el personal	0	0	0	0	0	0	26	72	10	28
6	Poseen normas en las cuales se establecen normas de comportamiento específicas para cada grupo de trabajo según sus funciones	22	61	08	22	4	11	0	0	2	6
Promedio Indicador : Cumplimiento de Normas		30%		11%		6%		36%		17%	
7	Están al día con los Trámites administrativos	24	64	10	30	2	6	0	0	0	0
8	Explican los tipos de trámites que se llevan a cabo relacionados con el personal	0	0	0	0	0	0	28	78	8	22
Promedio Indicador: Tramites		32%		15%		3%		39%		11%	
9	Se genera un ambiente de trabajo flexible	0	0	0	0	8	22	16	44	12	34
10	Se genera un ambiente de trabajo tenso entre el personal	24	64	6	19	4	11	2	6	0	0

Promedio Indicador: Ambiente de Trabajo	32%	10%	16%	25%	17%
Reseña: Totalmente de acuerdo (TDA); De acuerdo (DA); Parcialmente de Acuerdo (PMDA); En desacuerdo (ED); Totalmente en Desacuerdo (TED). Sujeto: 36 docentes.					

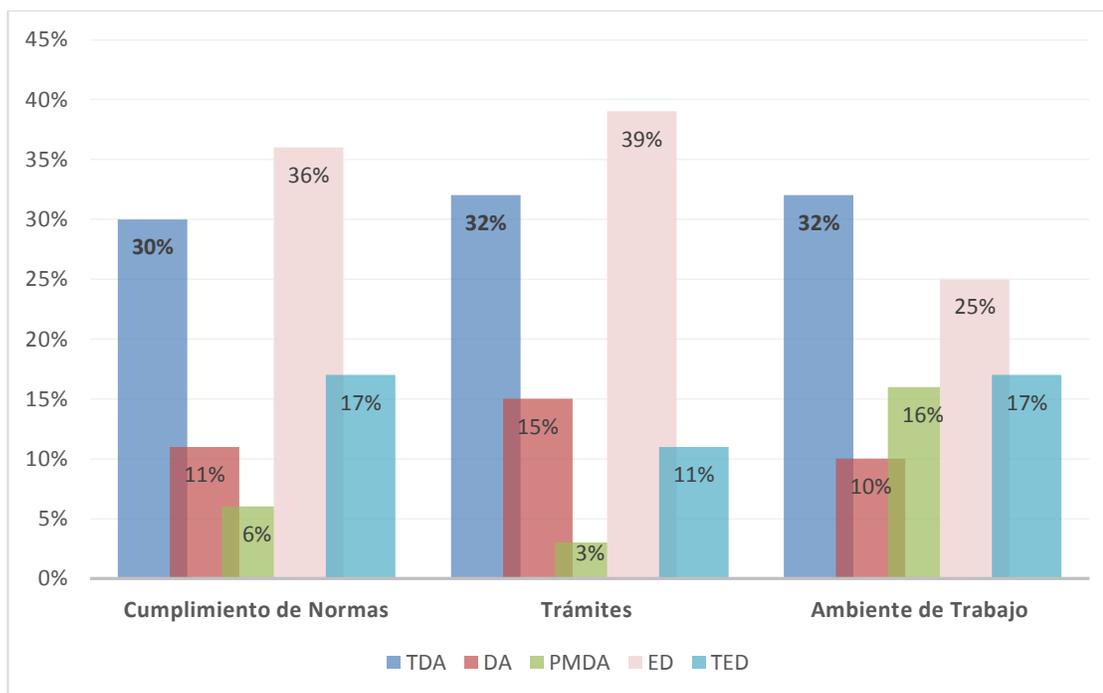


Gráfico 2. Promedios Porcentuales de la Subdimensión Estructura. Indicadores: Cumplimiento de Normas, Trámites, Ambiente de Trabajo.

En el cuadro 4, gráfico 2, se presentan los promedios porcentuales de la dimensión percepción del clima organizacional en la subdimensión estructura, orientada hacia el cumplimiento de normas (ítems 5y6), trámites (7y8) y ambiente de trabajo (9 y10), en ellos se observa lo siguiente:

En el cumplimiento de normas, el 36% del promedio de las respuestas se ubicaron en la alternativa en desacuerdo y el 17% totalmente en desacuerdo que se establece norma de trabajo en consenso con el personal y poseen normas en las cuales se establecen normas de comportamiento específicas para cada grupo de trabajo según sus funciones y en 6% estuvo parcialmente de acuerdo, es decir, un 59% con

tendencia desfavorable en relación con su percepción del clima organizacional en este aspecto. Mientras que el 30% estuvo totalmente de acuerdo el 11% de acuerdo, sin embargo, el porcentaje favorable fue de un 41%.

En relación con lo relativo a los tramites, la tendencia en este caso fue desfavorable, en el sentido de que el 39% respondió estar en desacuerdo, el 11% totalmente en desacuerdo y un 3% parcialmente de acuerdo con estar al día con los tramites administrativo y que la personal se les explica cómo se llevan a cabo estos procedimientos, es decir, que la tendencia es de un 53% de promedio desfavorable. Mientras que el 32% estuvo totalmente de acuerdo el 15% de acuerdo, es decir una tendencia del 47% favorable.

En relación con el ambiente de trabajo poco flexible, la tendencia fue desfavorable porque un promedio 32% estuvo totalmente de acuerdo, el 16% parcialmente de acuerdo y el 10% de acuerdo, es decir, un 58% de percepción desfavorable, mientras que el 25% respondió en desacuerdo y el 17 totalmente en desacuerdo, lo cual corresponde a un promedio 42% es decir, que ellos considera que el ambiente es flexible y por lo tanto no es tenso.

Los resultados en relación con la subdimensión estructura, en cuanto a los indicadores cumplimiento de normas, tramites y ambiente de trabajo, presentan debilidades en estas acciones, por lo tanto, no se contradice con lo señalado por Méndez-Álvarez (2006), quien mencionan que entre las dimensiones del clima organizacional, la estructura representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo y es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado, cuando se presentan problemas que afectan el cumplimiento de normas, trámites, y el ambiente de trabajo, tal como lo perciben el personal de la institución.

Cuadro 5.

Frecuencias y Porcentajes en la Dimensión Percepción del Clima Organizacional en la Subdimensión Responsabilidad

N° de Ítem	En la organización donde usted labora	Alternativas									
		TDA		DA		PMDA		ED		TED	
Responsabilidad		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11	El personal tiene autonomía en su trabajo sin interferencias que afecten su desempeño	0	0	8	22	10	28	18	50	0	0
Porcentaje Indicador : Autonomía		0%		22%		28%		50%		0%	
12	Toman de decisiones en consenso	0	0	6	17	10	28	20	55	0	0
13	Los directivos llevan a cabo decisiones una vez consultadas con el personal	0	0	0	0	04	11	18	50	14	39
Promedio Indicador: Toma de decisiones		0%		9%		20%		52%		19%	

Reseña: Totalmente de acuerdo (TDA); De acuerdo (DA); Parcialmente de Acuerdo (PMDA); En desacuerdo (ED); Totalmente en Desacuerdo (TED). Sujeto: 36 docentes.

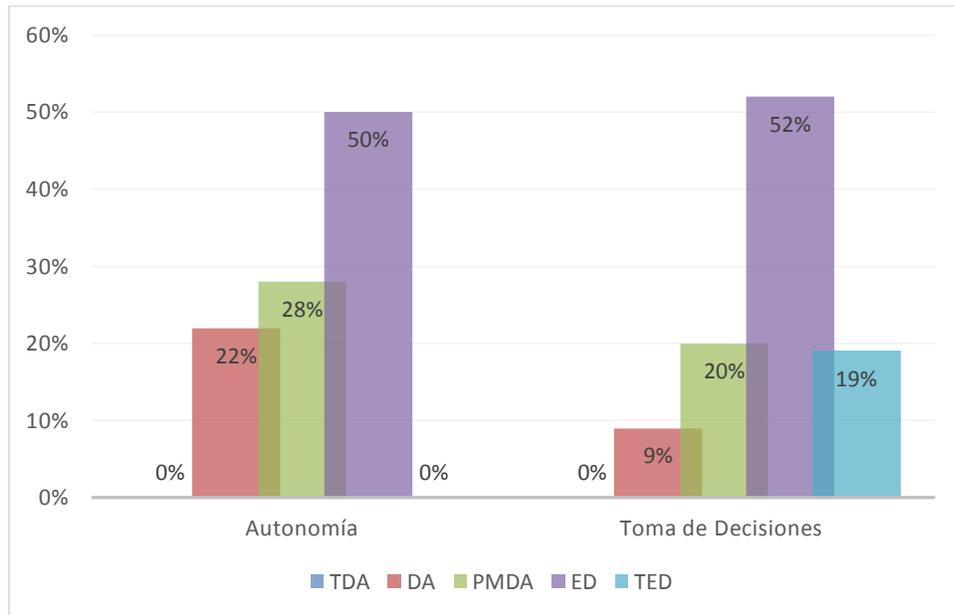


Gráfico 3. Promedios Porcentuales de la Subdimensión Responsabilidad, indicadores: Autonomía y Toma de Decisiones.

En el cuadro 5, gráfico 3, se encuentran reflejados los porcentajes obtenidos de las respuestas de los encuestados con respecto a la percepción del clima organizacional

en la subdimensión responsabilidad conformada por los indicadores autonomía (ítems 11) y toma de decisiones (ítems 12 y 13).

En ellos se observa con respecto a la autonomía, el 50% de las respuestas de los encuestados se ubica en las alternativas de acuerdo con un 22% y parcialmente de acuerdo con un 28%, que el personal tiene autonomía en su trabajo sin interferencias que afecten su desempeño mientras que el otro 50% está en desacuerdo, estos resultados están polarizados como se puede observar tanto en el cuadro como el gráfico.

Asimismo, en el indicador, toma de decisiones, existe una tendencia desfavorable en relación con las acciones que lleva a cabo el directivo con respecto a este indicador, aquí entre el 52% en desacuerdo y el 19% totalmente en desacuerdo en que los directivos toman decisiones en consenso y llevan a cabo decisiones una vez consultadas con el personal, es decir, una tendencia del 71%, mientras que el 29% se encontró distribuido entre parcialmente de acuerdo y de acuerdo.

La tendencia en estos dos indicadores es desfavorable en la percepción del clima que tienen los docentes con respecto a la subdimensión responsabilidad en relación con los indicadores: autonomía y toma de decisiones, lo que implica debilidades en el clima organizacional, de allí que los resultados discrepan de lo señalado por Méndez-Álvarez, (ob.cit), cuando menciona que la responsabilidad es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Por consiguiente, es responsabilidad de los líderes la de crear y ofrecer un entorno favorable para el desarrollo de un buen clima laboral, en el que existan las mismas condiciones y oportunidades para todos los empleados.

Además Esteves (2013), considera que con la autonomía que permite el desarrollo efectivo de la toma de decisiones permite delegar y confiaren el desarrollo de las labores por parte de los empleados, generando transparencia, vista como la

llave para establecer un alto grado de confianza entre jefes y empleados, lo cual se verá en la calidad de su trabajo y en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Cuadro 6.
Frecuencias y Porcentajes en la Dimensión Percepción del Clima Organizacional en la Subdimensión Recompensa.

N° de Ítem	En la organización donde usted labora	Alternativas									
		TDA		DA		PMDA		ED		TED	
		5	4	3	2	1					
	Recompensa	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14	Se requiere un sistema de recompensa al personal por el trabajo realizado.	0	0	18	50	10	28	8	22	0	0
Porcentaje indicador: Recompensa por el Trabajo Realizado		0%		50%		28%		22%		0%	
15	Es necesario estimular al personal para que lleven a cabo un trabajo de calidad.	20	56	08	22	6	17	2	5%	0	0
Porcentaje Indicador: Estimulo al Trabajo		56%		22%		17%		5%		0%	
16	Tienen un sistema de reconocimiento por la labor realizada	0	0	0	0	18	50	12	33	6	17
Porcentaje indicador Reconocimiento.		0%		0%		50%		33%		17%	

Reseña: Totalmente de acuerdo (TDA); De acuerdo (DA); Parcialmente de Acuerdo (PMDA); En desacuerdo (ED); Totalmente en Desacuerdo (TED). Sujeto : 36 docentes.

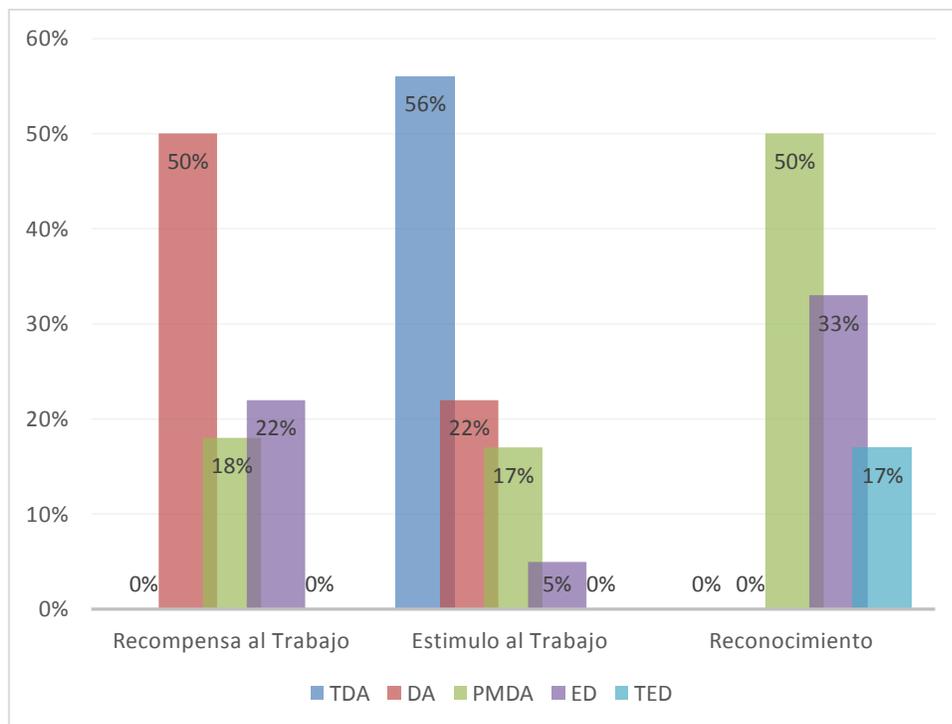


Gráfico 4. Porcentajes de la Subdimensión Recompensas, indicadores: Recompensas por el Trabajo Realizado, Estimulo al Trabajo, Reconocimiento.

En el cuadro 6, gráfico 4, se presentan los porcentajes obtenidos da la respuesta de los sujetos encuestados con respecto a la subdimensión recompensas en sus indicadores recompensas por el trabajo realizado, estímulo al trabajo, reconocimiento. En ellas se observan una tendencia favorable en relación con un sistema de recompensa al personal en relación con el trabajo, encontrándose que un 50% está de acuerdo y el 28% está parcialmente de acuerdo, es decir un 78% del promedio, mientras que el 22% está en desacuerdo.

En el indicador estímulo al trabajo, también resultado es favorable a estimular al personal para que se lleve a cabo un trabajo de calidad, en el 56% estuvo totalmente de acuerdo y el 22% de acuerdo, es decir el 78% de los sujeto encuestados, mientras que el 17% estuvo parcialmente de acuerdo, el 5% estuvo en desacuerdo.

Asimismo, en el indicador reconocimiento, el 50% estuvo parcialmente de acuerdo con que tienen un sistema de reconocimiento por la labor realizada, mientras

que el 33% respondió estar en desacuerdo y el 17% totalmente en desacuerdo, lo que está acorde en su percepción de que estos aspectos se requieren en la organización.

En este contexto, Según Ucros (2011), este sistema es fundamental para todo trabajador, porque en la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo el empleado se sentirá que su trabajo es reconocido y por consiguiente su productividad será más efectivo.

Cuadro 7.
Frecuencias y Porcentajes en la Dimensión Percepción del Clima Organizacional en la Subdimensión Desafío

N° de Ítem	En la organización donde usted labora	Alternativas									
		TDA		DA		PMDA		ED		TED	
	Desafío	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17	El directivo incentiva al personal para que acepten de riesgos para cumplir con los objetivos propuestos	8	22	22	61	6	17	0	0	0	0
18	Permiten a los grupos de trabajos aceptar riesgos para cumplir con las metas institucionales	5	14	23	64	8	22	0	0	0	0
Promedio indicador: Aceptación de Riesgos		18%		62%		20%		0%		0%	
19	Estimulan al personal para que logren los objetivos laborales sin interferencia externa	0	0	0	0	22	61	4	11	10	28
Porcentaje indicador: Alcance de Objetivos		0%		0%		61%		11%		28%	

Reseña: Totalmente de acuerdo (TDA); De acuerdo (DA); Parcialmente de Acuerdo (PMDA); En desacuerdo (ED); Totalmente en Desacuerdo (TED). Sujeto: 36 docentes.

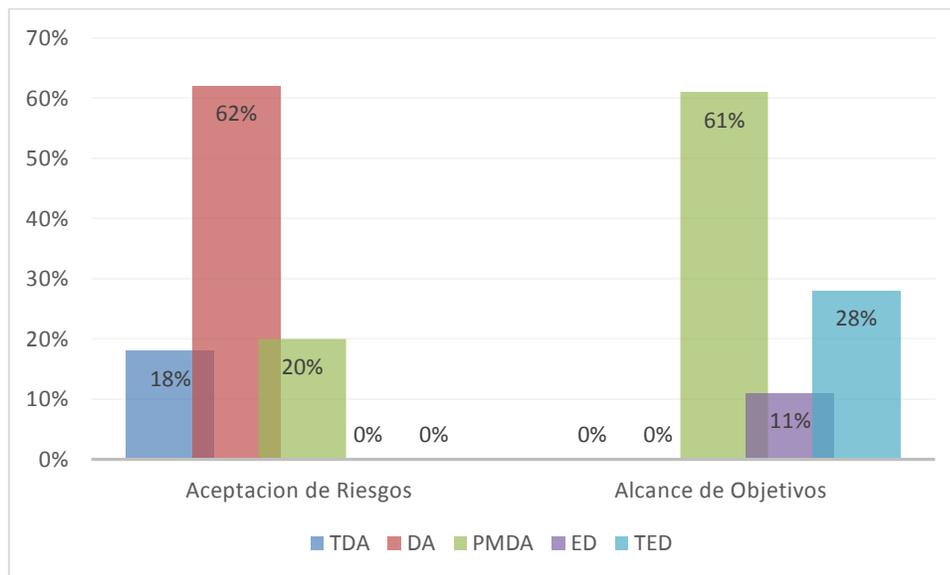


Gráfico 5. Promedios Porcentuales de la Subdimensión Desafíos indicadores: Aceptación de Riesgos y Alcance de Objetivos.

En el cuadro 7, gráfico 5, se presentan los porcentajes obtenidos de las respuestas de los sujetos de estudio, con respecto al subdimensión desafíos, en sus indicadores aceptación de riesgos (ítems 17 y 18) y alcance de objetivos (ítems 19). En ellos se observa en la aceptación de riesgos una tendencia favorable, por cuanto un 62% de los encuestados está de acuerdo con que el directivo incentiva al personal para que acepten de riesgos para cumplir con los objetivos propuestos y permiten a los grupos de trabajos aceptar riesgos para cumplir con las metas institucionales, mientras que el 20% está parcialmente de acuerdo y el 18% totalmente de acuerdo. En relación con el alcance de objetivo el mayor porcentaje de respuesta se concentró en la alternativa parcialmente de acuerdo con un 61% en relación con que si el directivo estimulan al personal para que logren los objetivos laborales sin interferencia externa, mientras que el 11, está en desacuerdo y el 28% totalmente en desacuerdo, en este sentido la tendencia es desfavorable.

Los resultados difieren y coinciden en algunos aspectos de lo señalado por los autores como Bravo (2013) quien señala que el *Desafío*, corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, es decir, que los desafíos llevan a las personas a considerar lo que pueden o no hacer y al llevarlos a cabo se sienten satisfechos con lo que logran.

Cuadro 8.

Frecuencias y Porcentajes en la Dimensión Percepción del Clima Organizacional en la Subdimensión Relaciones

N° de Ítem	En la organización donde usted labora	Alternativas									
		TDA		DA		PMDA		ED		TED	
		5	4	3	2	1	f	%	f	%	
	Relaciones	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
20	Mantienen relaciones sociales entre los miembros del grupo	24	67	12	33	0	0	0	0	0	0
	Porcentaje Indicador: Sociales	67%		33%		0%		0%		0%	
21	Se respetan las relaciones laborales tomando en cuenta lo planteado en las leyes	28	78	8	22	0	0	0	0	0	0

Porcentaje indicador: Laborales	78%	22%	0%	0%	0%
---------------------------------	-----	-----	----	----	----

Reseña: Totalmente de acuerdo (TDA); De acuerdo (DA); Parcialmente de Acuerdo (PMDA); En desacuerdo (ED); Totalmente en Desacuerdo (TED). Sujeto: 36 docentes.



Gráfico 6. Porcentajes de la Subdimensión Relaciones indicadores: Relaciones Sociales y Relaciones Laborales.

En el cuadro 8 y gráfico 6, se presentan los porcentajes obtenidos de las respuestas de los sujetos encuestados con respecto a las relaciones sociales y las relaciones laborales, representados en los ítems 20 y 21, en ellos, se tiene un resultado favorable al desarrollo de las relaciones sociales, por cuanto un 67% está totalmente de acuerdo en que se mantienen este tipo de relación entre los miembros del grupo y el 33% estuvo de acuerdo; con respecto a las relaciones laborales, también se observa un resultado favorable, en el sentido que el 78% estuvo totalmente de acuerdo que se respetan las relaciones laborales tomando en cuenta lo planteado en las leyes, y un 22% respondió estar de acuerdo con esto. De allí que la percepción del clima en cuanto a las relaciones antes mencionadas entre el personal es satisfactoria.

En este sentido, Méndez-Álvarez (2006), la señalan desde las dimensiones del clima organizacional como la percepción por parte de los miembros de la organización educativa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre pares. Por otra parte, las relaciones, pueden ser

laborales, las cuales concentran el conjunto de reglas que deben ser establecidas por el grupo y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano dentro de la organización, aspectos que se ven reflejados en la percepción del docente encuestado.

Cuadro 9.

Frecuencias y Porcentajes en la Dimensión Percepción del Clima Organizacional en la Subdimensión Conflictos e Identidad

N° de Ítem	En la organización donde usted labora	Alternativas									
		TDA		DA		PMDA		ED		TED	
		5	4	3	2	1	f	%	f	%	
Conflictos e Identidad		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
22	Se resuelven los conflictos a tiempo para evitar problemas entre el personal y los directivos	0	0	0	0	02	6	30	83	04	11
Porcentaje Indicador: Resolución de conflictos		0%		0%		6%		83%		11%	
23	Se estimula el sentido de pertenencia entre el personal	0	0	0	0	04	11	18	50	14	39%
Porcentaje indicador: Sentido de Pertenencia		0%		0%		11%		50%		39%	

Reseña: Totalmente de acuerdo (TDA); De acuerdo (DA); Parcialmente de Acuerdo (PMDA); En desacuerdo (ED); Totalmente en Desacuerdo (TED). Sujeto : 36 docentes.

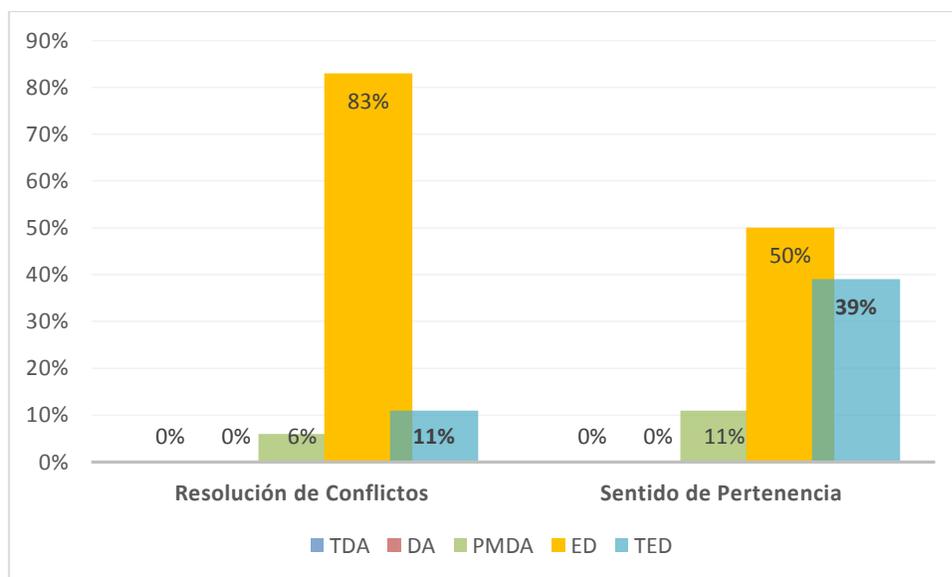


Gráfico 7. Porcentajes obtenidos de la Subdimensión Conflicto e Identidad indicadores: Resolución de Conflictos y Sentido de Pertenencia.

En el cuadro 9 y gráfico 7, se observan los con respecto a las respuestas obtenidas de los sujetos en relación con la subdimensión conflicto e identidad, en sus indicadores resolución de conflictos y sentido de pertenencia representados por los ítems 22 y 23, en ellos se refleja un resultado desfavorable para ambos indicadores. Desde esta perspectiva la percepción de la resolución del conflicto indica que 83% de los encuestados está en desacuerdo con que se resuelven los conflictos a tiempo para evitar problemas entre el personal y los directivos, mientras que el 11% está totalmente en desacuerdo y solo el 6% está parcialmente de acuerdo.

Por otro lado, en relación con el sentido de pertenencia, el también genero resultados desfavorables porque el 50% de los encuestados estuvo en desacuerdo con que se estimula el sentido de pertenencia entre el personal, mientras que un 39% estuvo totalmente en desacuerdo, solo el 11% estuvo parcialmente de acuerdo.

Los resultados evidencias debilidades en este aspecto tan importante para mantener un clima de paz, por lo que señala que el conflicto, Bravo (2013), siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser forjado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

En este caso, es un sentimiento que puede presentarse entre los directivos y el personal o entre ambos, debido a la presencia de desacuerdos que deben salir a la luz y no permanecer escondidos o disimulados, para evitar que puedan convertirse en un problema mayor. Es de hacer notar que él, conflicto es una situación común en todas las organizaciones, esto se debe a que cada persona es distinta y sus percepciones e intereses son diferentes a las de otros compañeros, esta diferencia puede ser percibida como una oposición que causa problemas entre las personas

Cuadro 10.
Frecuencias y Porcentajes en la Dimensión Percepción del Clima Organizacional en la Subdimensión Conocimiento del Clima

N° de Ítem	En la organización donde usted labora	Alternativas				
		TDA	DA	PMDA	ED	TED
		5	4	3	2	1

Conocimiento del Clima		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
24	Se desarrolla un proceso de retroalimentación al momento de ejecutar proyectos	0	0	0	0	20	56	14	38	02	6
Porcentaje Indicador: Retroalimentación		0%		0%		56%		38%		6%	
25	Se estimula al personal para que tengan una actitud positiva ante el trabajo.	0	0	0	0	20	56	14	38	02	6
Porcentaje indicador: Actitud Positiva		0%		0%		56%		38%		6%	

Reseña: Totalmente de acuerdo (TDA); De acuerdo (DA); Parcialmente de Acuerdo (PMDA); En desacuerdo (ED); Totalmente en Desacuerdo (TED). Sujeto: 36 docentes.

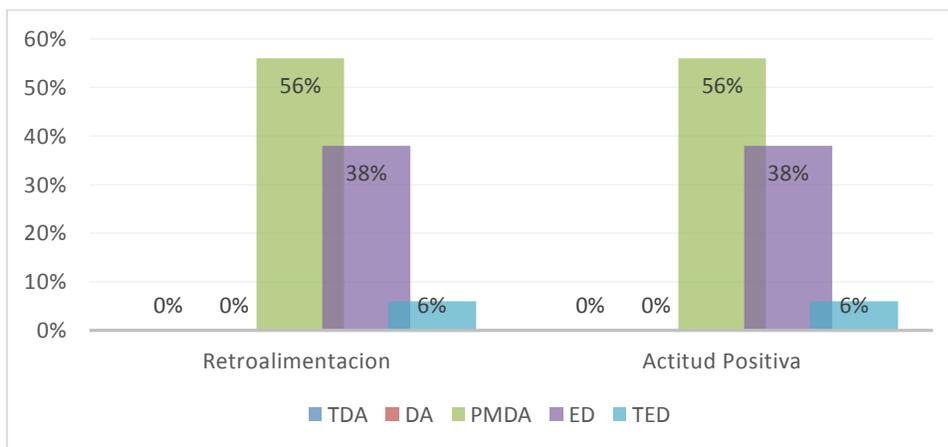


Gráfico 8. Porcentajes obtenidos de la Subdimensión Conocimiento del Clima indicadores: Retroalimentación y Actitud Positiva.

En el cuadro 11 y gráfico 8, se percibe el conocimiento del clima representado en los indicadores retroalimentación y actitud positiva, ítems 24 y 25, debilidades y una perspectiva desfavorable en su aplicación en la organización; en este sentido, los encuestados consideran que en la retroalimentación, no se desarrolla este proceso al momento de ejecutar proyectos, ni en la actitud positiva considera que no se estimula al personal para que tengan una actitud positiva ante el trabajo. Tal como se evidencia cuando el 56% de los encuestados, ambos aspectos están medianamente de acuerdo, el 38% en desacuerdo y el 6% totalmente en desacuerdo que estos proceso se lleven a cabo por parte del personal.

En este sentido, los resultados evidencian debilidades significativas en la aplicación de estos aspectos y requieren ser mejorados. En este contexto, Méndez-Álvarez, (ob.cit), señala que este clima proporciona retroalimentación acerca de los

procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conducta positivas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen, de allí que no se evidencia que se esté desarrollando de manera efectiva en la organización.

Dimensión Nivel de Satisfacción en relación con las Habilidades Administrativas y Humanistas del Directivo

En la siguiente dimensión, se busca determinar el nivel de satisfacción del personal en cuanto a las habilidades técnicas y humanista que aplica la gerencia en la optimización del clima organizacional en las escuelas bolivarianas. Estas son importante para mantener un clima organizacional de calidad, en el cual se trabaje de manera efectiva y se sienta satisfacción por el trabajo realizado. Sus resultados se presentan a continuación.

Cuadro 11.
Frecuencias y Porcentajes en la Dimensión Nivel de Satisfacción en relación con las Habilidades Administrativas y Humanistas del Directivo en la Subdimensión Habilidades Administrativas

N° de Ítem	Cuan satisfactorio o insatisfactorio considera usted los siguientes aspectos con respecto a la actuación del gerente en relación con	Alternativas									
		MS		S		PS		POS		NS	
		5	4	3	2	1					
	Habilidades Administrativas	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
26	La ejecución de planes de trabajo con apoyo del personal de la institución.	0	0	18	50	14	38	4	12	0	0
27	La organización de las actividades establecidas en los proyectos instituciones para mayor efectividad en su aplicación	0	0	18	50	14	38	4	12	0	0
28	La aplicación de un proceso de dirección donde participan el personal	0	0	0	0	08	22	24	66	4	12
Promedio Gerencial	Porcentual Indicador: Proceso	0%	33%	33%	30%	4%					
29	El acompañamiento pedagógico como una manera de orientar al personal para fortalecer el trabajo realizado	0	0	0	0	12	34	16	44	8	22

Porcentaje Pedagógico	indicador:	Acompañamiento	0%	0%	34%	44%	22%
-----------------------	------------	----------------	----	----	-----	-----	-----

Reseña: Muy Satisfactorio (MS); Satisfactorio (S); Parcialmente Satisfactorio (PS); Poco Satisfactorio (POS); Nada Satisfactorio (NS). Sujeto: 36 docentes.

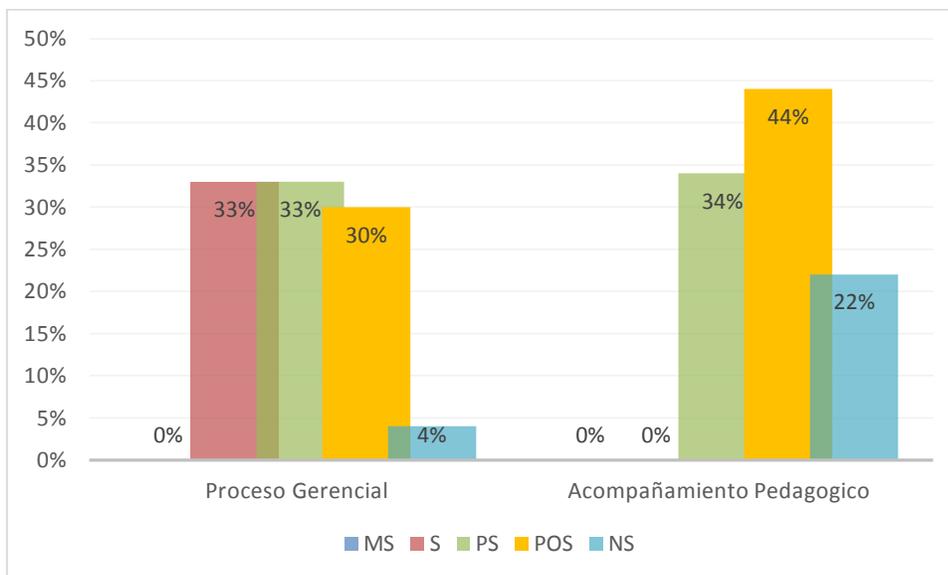


Gráfico 9. Porcentajes obtenidos de la Subdimensión Habilidades Administrativas indicadores: Proceso Gerencial y Acompañamiento Pedagógico.

En el cuadro 11 y gráfico 9. Se presentan los resultados obtenidos de los sujetos de estudio, con respecto a las habilidades administrativas en los indicadores proceso gerencial (ítems 26,27 y28)y en acompañamiento pedagógico (ítems 29), en ellos se mide el nivel de satisfacción del personal con respecto a estos aspectos medidos, en los resultados se tiene que en el proceso gerencia se tiene que el 50% considera satisfactorio la ejecución de planes de trabajo con apoyo del personas de la institución y la organización de las actividades establecidas en los proyectos institucionales para mayor efectividad en su aplicación, mientras que el 38% está parcialmente satisfecho, el 12% , en relación con la aplicación de un proceso de dirección en el cual participa el personal el 66% se siente poco satisfecho, el 22 medianamente satisfecho y el 12% nada satisfecho, esto se proyecta en un promedio del 33% repartido entre satisfecho y parcialmente satisfecho, el 30% poco satisfecho y el 4% nada satisfecho.

Es decir, que existen diferencias significativas entre los miembros del personal en cuanto al proceso gerencial que se lleva a cabo siendo la tendencia insatisfactoria con el trabajo realizado en este proceso, por lo cual las habilidades administrativas del gerente requieren ser fortalecida para disminuir ese sentimiento de insatisfacción en los miembros del personal que no se encuentra a gusto con este proceso.

En el indicador acompañamiento pedagógico, en este sentido, el 44% de los encuestados se encuentra poco satisfecho con el trabajo del gerente, mientras que el 34% está parcialmente satisfecho, el 22% nada satisfecho con este tipo de acompañamiento.

Los resultados evidencian una tendencia desfavorable en la aplicación del acompañamiento pedagógico del gerente, por cuanto ello genera insatisfacción en el personal que lo recibe. En este contexto Lazzati (2008), “como administrador, el gerente planifica, dirige y controla las tareas de la gente, en la operación. Su campo de acción es la operación, pero acciona a través de las persona” (p. 243), lo señalado por el autor, implica el desarrollo de actividades gerenciales administrativas que el gerente debe cumplir, de manera efectiva y para ello requiere tomar en cuenta al personal docente al momento de tomar decisiones en relación con cada uno de estos procesos, integrándolos de manera efectiva a los mismos, esto genera confianza, apoyo y ayuda mutua, logrando un clima más satisfactorio en el aspecto laboral.

Cuadro 12.

Frecuencias y Porcentajes en la Dimensión Nivel de Satisfacción en relación con las Habilidades Administrativas y Humanistas del Directivo en la Subdimensión Habilidades Humanísticas

N° de Ítem	Cuan satisfactorio o insatisfactorio considera usted los siguientes aspectos con respecto a la actuación del gerente en relación con	Alternativas									
		MS		S		PS		POS		NS	
		5	4	3	2	1					
	Habilidades Humanísticas	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
30	La motivación que lleva a cabo con el personal	0	0	0	0	6	16	26	72	4	12
	Porcentaje Indicador: Motivación	0%		0%		16%		72%		12%	
31	El desarrollo de un proceso de comunicación acorde con las necesidades del personal	0	0	6	16	16	44	14	40	0	0
	Porcentaje Indicador: Comunicación	0%		16%		44%		40%		0%	
32	La interacción con el personal de manera que	0	0	0	0	16	44	16	44	4	12

se lleva a cabo un trabajo de calidad											
Porcentaje Indicador: interacción		0%	0%	44%	44%	12%					
33	La empatía del directivo con todos los miembros del personal dentro de la organización	0	0	4	12	20	55	12	33	0	0
Porcentaje Indicador: Empatía		0%	12%	55%	33%	12%					
34	El liderazgo ejercido por el directivo para estimular al personal a seguir adelante a pesar de las adversidades que se le puedan presentar en su trabajo.	0	0	4	12	20	55	12	33	0	0
Porcentaje indicador: Liderazgo		0%	12%	55%	33%	0%					

Reseña: Muy Satisfactorio (MS); Satisfactorio (S); Parcialmente Satisfactorio (PS); Poco Satisfactorio (POS); Nada Satisfactorio (NS). Sujeto: 36 docentes.

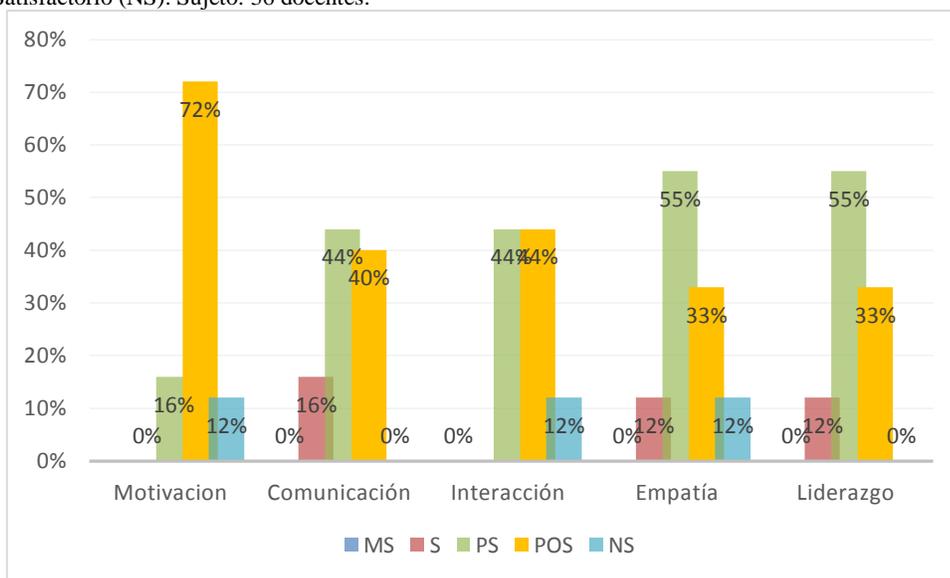


Gráfico 10. Porcentajes obtenidos de la Subdimensión Habilidades Humanísticas indicadores: Motivación, Comunicación, Interacción, Empatía y Liderazgo.

En el cuadro 12, gráfico 10, se presentan los resultados obtenidos en relación con las habilidades humanísticas, en los indicadores motivación, comunicación, interacción, empatía y liderazgo, a fin de determinar el nivel de satisfacción del personal. En este aspecto, en lo referente a la motivación que se lleva a cabo con el personal, el 72% de los encuestados se encuentran poco satisfechos y el 12% nada satisfecho, con esta acción, mientras que el 16% de encuentra parcialmente satisfecho.

En relación con la comunicación acorde con las necesidades del personal, se tiene que el 44% de los encuestados se encuentran parcialmente satisfechos con el

trabajo realizado por el personal directivo, mientras que el 40% está poco satisfecho, el 12% nada satisfecho y solo el 16% está satisfecho.

En cuanto a la interacción del personal directivo con las personas a su cargo de manera que lleven un trabajo de calidad, el 44% de las respuestas, se ubican en parcialmente satisfactorio y poco satisfactorio, cada uno con el mismo porcentaje, y el 12% encuentra nada satisfactorio este proceso. En la empatía del directivo con todos los miembros del personal dentro de la organización, el 55% de los encuestados lo encuentra parcialmente satisfactorio, el 33% poco satisfactorio, el 12% nada satisfactorio y el solo el 12% lo encuentra satisfactorio.

Finalmente, se presenta el liderazgo ejercido por el directivo para estimular al personal a seguir adelante a pesar de las adversidades que se le puedan presentar en su trabajo, el 55% lo encuentra parcialmente satisfactorio, el 33% poco satisfactorio y el 12% satisfactorio.

Los resultados evidencian que el personal no se encuentra satisfecho con la acción del gerente educativo en el ámbito humanista el cual presenta debilidades significativas en su aplicación. En este aspecto, Esteves (2013, considera que las habilidades humanísticas del gerente educativo son habilidad que permiten al gerente interactuar efectivamente con el personal, o bien con otros miembros de la comunidad en general entre otros. Es decir, conectar con la calidad humana y valores sociales. Ser empáticos, motivadores y guías del equipo de trabajo para desarrollar al máximo su talento, habilidades, destrezas, conocimientos y así, alcanzar las metas establecidas. Tener buena comunicación, interacción con el personal, empatía y el asumir un liderazgo transformador.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El desarrollo de la investigación, en relación con el tema de estudio relativo al análisis del clima organizacional para la optimización de la gerencia en las Escuelas Bolivarianas pertenecientes al Circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara, una vez realizado el análisis estadístico, para dar respuesta a los interrogantes que emergieron, las cuales se presentan reflejadas en los objetivos específicos, permiten concluir lo siguiente:

En relación con el objetivo específico 1, en el cual se logró identificar el tipo de clima predominante en la gerencia de las escuelas bolivarianas pertenecientes al circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara, se midió tanto el clima participativo y el autoritario, por lo que se concluye que el predominante, según los sujetos participantes de la investigación, es el autoritario, porque no existe la confianza, ni la motivación necesaria por parte de los directivos, que asumen posturas totalitarias que afectan el clima de la organización.

Con respecto al objetivo 2, orientado a determinar la percepción que tienen el personal acerca de las dimensiones del clima organizacional desarrollados por el gerente en las escuelas bolivarianas del circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado. Se pudo comprobar que existen debilidades significativas en relación con la percepción que tiene el personal con respecto a la estructura en la cual se tomó en cuenta el cumplimiento de normas, trámites y ambiente de trabajo, encontrándose que los miembros del personal no se sienten satisfechos con estos procesos llevados a cabo por el directivo.

Asimismo, su percepción de la responsabilidad y la recompensa, se demostró debilidades significativa en relación con la autonomía y la toma de decisiones que interfieren con el desarrollo de un clima organizacional de calidad, además de percibir que es necesario establecer un sistema de recompensas por el trabajo realizado, además de estimular de manera positiva al personal para que trabaje a gusto y necesita implementar con un sistema de reconocimiento que abarca los dos aspectos mencionados.

En cuanto al desafío se concluye que los miembros del personal en este sentido, perciben el clima organizacional de manera favorable en relación con la aceptación

de los riesgos, mientras que lo consideran desfavorable en el alcance de objetivos, porque no se sienten estimulados al respecto, lo cual genera polarización entre ambos aspectos.

Por otra parte, en el aspecto relacional, desde el punto de vista social y laboral, no existen debilidades que afecten de manera absoluta estos dos elementos, porque es percibido por el docente como favorables, lo cual es un indicio fundamental para optimizar la gerencia y mejorar algunos aspectos del clima organizacional que presentan debilidad.

En la percepción del clima por parte de los miembros del personal en relación con la resolución de conflictos y sentido de pertenencia, elementos relacionados con los conflictos y la identidad, se concluye que este proceso no se lleva a cabo de manera positiva porque existen descontento entre el personal en relación con estos aspectos, al ser el resultado desfavorable a esta acción se percibe, entonces, debilidades significativas las cuales afectan el clima organizacional en la institución.

Finalmente, el conocimiento del clima que incluye el aspecto retroalimentación y actitud positiva, es percibida por el personal como algo que no se asume como debe ser, la posición de los encuestados es completamente desfavorable, por lo tanto implica debilidades que deben ser subsanas para no afectar el clima en la organización.

En cuanto al objetivo 3, en el cual se determina el nivel de satisfacción del personal en cuanto a las habilidades técnicas y humanista que aplica la gerencia en la optimización del clima organizacional en las escuelas bolivarianas. Se concluye que el personal no siente satisfacción con las habilidades administrativas a nivel del proceso gerencial y el acompañamiento pedagógico que reciben del directivo, así como también en las habilidades humanísticas, afectando el proceso motivacional, la comunicación, la interacción que pueda existir entre los miembros del personal con los directivos, como también en la empatía y el liderazgo. Todo lo cual indica un alto grado de insatisfacción que afecta el ejercicio de la gerencia en la organización.

Todo lo anterior, permite al investigador reflexionar acerca de la importancia del clima organizacional en la optimización de la gerencia en las escuelas

bolivarianas del circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara, porque su desarrollo positivo, genera satisfacción en las personas, logrando así un trabajo gerencial de calidad, el cual se verá reflejado en el trabajo realizado por cada uno de los miembros de la comunidad escolar en las organizaciones del Circuito 8 objeto de este estudio.

Recomendaciones

Con base a las conclusiones se señalan las siguientes recomendaciones para optimizar la gerencia logrando un clima organizacional estable, armónico y motivador, en consecuencia se recomienda lo siguiente:

1. Realizar encuentros con psicólogos organizacionales que orienten al personal tanto directivos como a los otros miembros acerca de la importancia de generar un clima participativo y democrático, en el cual se haga énfasis en la diferencia entre el autoritario y el participativo.

2. Generar en equipo, conversatorios que generen catarsis en los cuales el personal manifieste lo que sienten, desean y lleguen a consensos con el personal directivo a través de la confianza y sistema motivacional.

3. Establecer lineamientos en consenso para desarrollar actividades en equipo al momento de tomar decisiones efectivas que afecten el clima organizacional.

4. Establecer un sistema de normas y llevar un registro acorde con respecto a su cumplimiento sin afectar el trabajo del personal, además de informar previamente en reuniones cuales son los trámites a seguir en situaciones que así lo requieran y generar a su vez un ambiente de trabajo satisfactorios tanto para el personal docente, administrativo y obrero como para el directivo.

5. Realizar talleres sobre la inteligencia emocional para desarrollar la autonomía en el personal y fortalecer la toma de decisiones en un trabajo de equipo.

6. Crear un sistema de recompensa, reconocimiento y estímulo al trabajo que motive al personal a realizar sus funciones con efectividad.

7. Realizar encuentros motivacionales que ayude tanto al personal directivo como a otros miembros a acertar los riesgos y alcanzar objetivos en las metas propuestas para fortalecer el clima organizacional de manera positiva.

8. Realizar retiros en los cuales se incentive el desarrollo de actividades sociales y laborales como una manera de realizar catarsis manteniendo relaciones cordiales y de respeto entre las partes.

9. Fortalecer entre los miembros del personal el sentido de pertenencia a través de encuentros y convivencias que lleven a la unión y respeto entre los miembros del personal.

10. Realizar talleres en el cual participen todos los miembros del personal para conocer cómo resolver los conflictos que se generan en la organización, llevando a cabo una retroalimentación y generando una actitud positiva hacia el cambio.

REFERENCIAS

- Alvarado, J. (1990). *El gerente de las organizaciones del futuro*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.
- Álvarez, S(2013). *Clima Organizacional y el Compromiso de los Trabajadores*. México: Prentice Hall.
- Araujo, S (2010). *Módulo de Asesoría, Acompañamiento y supervisión* Pedagógica, Universidad Nacional de Lima. Perú.
- Ary, D., Jacobs, L y Razaviech, A. (2003). *Introducción a la investigación pedagógica*. (3ra. Ed.)México: McGraw – Hill. Interamericana
- Antúnez, Y (2015). *El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco*. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Arias, F. (2005). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (5ª ed.) Caracas: Espíteme.
- Arboleda, J (2015). *El clima organizacional en las escuelas latinoamericanas. Problemática actual*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Privada San Juan Bautista, Lima, Ecuador.
- Balestrini, M. (2002). *Como elaborar el proyecto de Investigación*.Caracas: Consultores Asociados.
- Boodmant, L (2010) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones*, México: Trillas.
- Bravo, M. (2013). *Relación entre el Clima Organizacional y el Compromiso de los Trabajadores*. México: Prentice Hall.
- Castilla, K y Padilla, J (2014). *Calidad de vida laboral y motivacional en la E.S.E. Hospital local Arjona con relación al clima organizacional*. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad de Cartagena, Colombia
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chruden, H. y Sherman, A. (1999). *Administración de Personal*. México: Compañía Editorial Continental, S.A.

- Colina, Y (2013). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del Docente en Instituciones Educativas Públicas Nacionales*. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad del Zulia.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela(2009). *Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.908 de fecha 15 de febrero de 2009*. Asamblea Nacional: Autor.
- De Faría, F. (2006). *Desarrollo Organizacional: Un enfoque integral*. México: Limusa.
- Dessler, J (2011).*Organización y Administración*. México: Prentice Hall Interamericana, p. 181.
- Esteves, A. (2013). *Clima Laboral*. Buenos Aires: El Cid.
- Freeman, J; Stoner, E y Gilbert, D (2006). *Administración*. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. México: Zeta.
- Goncalves, A(2000).*Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC). México.
- Gore E. (2006). *Aprendizaje y Organización: Una Lectura Educativa de Teorías de la Organización*. Argentina: Granica, S.A.
- Guedez, F (2015). *El clima organizacional y la gerencia en la escuela venezolana*. Trabajo de ascenso. No publicado. Universidad Santa María. Caracas.
- Guedez, V. (2004). *Aprender a emprender: De la Gerencia del conocimiento aloética de la sabiduría*. Caracas, Venezuela: Planeta.
- Hellriegel, J (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Paraninfo.
- Hernández, R, Fernández, C.y Baptista, P. (2010).*Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hurtado de Barrera, J (1998). *Metodología de la Investigación Holística*. México: Trillas.
- Hurtado, I y Toro, J. (1999).*Paradigma y métodos de investigación*. Caracas: Episteme.

- Malagón, G. (2007). *Las Competencias y los métodos didácticos en el jardín de niños*. México: Trillas, S.A.
- Martínez, M. (2004). *El paradigma emergente*. México: Trillas.
- Medina, M (2000) *Fiabilidad y Validez del instrumento*. Tesis Doctorales. Biblioteca de Economía.
- Mercado, W (2012). El clima laboral y la gerencia: Un problema del siglo XXI. Trabajo de ascenso. No publicado. Universidad Central de Venezuela.
- Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Mosley, Pietro y Megginson (2005). *Supervisión, La Práctica del Empowerment, Desarrollo de Equipos de trabajo y su Motivación*. 6a Edición. México: Thompson Editores.
- Muñoz de Rocha (2015). *Propuesta de Estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional de la Unidad Educativa "Alejo Zuloaga" de Valencia*. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, de Valencia estado Carabobo
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires: Granica.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.583 de fecha 3 de diciembre de 2002*. Asamblea Nacional: Autor.
- Litwin, G .y Stringer, H. (2000) *Clima organizacional*. Universidad de Harvard. Boston
- Luengo, Y (2013). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en centros de Educación Inicial*. Trabajo de grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención: Gerencia de Organizaciones Educativas. No publicada. Universidad del Zulia.
- Pelaes, O. (2012). *Clima Organizacional y Satisfacción del Cliente*. Perú: Limas.

- Pineda, B; De Alvarado, E y De Canales, F (1994). *Metodología de la investigación, manual para el desarrollo de personal de salud*, Segunda edición. Organización Panamericana de la Salud. Washington.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. 8ª.edición, México. Editorial Prentice Hall.
- Ruiz, J. (2004). *Gerencia para la calidad en el aula*. Caracas: FEDUPEL.
- Sánchez, F (2014). *Análisis del ambiente laboral en las organizaciones educativas bolivarianas del estado Lara*. Trabajo de Grado. No publicado Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”. Barquisimeto. Estado Lara.
- Ucros, M. (2011). Factores del Clima Organizacional en las Universidades de la Costa Caribe Colombiana. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73719138007.pdf> [Consulta: 2017, noviembre 25].
- Williams, L (2013). *Tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de la dependencia municipal*. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad Autónoma de Nueva León, Monterrey México

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

Estimado Docente:

Me dirijo a usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración, para responder a las preguntas que aparecen en este instrumento diseñadas con el propósito de recoger su opinión, del clima organizacional en la optimización de la gerencia en las escuelas bolivarianas del circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara.

Por tal motivo, es de vital importancia su apoyo, por cuanto a través de la misma se espera aportar sugerencias para el fortalecimiento de la gerencia en la institución. El instrumento es confidencial, por lo cual no requiere de su firma; al igual que de la objetividad de sus respuestas, dependerá la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Agradeciendo su receptividad para responder este instrumento se despide de usted.

Atentamente

Prof. Freddy Castillo

Instrucciones Generales

1. Lea detenidamente cada uno de los ítems, y marque con una x en la alternativa que a su juicio considere pertinente.
2. Utilice un lápiz o lapicero de tinta negra.
3. No debe marcar más de dos alternativas en un solo ítems.
4. El instrumento es confidencial y por lo tanto, no requiere de su firma.
5. Si tiene alguna duda consulte con el encuestador.

¡Gracias por su colaboración!

Prof. Freddy Castillo

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

I. PARTE: CLIMA ORGANIZACIONAL

TDA	DA	PMDA	ED	TED
Totalmente De Acuerdo (5)	De Acuerdo (4)	Parcialmente De Acuerdo (3)	En Desacuerdo (2)	Totalmente En Desacuerdo (1)

Instrucciones: Marque con una x en la alternativa que a su juicio considere pertinente en relación con su percepción del clima organizacional dentro de su institución.

N° de Ítem	En la organización donde usted labora	Alternativas				
		TDA	DA	PMDA	ED	TED
		5	4	3	2	1
Tipo de Clima						
1	La dirección tiene poca confianza en el personal					
2	Utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación para el personal					
3	Permiten a los empleados tomar decisiones específicas para satisfacer necesidades de estima					
4	El equipo de trabajo es el mejor medio para alcanzar los objetivos					
Percepción del tipo de clima organizacional						
5	Se establece norma de trabajo en consenso con el personal					
6	Poseen normas en las cuales se establecen normas de comportamiento específicas para cada grupo de trabajo según sus funciones					
7	Están al día con los Trámites administrativos					
8	Explican los tipos de trámites que se llevan a					

	cabo relacionados con el personal					
9	Se genera un ambiente de trabajo poco flexible					
10	Se genera un ambiente de trabajo tenso entre el personal					
11	El personal tiene autonomía en su trabajo sin interferencias que afecten su desempeño					
12	Toman de decisiones en consenso					
13	Los directivos llevan a cabo decisiones una vez consultadas con el personal					
14	Se requiere un sistema de recompensa al personal por el trabajo realizado.					
15	Es necesario estimular al personal para que lleven a cabo un trabajo de calidad.					
16	Tienen un sistema de reconocimiento por la labor realizada					
17	El directivo incentiva al personal para que acepten de riesgos para cumplir con los objetivos propuestos					
18	Permiten a los grupos de trabajos aceptar riesgos para cumplir con las metas institucionales					
19	Estimulan al personal para que logren los objetivos laborales sin interferencia externa					
20	Mantienen relaciones sociales entre los miembros del grupo					
21	Se respetan las relaciones laborales tomando en cuenta lo planteado en las leyes					
22	Se resuelven los conflictos a tiempo para evitar problemas entre el personal y los directivos					
23	Se estimula el sentido de pertenencia entre el personal					
24	Se desarrolla un proceso de retroalimentación al momento de ejecutar proyectos					
25	Se estimula al personal para que tengan una actitud positiva ante el trabajo.					

II. PARTE: GERENCIA EDUCACIONAL

MS	S	PS	POS	NS
Muy Satisfactorio (5)	Satisfactorio (4)	Parcialmente Satisfactorio (3)	Poco Satisfactorio (2)	Nada Satisfactorio (1)

Instrucciones: Marque con una X en la alternativa que más se adapte a su criterio

N° de Ítem	Cuan satisfactorio o insatisfactorio considera usted los siguientes aspectos con respecto a la actuación del gerente en relación con	Alternativas				
		MS	S	PS	POS	NS
		5	4	3	2	1
Habilidades Administrativas						
26	A la ejecución de planes de trabajo con apoyo del personal de la institución					
27	La organización de las actividades establecidas en los planes y proyectos instituciones para mayor efectividad en su aplicación					
28	La aplicación de un proceso de dirección donde participan el personal					
29	Acompañamiento pedagógico como una manera de orientar al personal para fortalecer el trabajo realizado					
Habilidades Humanistas						
30	La motivación que lleva a cabo con el personal					
31	El desarrollo de un proceso de comunicación acorde con las necesidades del personal					
32	La interacción con el personal de manera que se lleva a cabo un trabajo de calidad					
33	La empatía del directivo con todos los miembros del personal dentro de la organización					
34	El liderazgo ejercido por el directivo para estimular al personal a seguir adelante a pesar de las adversidades que se le puedan presentar en su trabajo.					

ANEXO B
MATRIZ DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

Estimado Experto:

Me dirijo a usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración como experto para la revisión y validación del siguiente instrumento el cual tiene como propósito recoger la opinión de los docentes acerca de importancia del clima organizacional en la optimización de la gerencia en las escuelas bolivarianas del circuito n° 8 del municipio Joaquín Crespo del estado Lara.

En él se presentan los objetivos, cuadro de Operacionalización de la variable, un modelo del instrumento y la matriz de validación en la cual reflejará su opinión. Por tal motivo, es de vital importancia su revisión, por cuanto a través del mismo se espera aportar una serie de aspectos relativos al objeto de investigación.

Agradeciendo su receptividad para la revisión y validación del instrumento se despide de usted.

Atentamente

Prof. Freddy Castillo

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

FORMATO PARA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre y Apellido: _____.

Títulos: _____

Cargo que desempeña: _____

INSTRUCCIONES:

1. Use este formato para expresar su opinión en cuanto a la presentación de cada ítem, escribiendo una equis (x) en el espacio que corresponda, según la escala dada.
2. Si tuviera alguna sugerencia para mejorar un ítem dado, puede escribirla en el espacio correspondiente a observaciones.
3. En caso de sugerencias no especificadas para los ítems, puede escribirlas en el espacio correspondiente a observaciones generales al final del formato.

Matriz de Validación del Instrumento

	Criterios						Sugerencias		Observaciones
	Claridad		Congruencia		Pertinencia		Dejar	Eliminar	
	Si	No	Si	No	Si	No			
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									

Firma: _____

Cédula: _____

ANEXO C
RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD

Resultados de la Prueba Piloto Alfa de Cronbach
Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Varianza
ITEM1	10	3	5	4,30	,675	,456
ITEM2	10	2	5	3,50	,850	,722
ITEM3	10	2	5	3,30	,949	,900
ITEM4	10	2	5	4,10	1,101	1,211
ITEM5	10	2	5	4,10	,994	,989
ITEM6	10	3	5	4,50	,707	,500
ITEM7	10	2	5	3,70	1,252	1,567
ITEM8	10	1	5	3,20	1,549	2,400
ITEM9	10	1	5	3,40	1,430	2,044
ITEM10	10	1	4	2,90	,994	,989
ITEM11	10	2	5	3,90	,994	,989
ITEM12	10	3	5	3,70	,675	,456
ITEM13	10	3	5	3,80	,789	,622
ITEM14	10	1	5	3,20	1,317	1,733
ITEM15	10	3	5	3,70	,675	,456
ITEM16	10	2	5	4,10	,994	,989
ITEM17	10	2	5	3,70	1,252	1,567
ITEM18	10	1	5	3,20	1,549	2,400
ITEM19	10	1	5	3,40	1,430	2,044
ITEM20	10	1	4	2,90	,994	,989
ITEM21	10	2	5	3,90	,994	,989
ITEM22	10	3	5	3,70	,675	,456
ITEM23	10	3	5	3,80	,789	,622
ITEM24	10	1	5	3,20	1,317	1,733
ITEM25	10	3	5	3,70	,675	,456

ITEM26	10	2	5	4,10	,994	,989
ITEM27	10	3	5	4,30	,675	,456
ITEM2	10	2	5	3,50	,850	,722
ITEM3	10	2	5	3,30	,949	,900
ITEM4	10	2	5	4,10	1,101	1,211
ITEM28	10	2	5	4,10	,994	,989
ITEM29	10	3	5	4,50	,707	,500
ITEM30	10	2	5	3,70	1,252	1,567
ITEM31	10	1	5	3,20	1,549	2,400
ITEM32	10	1	5	3,40	1,430	2,044
ITEM33	10	2	5	3,30	,949	,900
ITEM34	10	2	5	4,10	1,101	1,211
N válido (según lista)	10					

Estadístico de Fiabilidad (Alpha de Cronbach)

Alpha de Cronbach	Nº de casos	Nº de ítem
,8050	10	34

Criterios de Análisis

De -1 a 0 no es confiable

De 0,01 a 0,49 baja confiabilidad

De 0,50 a 0,75 moderada confiabilidad

De 0,76 a 0,89 fuerte confiabilidad

De 0,90 a 1,00 alta confiabilidad

CURRICULUM VITAE

Resumen Curricular



Datos Personales

Nombres: Freddy Alberto	Apellidos: Castillo
C.I: 14.399.181	Fecha d Mac: 06- 03 -1978
Lugar de Nac: Duaca Edo Lara	Estado civil: soltero
Nacionalidad: Venezolana	Dirección: Calle 7 entre carreras 5 y 6 Duaca casa N° 5 – 57
Telf.: 0426-9592879	Correo: castilloalberto78@hotmail.com

Estudios Realizados

Primaria: Escuela Básica Nacional “ El Eneal”
Secundaria: U.E “Efraín Colmenarez Giménez”
Título: Bachiller en Ciencias
Profesional: UPEL – IPB Maestro Especialidad de Educación Integral,
-UPEL – IPB Profesor en Educación Integral

Cursos Realizados

- **Taller de Matemática Interactiva Dirigido a Docentes de 2° Grado (10 Horas)**
- **Taller de Implantación para Docentes del Programa de Educación Religiosa (10 Horas)**
- **Educación Ambiental para el Desarrollo sostenible, La Planificación Estratégica en la Educación , Educación Sexual y Organización del Pensamiento (122 Horas)**
- **Curso Capacitación en Investigación Pedagógica en el Aula (80 Horas)**
- **Encuentro Regional de Educación Especial (16 Horas)**
- **Curso de uso de la Tecnología de Información y Comunicación como Herramienta del Proceso Aprendizaje (20 Horas)**
- **Taller de Estrategias para fomentar Hábitos de Lectura y Escritura en los niños dirigidos a los Docentes (10 Horas).**
- **Taller de Huertos Escolares Ecológicos (24 Horas)**
- **Foro Salud y Comunidad (8 Horas)**
- **Jornada de Formación Curricular del sistema Educativo Bolivariano (40 horas). Participante**
- **Jornada de Formación Curricular del Sistema Educativo Bolivariano (40 Horas) Como Facilitador 101**
- **Curso de La Educación Bolivariana (300 Horas)**
- **Pasantías a Docentes y Directivos Venezolano (Habana Cuba 40**

