



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA EDUCACIÓN, MENCIÓN GERENCIA EDUCATIVA

Trabajo de Grado de Maestría
**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN
ESCOLAR DEL PRE-UNIMET, TERRAZAS DEL ÁVILA,
ESTADO MIRANDA.**

presentado por
Rainner Ernest López Brito
para optar al grado de
Magíster en Educación

Tutor(a)
Tahirí Antonieta Ramos Lovera

2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 20332

Telf.: (0212) 407-61-21/ 44-76/ 42-82 Fax:

Estudios de Postgrado

ACTA DE EVALUACIÓN DE PRESENTACIÓN Y DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA

Nosotros, Profesores TAHIRÍ RAMOS LOVERA (tutor), PEDRO NAVARRO DÍAZ y CLAUDIA PESCA DE ACOSTA, designados por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Humanidades y Educación a los dieciocho días del mes de agosto del año dos mil veinte, para conocer y evaluar en nuestra condición de jurado del Trabajo de Grado de Maestría " EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN ESCOLAR DEL PRE-UNIMET, TERRAZAS DEL ÁVILA, ESTADO MIRANDA. ", presentado por el ciudadano López Brito, Rainer Erne: N°. 13312143, para optar al grado de Magister en Educación, Mención Gerencia. Educativa.

Declaramos que:

Después de haber estudiado dicho trabajo, presenciamos la exposición del mismo, a los tres días del mes de noviembre del año dos mil veinte, en la sede de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Hechas por nuestra parte, las preguntas y aclaratorias correspondientes y, una vez terminada la exposición y el ciclo de preguntas, hemos considerado formalizar el siguiente veredicto:

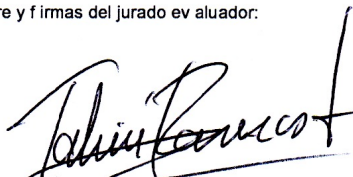
APROBADO

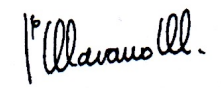
Hemos acordado calificar la presentación y defensa del Trabajo de Grado de Maestría con VEINTE (20) puntos.

(Observaciones o declaratoria de recomendación)

En fe de lo cual, nosotros los miembros del jurado designado, firmamos la presente acta en Caracas, a los tres días del mes de noviembre del año dos mil veinte.

Nombre y firmas del jurado evaluador:


Tahirí Ramos Lovera
C.I.: 3968062


Pedro Navarro Díaz
C.I.: 4.883.351


Claudia Pesca De Acosta
C.I.: 13162196



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA EDUCACIÓN, MENCIÓN GERENCIA EDUCATIVA

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado de Maestría, titulado **“El Clima Organizacional y El Desarrollo de la Gestión Escolar del Pre-UNIMET, Terrazas Del Ávila, Estado Miranda.”** presentado por: **Rainner Ernest López Brito**, cédula de identidad N° **V-13.312.143**, para optar al grado de Magíster en Educación, Mención Gerencia Educativa, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Caracas, a los 14 días del mes de agosto de dos mil veinte.

Tutor:

Tahiri Antonieta Ramos Lovera

C.I. N° V- 3.968.062

AGRADECIMIENTO

Primero que todo a Dios, la luz divina y esa fuerza universal.

Al Pre-UNIMET y todo su personal por su apoyo, en especial a su directora Irene Mouledous.

A la Directora de la Escuela de Educación de la UNIMET,
Profesora Ana Lorenzo.

A la profesora Tahirí Ramos por haber aceptado ser mi tutora para este trabajo y darme las orientaciones para alcanzar con éxito el propósito.

A los profesores: Alberto Ortega, Claudia Pesca, Ercilia Vásquez, María Elena Villegas, Omar Miratía, Tahiri Ramos que a viva voz creen en la formación continua del Educador venezolano.

A Seminarios Insight, por darme la oportunidad de compartir de una forma consciente, mi amor y mi luz con el mundo.

A Alicia Stephany por su incondicional apoyo durante este proceso, que ha sido desde las cosas más simples hasta las más complejas.

Al consultor John Marín, por su tiempo y entrevista para alimentar esta investigación.

A todos aquellos que de una u otra manera colaboraron conmigo.

Gracias por creer en mi.

DEDICATORIA

A mis padres y hermano quienes son una maravillosa razón para seguir avanzando. Son una inspiración para mí. Es una bendición ser su hijo y ser tu hermano.

A mi amigo, confidente y compañero de vida, Eric Giordano quien siempre está conmigo haciendo este recorrido, su apoyo siempre es constante e incondicional.

INDICE

INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	22
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	22
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	25
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	26
A nivel nacional:.....	26
A nivel internacional:.....	28
2.2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PREESCOLAR UNIMET (PRE-UNIMET)	31
2.3. TEORÍAS DE SOPORTE	35
2.3.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow (1954):.....	35
2.3.2. Teoría motivacional o teoría de los dos factores de Herzberg (1959).....	37
2.3.2.1 Factores de Higiene:	37
2.3.2.2. Factores Motivacionales:.....	38
2.3.3. Teoría de las relaciones humanas.....	39
2.3.4. Teoría de la comunicación.	42
2.4. SUSTENTO TEÓRICO.....	43
2.4.1. Clima Organizacional	43
2.4.1.1. Ambiente laboral	46
2.4.2. Comunicación.....	47
2.4.3. Motivación	50
2.4.4. Satisfacción laboral	51
2.4.4.1. Estímulo o Incentivo	53
2.4.5. Objetivos organizacionales:.....	54
2.4.6. Desempeño Docente.....	55
2.4.7. Relaciones Interpersonales	56
2.4.8. Cooperación	57
2.4.9. Liderazgo.....	59
2.4.9.1. Estilos de liderazgos.....	61
2.4.10. Toma de decisiones	63
2.4.11. Gestión escolar basada en el liderazgo.....	64
2.4.12. Calidad educativa	67

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	69
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	69
3.1.1. Según su nivel:	69
3.1.2. Según su diseño:	70
3.1.3. Según su propósito:.....	71
3.2. Definición Operacional de Variables.....	72
3.3. Población y muestra	74
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	76
3.4.1. Procedimiento y explicación de cada instrumento según su aplicación.....	77
3.4.1.1. Entrevista al especialista en Clima Organizacional John Marín – Consultor, Facilitador y CEO Neocolsultoría en Colombia.	77
3.4.1.2. Entrevista a la Directora de la Escuela de Educación de la Universidad Metropolitana, como supervisora directa del Pre-UNIMET.	79
3.4.1.3. Encuesta para el personal directivo y docente del Pre-UNIMET	79
3.5 Validez de los instrumentos.....	81
3.6. Confiabilidad de los instrumentos	84
3.7. Técnicas de análisis de resultados	85
 CAPITULO IV	 88
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	88
1.- Entrevistas.....	89
1.1. Análisis de la entrevista realizada al especialista en Clima Organizacional John Marín – Consultor, Facilitador y CEO de Neocolsultoría en Colombia.	89
1.2. Análisis de la entrevista realizada a la Directora de la Escuela de Educación de la Universidad Metropolitana, como supervisora directa del Pre-UNIMET.	93
2.- Encuestas.....	97
 CAPITULO V	 142
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	142
 FUENTES CONSULTADAS.....	 149
 ANEXOS	 157

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1- Fundamentos de la cooperación organizacional- (Fuente: resumen creado por la autora a partir de: Chiaveto, I. (2006, p.93).....	41
Cuadro 2- Dimensiones del clima organizacional- (Fuente: resumen creado por la autora a partir de: Brunet, 1994, en García M. e Ibarra L. (2012, p.17).....	46
Cuadro 3- Estilos de liderazgos- (Fuente: Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones. s/f)	63
Cuadro 4- Operacionalización de las variables del estudio - (Fuente: Creado por el autor).....	74
Cuadro 5 - Fuente: Pre-UNIMET (2019-2020)	75
Cuadro 6: Validación del instrumento – Expertos (Fuente: Creado por el autor)	83
Cuadro 7 - Escala de Confiabilidad para Coeficientes que obedecen al rango 0/3 (Fuente: Hamdan, 1994)	85
Cuadro 8.- Análisis de la entrevista.....	91
Cuadro 9. - Análisis de la entrevista.....	96
Cuadro No. 10: Recibe usted cooperación del grupo de docentes en beneficio del favorecimiento del clima organizacional.	97
Cuadro No. 11: Desde su perspectiva, usted coopera con los docentes para el logro de un buen clima organizacional.	98
Cuadro No. 12: La conducta que asume el grupo ante el ambiente organizacional es adecuado.....	99
Cuadro No. 13: Su conducta como líder favorece el clima organizacional..	100
Cuadro No. 14: El estímulo que usted recibe de los docentes es acertado, favoreciendo de esta manera el clima organizacional.....	101
Cuadro No. 15: Su esfuerzo en el trabajo realizado dentro de la institución es reconocido adecuadamente.	102
Cuadro No. 16: Su actividad laboral, como directivo en la escuela, es apropiada.	103
Cuadro No. 17: La actividad laboral que realizan los docentes en la escuela en función del clima organizacional, es adecuada.	104
Cuadro No. 18: Las condiciones presentes en el ambiente laboral de la escuela favorecen el clima organizacional.	105
Cuadro No. 19: Usted, como gerente, asume el compromiso que implica las mejoras del ambiente laboral.	106
Cuadro No. 20: Las formas de comunicación utilizadas en la organización, son pertinentes para mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional.	107
Cuadro No. 21: El grupo de docentes participa en la toma de decisiones en la institución.	108

Cuadro No. 22: Su opinión como gerente, es aceptada por el grupo al momento de la toma de decisiones en la institución.	109
Cuadro No. 23: El desempeño del grupo dentro de la organización escolar beneficia el clima organizacional.	110
Cuadro No. 24: Su desempeño dentro del grupo de la organización escolar beneficia el clima organizacional.	111
Cuadro No. 25: El tipo de liderazgo que ejerce en la escuela es acorde a los objetivos planteados.	112
Cuadro No. 26: El liderazgo que ejerce en la escuela, en función de las tareas desempeñadas, cumple con las expectativas del grupo.	113
Cuadro No. 27: Los objetivos planteados en el Pre-UNIMET son acordes a los fines educativos institucionales.	114
Cuadro No. 28: Su participación está dirigida al logro de los objetivos institucionales.	115
Cuadro No. 29: La participación del grupo está dirigida al logro de los objetivos institucionales.	116
Cuadro No. 30: La gestión escolar que realiza como líder de la institución, es eficiente.	117
Cuadro No. 31: Usted y el grupo docente en general, mantienen un clima de cooperación para la gestión escolar.	118
Cuadro No. 32: La conducta asumida por usted dentro del grupo ante el ambiente organizacional, es apropiada.	119
Cuadro No. 33: Su conducta es acorde para alcanzar los fines organizacionales.	120
Cuadro No. 34: El estímulo que usted recibe en la institución educativa favorece el clima organizacional.	121
Cuadro No. 35: Su esfuerzo en el trabajo realizado dentro de la institución es reconocido adecuadamente.	123
Cuadro No. 36: Su actividad laboral, como docente en la escuela, es apropiada.	124
Cuadro No. 37: La actividad laboral que realizan los directivos en la escuela, favorece el clima organizacional.	125
Cuadro No. 38: La actividad laboral que realizan los docentes en la escuela en función del clima organizacional, es adecuada.	126
Cuadro No. 39: Las condiciones presentes en el ambiente laboral de la escuela favorecen el clima organizacional.	127
Cuadro No. 40: El compromiso que asume la gerencia en las mejoras del ambiente laboral y por ende del clima organizacional, cumplen con las expectativas del personal docente.	128
Cuadro No. 41: Las formas de comunicación utilizadas en la organización, son pertinentes para mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional.	130
Cuadro No. 42: El grupo de docentes participa en la toma de decisiones en la institución, mejorando el clima organizacional.	131

Cuadro No. 43: Su opinión como docente, es aceptada por el directivo al momento de la toma de decisiones en la institución.	132
Cuadro No. 44: El desempeño del grupo dentro de la organización escolar beneficia el clima organizacional.....	133
Cuadro No. 45: Su desempeño dentro del grupo de la organización escolar beneficia el clima organizacional.....	134
Cuadro No. 46: El tipo de liderazgo que se manifiesta en la escuela para el logro de la gestión escolar, es acorde a los objetivos planteados.....	135
Cuadro No. 47: El liderazgo ejercido por usted en la escuela, en función de las tareas desempeñadas, contribuye al mejoramiento del clima organizacional.	137
Cuadro No. 48: Los objetivos planteados en el Pre-UNIMET son acordes a los fines educativos institucionales.	138
Cuadro No. 49: Su participación está dirigida al logro de los objetivos institucionales.....	139
Cuadro No. 50: La participación del grupo está dirigida al logro de los objetivos institucionales.....	140
Cuadro No. 51: La gestión escolar que realiza el o los gerentes de la institución, es eficiente, logrando así alcanzar los objetivos planteados.	141

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Recibe usted cooperación del grupo de docentes en beneficio del favorecimiento del clima organizacional.....	97
Gráfico No. 2: Desde su perspectiva, usted coopera con los docentes para el logro de un buen clima organizacional.....	98
Gráfico No. 3: La conducta que asume el grupo ante el ambiente organizacional es adecuado.....	99
Gráfico No. 4: Su conducta como líder favorece el clima organizacional.....	100
Gráfico No. 5: El estímulo que usted recibe de los docentes es acertado, favoreciendo de esta manera el clima organizacional.....	101
Gráfico No. 6: Su esfuerzo en el trabajo realizado dentro de la institución es reconocido adecuadamente.....	102
Gráfico No. 7: Su actividad laboral, como directivo en la escuela, es apropiada.....	103
Gráfico No. 8: La actividad laboral que realizan los docentes en la escuela en función del clima organizacional, es adecuada.....	104
Gráfico No. 9: Las condiciones presentes en el ambiente laboral de la escuela favorecen el clima organizacional.....	105
Gráfico No. 10: Usted, como gerente, asume el compromiso que implica las mejoras del ambiente laboral.....	106
Gráfico No. 11: Las formas de comunicación utilizadas en la organización, son pertinentes para mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional.....	107
Gráfico No. 12: El grupo de docentes participa en la toma de decisiones en la institución.....	108
Gráfico No. 13: Su opinión como gerente, es aceptada por el grupo al momento de la toma de decisiones en la institución.....	109
Gráfico No. 14: El desempeño del grupo dentro de la organización escolar beneficia el clima organizacional.....	110
Gráfico No. 15: Su desempeño dentro del grupo de la organización escolar beneficia el clima organizacional.....	111
Gráfico No. 16: El tipo de liderazgo que ejerce en la escuela es acorde a los objetivos planteados.....	112
Gráfico No. 17: El liderazgo que ejerce en la escuela, en función de las tareas desempeñadas, cumple con las expectativas del grupo.....	113
Gráfico No. 18: Los objetivos planteados en el Pre-UNIMET son acordes a los fines educativos institucionales.....	114
Gráfico No. 19: Su participación está dirigida al logro de los objetivos institucionales.....	115
Gráfico No. 20: La participación del grupo está dirigida al logro de los objetivos institucionales.....	116
Gráfico No. 21: La gestión escolar que realiza como líder de la institución, es eficiente.....	117

Gráfico No. 22: Usted y el grupo docente en general, mantienen un clima de cooperación para la gestión escolar.....	118
Gráfico No. 23: La conducta asumida por usted dentro del grupo ante el ambiente organizacional, es apropiada.....	119
Gráfico No. 24: Su conducta es acorde para alcanzar los fines organizacionales.....	120
Gráfico No. 25: El estímulo que usted recibe en la institución educativa favorece el clima organizacional.....	121
Gráfico No. 26: Su esfuerzo en el trabajo realizado dentro de la institución es reconocido adecuadamente.....	122
Gráfico No. 27: Su actividad laboral, como docente en la escuela, es apropiada.....	123
Gráfico No. 28: La actividad laboral que realizan los directivos en la escuela, favorece el clima organizacional.....	124
Gráfico No. 29: La actividad laboral que realizan los docentes en la escuela en función del clima organizacional, es adecuada.....	126
Gráfico No. 30: Las condiciones presentes en el ambiente laboral de la escuela favorecen el clima organizacional.....	127
Gráfico No. 31: El compromiso que asume la gerencia en las mejoras del ambiente laboral y por ende del clima organizacional, cumplen con las expectativas del personal docente.....	128
Gráfico No. 32: Las formas de comunicación utilizadas en la organización, son pertinentes para mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional.....	130
Gráfico No. 33: El grupo de docentes participa en la toma de decisiones en la institución, mejorando el clima organizacional.....	131
Gráfico No. 34: Su opinión como docente, es aceptada por el directivo al momento de la toma de decisiones en la institución.....	132
Gráfico No. 35: El desempeño del grupo dentro de la organización escolar beneficia el clima organizacional.....	133
Gráfico No. 36: Su desempeño dentro del grupo de la organización escolar beneficia el clima organizacional.....	134
Gráfico No. 37: El tipo de liderazgo que se manifiesta en la escuela para el logro de la gestión escolar, es acorde a los objetivos planteados.....	135
Gráfico No. 38: El liderazgo ejercido por usted en la escuela, en función de las tareas desempeñadas, contribuye al mejoramiento del clima organizacional.....	137
Gráfico No. 39: Los objetivos planteados en el Pre-UNIMET son acordes a los fines educativos institucionales.....	138
Gráfico No. 40: Su participación está dirigida al logro de los objetivos institucionales.....	139
Gráfico No. 41: La participación del grupo está dirigida al logro de los objetivos institucionales.....	140
Gráfico No. 42: La gestión escolar que realiza el o los gerentes de la institución, es eficiente, logrando así alcanzar los objetivos planteados.....	141

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN
ESCOLAR DEL PRE-UNIMET, TERRAZAS DEL ÁVILA,
ESTADO MIRANDA.**

Autor: Rainer López

Tutor: Tahirí Ramos

Fecha: Agosto de 2020

RESUMEN

La investigación que a continuación se presenta asumió como objetivo analizar la incidencia del clima organizacional en el desarrollo de la gestión escolar del Pre-UNIMET, Terrazas del Ávila, estado Miranda. Esta se fundamentó en el Clima Organizacional y la forma en la que el personal directivo y docente percibe el ambiente laboral y cómo esto afecta a la gestión escolar. Su sustento teórico es el desarrollo del clima organizacional, la gestión educativa, el liderazgo, la comunicación y los aportes de la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, la teoría motivacional y la de las relaciones humanas. El estudio realizado es según su nivel una investigación documental, según su diseño una investigación de campo de carácter descriptivo y según su propósito una investigación correlacional, la población está conformada por dieciséis (16) miembros de la institución educativa, constituida por dos (2) directivos, trece (13) docentes y un (1) docente especialista, en ese sentido se determinó que la muestra intencional sería de un cien por ciento (100%), siendo las técnicas seleccionadas para la recolección de datos la entrevista y la encuesta, ésta última mediante un cuestionario con escalas tipo Likert de veintiún (21) ítems y con cinco (5) opciones de respuesta: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo; dirigido a los directivos y docentes, todo esto fue sometido a la validación por juicio de expertos, para estimar la confiabilidad se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, se tabularon los resultados para arribar a la fase descriptiva a través del análisis cuantitativo, los resultados se presentaron en cuadros de frecuencia y porcentajes con sus respectivos gráficos y análisis, para finalizar se arrojaron y enumeraron las conclusiones siendo las más resaltantes: 1.- Existen opiniones adversas entre el personal directivo y docente lo que no apoya el desarrollo del clima organizacional y por ende repercuten en la gestión escolar. 2.- El clima organizacional propicia un espacio seguro para que el personal docente pueda desempeñarse mejor.

Descriptores: Ambiente Laboral, Comunicación, Clima Organizacional, Gestión Escolar, Liderazgo.

INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, Venezuela ha estado atravesando, dado su contexto actual, diversas situaciones tanto en los ámbitos político y económico, como en lo social, los cuales directa o indirectamente inducen a que las organizaciones y los gerentes se encuentren también en constantes cambios. Así mismo, esta situación afecta al sector educativo, por lo que es de vital importancia que los gerentes educativos, estén revisando el clima organizacional de sus instituciones, prestando atención constante a aquellas situaciones que se les presenten, para así mantener, mejorar u optimizar la gestión educativa.

Es importante señalar que, al hablar de clima organizacional se está haciendo referencia al conjunto de características de cualquier institución, que están presentes en un ambiente de trabajo. En ese sentido, es significativo acotar que dichas características pueden ser percibidas de diversas formas por las personas que laboran en este lugar y, por ende, afectar el comportamiento laboral, así como la eficiencia y los logros de las metas establecidas.

Cuando se conocen esas características, lo que piensan los trabajadores y qué está afectando el entorno, es información que se puede convertir en algo relevante para hacer las mejoras en la empresa. Por ello, si se pueden determinar los comportamientos organizacionales y en base a eso, introducir de manera planificada cambios y mejoras al proceso organizacional, al final se alcanzará satisfacción y excelencia en la empresa.

Hoy, más que en ningún otro momento en las organizaciones educativas, el rol del director, subdirector o coordinador, tiene una

trascendencia mayor; ya sea por su posición de liderazgo o por su rol gerencial.

Ejercer estos cargos trae implícito una serie de responsabilidades, Graffe (2002), en su artículo sobre Gestión Educativa para la Transformación en la Escuela señala en sus conclusiones que:

“Las funciones básicas del directivo son el manejo de relaciones interpersonales en la comunidad educativa y su entorno, para impulsar la participación de todos con el proyecto educativo a acometer; el manejo de información que le permite tener una visión de conjunto de la escuela, facilitándole el diagnóstico y la dirección de la gestión; y la toma de decisiones y autoridad para asignar personas y recursos a las labores y proyectos de la escuela.” (Graffe 2002, p.513).

También resaltan en estas responsabilidades: orientar, conducir las tareas que implican la docencia, administrar la institución escolar, manejar las relaciones con los diversos entes involucrados, mantener el foco de los objetivos institucionales, velar por la colectividad involucrada con la escuela, así como brindar lo mejor para la educación de sus estudiantes. Soto (2001) y Graffe (2002)

En consecuencia, el gerente educativo, tiene el deber de conocer, considerar y tomar en cuenta, todo lo que sucede en la institución, para el beneficio de su gestión y del quehacer educativo. De ello se desprende que la finalidad del presente trabajo sea analizar cuál es la incidencia del clima organizacional en el desarrollo de la gestión escolar del Preescolar UNIMET, Terrazas del Ávila, estado Miranda, desde la perspectiva en las dimensiones humanas y administrativas que definen el clima organizacional a fin de arribar a las reflexiones entre el deber ser y la situación actual de la gestión escolar del objeto de estudio, permitiendo entonces, desde las mismas, formular las recomendaciones pertinentes y necesarias.

Dada todas las consideraciones expuestas, frente al clima organizacional y los compromisos de los gerentes educativos de cara a su gestión, surge la necesidad de realizar una investigación que permita revisar la incidencia y la correlación de una sobre la otra.

La investigación que se presenta a continuación se encuentra dividida en cinco capítulos:

- El primer capítulo hace referencia al planteamiento y justificación del problema, en el mismo se indica el objetivo general y los objetivos específicos.
- El segundo capítulo comprende los antecedentes, así como el marco teórico, en el cual se explican las bases filosóficas, humanas, teóricas que permiten respaldar los propósitos de la investigación.
- En el capítulo tres, se desarrolla el marco metodológico, aquí se define el tipo y diseño de la investigación, también se explica lo referente a la población y muestra, las variables y operacionalización de estas, así como el instrumento de recolección de la información, la validación de los expertos, los procedimientos generales de la investigación y el tratamiento para el análisis de los resultados.
- El cuarto capítulo examina los resultados, analizándolos y presentándolos de forma gráfica.
- El quinto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones arrojadas por la investigación.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En una organización educativa convergen entre si los docentes, estudiantes, padres y representantes y las organizaciones cercanas, por tanto, el intercambio entre ellos debe ser considerado como un factor importante para el buen funcionamiento de ésta. La conducta individual, las relaciones humanas, los factores culturales, creencias, retos, relaciones de poder, control, compensaciones (monetarias y emocionales), son parte de este proceso.

Dattilio y Padesky, (2000) respecto al desarrollo organizacional en educación, han señalado, que el gerente eficaz es capaz de abordar los problemas de comunicación, manejar los conflictos de grupos, dando dirección y manejando la satisfacción o insatisfacción personal, entre otros; con el propósito básico de alcanzar la eficiencia organizacional, además de valerse de la retroalimentación constante para cambiar creencias, valores o formas de relación que afecten a la organización, el ideal está en aprender a aprender y trabajar en conjunto, adoptando a la comunicación como herramienta de beneficio mutuo y no como factor de lucha o poder (p.66).

En este sentido, se puede inferir que un gerente o docente comprometido con el accionar educativo amerita mantenerse atento para identificar reconocer y comprender el contexto básico con la intención de encontrar estrategias que se ajusten y faciliten la acción que asegure la sobrevivencia, vigencia y superación de una organización educativa, definiendo la organización escolar como el lugar donde es necesario que se desarrolle y garantice el efectivo proceso del desarrollo organizacional., incluso con frecuencia el buen desempeño docente se ha relacionado con el clima organizacional en distintos niveles educativos.

Con esta misma intención, conocer de la institución o empresa el clima organizacional, puede ayudar a comprender cuáles factores afectan al buen funcionamiento del sistema, con la intención de buscar cambios que propicien mejoras en la eficiencia y las relaciones entre los participantes de los grupos de trabajo. Por ello, es importante resaltar que el desarrollo organizacional proviene de un esfuerzo planificado, que por medio de intervenciones busca mejorar o cambiar creencias, actitudes, valores o estructuras, todo ello, para procurar mejorar el clima y, por tanto, la eficacia en el manejo de la gerencia, desde una visión transaccional y transformacional, que permita mantener el equilibrio.

En consecuencia, para el alcance del éxito se hace necesario que se mantenga el acatamiento de las fases del desarrollo organizacional; que se proyectan desde el diagnóstico, la supresión de barreras, planear, implementar y evaluar; además del alcance de objetivos con el fin de garantizar el triunfo en los planes, proyectos o políticas que componen la gestión educativa, donde además la comunicación efectiva será señal de mejora en la relación laboral y humana. Es evidente que, mejorar la calidad gerencial del directivo exige la participación de un colectivo, libertad reflexiva, ambientes estimulantes y la promoción de un pensamiento divergente.

Aunado a lo expuesto hasta ahora, el hecho gerencial educativo en los planteles centra sus resultados en alcanzar los fines planteados, por ello es que es un indicador básico para lograr la gestión gerencial de calidad fortaleciendo el desarrollo organizacional y adoptando nuevos enfoques de reflexión para mejorar procesos gira en torno a la comunicación.

Ahora bien, ubicándonos en la realidad educativa venezolana, se puede decir que es frecuente encontrar individuos que coexisten en las instituciones

educativas y que desconocen o están poco familiarizados con el fin de éstas, incluso no se sienten parte de la organización, ya que la visión y misión pareciera no incluirlos, por lo general estas personas perciben el clima organizacional de modo distinto y hasta excluyente, por lo que terminan sintiéndose unos simple trabajadores, sin mayor sentido de pertenencia.

Dentro de esta perspectiva en el Pre-UNIMET, ubicado en el municipio Sucre del Estado Miranda, el cual cuenta entre su personal con una (1) directora, una (1) subdirectora, una (1) docente especialista, cinco (5) docentes de aulas y ocho (8) asistentes docentes, se ha estado observando una situación que podría suponerse que está relacionada con el clima organizacional y que quizás esté afectando la gestión escolar.

Según información recabada por parte de algunos actores de la institución, obtenida en entrevistas informales con parte del personal directivo y docente, señalan aspectos relacionados con la participación en la toma de decisiones para el desarrollo de actividades y proyectos de la institución educativa, ya que la acción gerencial del personal directivo pareciera mantener el control de las decisiones, lo que genera grandes barreras y conflictos en los procesos de gestión y comunicación. Al parecer, algunas docentes y asistentes de aula se muestran poco receptivas ante las sugerencias, incluso, algunas de estas señalan que en, ocasiones, no se sienten atendidas en cuanto a sus inquietudes. Aunado a ello, estas docentes señalan que algunas funciones de la subdirectora son limitadas en función del rol que debería desempeñar; para finalizar, entre las situaciones más resaltantes el personal docente expresa incomodidad y manifiesta dificultades en el desarrollo de comunicación con la gerencia.

Esto hace considerar que, mediante la revisión de las formas en que se están relacionando, cómo está siendo percibido el ambiente laboral y por ende

si están satisfechos o no en su lugar de trabajo, qué los motiva y cómo cooperan entre ellos, la manera de comunicarse, él cómo se toman las decisiones, así como el liderazgo en general y el ejercido en función de sus tareas; permite comprender el impacto y la relación que tiene todo ello en el quehacer educativo. En torno a estos últimos puntos, según información recabada, para el consejo docente de noviembre del 2019 se discutieron aspectos sobre el liderazgo, compartiéndole a los docentes las 21 leyes del líder, previo a ello, desde la dirección del plantel con la intención de hacerle entender a los docentes que ellos también ejercían un rol de liderazgo en la escuela, realizaron una encuesta para elaborar el diagnóstico situacional del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) del año escolar 2019-2020, haciéndoles preguntas tales como: ¿Consideras que eres líder dentro de tu espacio de trabajo?, ¿Consideras que ser líder pudiera incidir en la mejora de tu trabajo en la organización?, ¿Qué características consideras que debe tener un líder?, lo que hace inferir que para la institución hay un interés y a la vez una problemática con respecto a este tema.

Por lo tanto, directivos y docentes pudieran explorar los aspectos mencionados, para utilizar todo lo que sea necesario para crecer, aprender o reaprender y avanzar de cara a crear un mejor lugar para todos.

Es por ello que el conocimiento de esta situación lleva al estudioso a plantearse el análisis del clima organizacional del Pre-UNIMET, y la incidencia que tiene este en el desarrollo de la gestión escolar.

1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Conforme a lo desarrollado anteriormente, surgen las siguientes preguntas que orientan la investigación:

1.- ¿Cuáles son los factores que influyen en el clima organizacional en el Preescolar UNIMET en la dimensiones humanas y administrativas?

- 2.- ¿Cómo es el desenvolvimiento de la gestión escolar del Preescolar UNIMET en las dimensiones humanas y administrativas?
- 3.- ¿Cuál es la incidencia del clima organizacional en el desarrollo de la gestión escolar en el Preescolar UNIMET Terrazas del Ávila, estado Miranda, desde las dimensiones humanas y administrativas?
- 4.- ¿Cómo se relaciona la mejora del clima organizacional con la mejora de la gestión escolar?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la incidencia del clima organizacional en el desarrollo de la gestión escolar del Preescolar UNIMET, Terrazas del Ávila, Estado Miranda.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores que influyen en el clima organizacional del Preescolar UNIMET en las dimensiones humanas y administrativas.
- Describir el proceso de la gestión escolar en el Preescolar UNIMET en las dimensiones humanas y administrativas
- Establecer la incidencia del clima organizacional en el desenvolvimiento de la gestión escolar en el Preescolar UNIMET en las dimensiones humanas y administrativas.

1.4. JUSTIFICACIÓN

La educación es, sin lugar a duda, el instrumento crucial de la transformación social y política de un país, podría decirse que es el motor del progreso de la vida misma, por ello, entre sus propósitos está el de formar y desarrollar valores y potencialidades en el individuo. Lo que quiere decir que, para que esto pueda llevarse a cabo, es necesario una óptima gestión educativa, que esté pensada además desde un liderazgo transformador y de cambios positivos.

Desde esa premisa, para la escuela es importante contar con un buen gerente, ya que estos responden a la demanda del sistema educativo. Es significativo considerar que esto no exime a los docentes, ya que estos son también gerentes en sus aulas, hablar de liderazgo los incluye.

En ese sentido, es importante considerar que:

“Bien o mal, los gerentes lideran. Lideran, puesto que tienen el poder circunstancial del mando, es decir, por alguna razón tienen el cargo de jefe que los inviste de poder para hacer que la gente haga cosas. Puede que estas cosas que ordena hacer este líder no sean las mejores ni tampoco que los seguidores las hagan por buena voluntad, pero en definitiva, el gerente que tiene el cargo de hecho posee la obligación de liderar a un grupo de personas al cumplimiento de una misión organizacional.” (Crissien, J. 2005. p.69)

Asociado a ello, estudiar el clima organizacional se hace importante y necesario, ya que en la actualidad no podemos seguir considerando que el trabajador es una herramienta más, que solamente está para cumplir sus funciones o para lograr los objetivos de la institución educativa, más bien es necesario tener en mente que éste necesita de cuidados y un mantenimiento adecuado, ya que los empleados son **personas**. El dinero; el salario, no lo es todo para motivarlos a mantenerse y mejorar la productividad o cumplir con sus funciones, hoy en día y más en este país, hacen falta otras cosas, como sentirse valorados, respetados, considerados, escuchados. En fin, eso que algunos denominan salario emocional.

El clima organizacional está relacionado con: la responsabilidad, percepción, las emociones, los sentimientos, el reconocimiento y la cooperación. Una persona podría estar satisfecho o insatisfecho con relación a su clima organizacional. Por su parte, el ambiente laboral tiene que ver con las normas, el estilo, las estructuras, el liderazgo, la comunicación, las rutinas, las condiciones y los salarios, por lo cual es importante pensar, que conducta y desempeño laboral deseamos y queremos, para alcanzar el éxito por así llamarlo.

Entonces, es necesario considerar que perder el foco de estos elementos, puede traer como consecuencia la disminución del rendimiento laboral y por ende el desempeño en pro de una buena gestión escolar.

Incluso, no se puede descartar que un docente que no se encuentre motivado o satisfecho como trabajador, traslade sus sentimientos y emociones al aula, donde realmente crea su mayor impacto por ser el espacio principal de sus funciones y la médula del quehacer educativo. Habría que imaginar, si esto no se está dando de la mejor manera, cuáles serían las consecuencias sobre la calidad educativa.

Por ello, se requiere pensar en el clima organizacional como una oportunidad para revisar y mejorarlo, así como considerar qué alcance está teniendo en cuanto al desenvolvimiento de los trabajadores, en este caso los docentes y cuánto puede o no afectar la vida de la institución.

De ahí que este estudio puede ser de utilidad para aquellos docentes en funciones gerenciales e investigadores que deseen profundizar en este ámbito, en particular para futuros tesisistas que les llame la atención el tema del clima organizacional y su vinculación con la gestión escolar.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Las instituciones educativas en sus distintos niveles y modalidades, están en una constante búsqueda de calidad educativa, esto se evidencia en la revisión permanente de sus diversos procesos pedagógico que hacen dichas organizaciones; sin embargo, esa constante búsqueda no puede limitarse a ese único aspecto, sino que también es necesario observar las condiciones en las cuales éstos se están dando y si la teoría está siendo cónsona con la práctica, por ello es importante que se revisen cómo están funcionando, qué influencia el actuar de las personas que conforman los diferentes grupos de trabajo, qué está pasando con el clima laboral, cuál es la percepción que se tiene de él , si hay cooperación, hay que revisar qué los está motivando para llevar a cabo sus funciones, incluso si las personas que laboran están satisfechos con la organización, es necesario considerar los efectos de la comunicación y sobre la forma en que se gestiona el sistema organizacional en ese lugar, cuál tipo de liderazgo está predominando, si las decisiones son incluyentes o excluyentes. Al final todo ello define, de alguna manera, el impacto que el clima organizacional tiene sobre la gestión educativa.

En concordancia con las líneas anteriores, este capítulo pone en relieve aquellos aspectos significativos relacionados con el tema de investigación, función propia del marco teórico el cual "sitúa el problema dentro de un conjunto de conocimientos, lo más sólidos posibles, de tal modo que permitan orientar la búsqueda y ofrezcan una conceptualización adecuada" (Sabino, 1990, p. 40).

Con la intención de contextualizar la propuesta de estudio, sentaremos las bases teóricas de este proyecto, de acuerdo con las variables implícitas en las preguntas de investigación, a saber, *clima organizacional* (ambiente de trabajo, comunicación, motivación, satisfacción laboral, toma de decisiones,

comportamiento organizacional, cooperación) y *gestión escolar* (desempeño docente, liderazgo, gestión escolar y calidad educativa).

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los antecedentes, tanto nacionales como internacionales, que revisaremos están relacionados con las variables clima *organizacional*, así como de *gestión escolar*; dada su concordancia y afinidad conceptual se mencionan los siguientes:

A nivel nacional:

Un primer trabajo de grado que incluye ambas variables es el presentado por Colmenares (2013) para optar al grado de Magister en Educación Mención Gerencia Educacional, que otorga la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. A través de esta investigación cuantitativa -nivel descriptivo-, con diseño transversal, no experimental, la referida autora, estudió el impacto de la comunicación como parte de las diversas estrategias gerenciales que despliega el personal en función directiva en una escuela ubicada en el caserío Mocundo del Municipio Montalbán, Estado Carabobo. Colmenares (2013) consideró el *proceso de comunicación* como la interacción entre los elementos de la comunicación, los cuales determinan el tipo, direccionalidad y eficacia del intercambio de información entre los individuos en la organización y las estrategias gerenciales como el conjunto de técnicas y métodos que utiliza la gerencia, de forma planificada, para proporcionar información de forma clara, oportuna, precisa, que promueva la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos, para alcanzar los objetivos de la organización.

Entre otros hallazgos, Colmenares (2013) destaca: 1.- Resultados que demuestran fallas en la función de motivación de la comunicación eficaz, que afectan la comunicación horizontal, causadas a su vez por debilidades en la

función de organizar del directivo; 2.- Fallas en la función de informar de la comunicación eficaz, que pueden tener como causa diversas debilidades en la capacidad técnica del gestor; 3.- Se ratifica la presencia de barreras estructurales por fallas en la función de organizar del gestor que pueden estar afectando el ambiente, entre otras.

Los hallazgos de Colmenares (2013) ofrecen a esta investigación una perspectiva a tener en cuenta, al considerar la importancia del proceso de la comunicación para identificar la incidencia que pudieran tener los obstáculos de la comunicación en la distorsión de las intenciones y/o significado del mensaje, así como en las estrategias gerenciales que deben aplicarse para fomentar la comunicación eficaz.

Hemos tenido en cuenta, asimismo, algunas consideraciones relacionadas con la vinculación del clima organizacional con los ambientes educativos y la necesidad de tener ambos aspectos alineados, para alcanzar los objetivos planteados. En relación con la realidad venezolana, explica Villegas:

“... La reforma educativa en el país pretende armonizar la formación de niños y jóvenes con los cambios profundos en el umbral del siglo XXI. La misma persigue en forma global, todas las dimensiones de la educación, la gestión de los servicios educativos (...) el mejoramiento sostenido de las condiciones de trabajo para los docentes, principales artífices y protagonistas. Si bien es cierto, el principal aspecto que ha sido necesario abordar es el clima organizacional, ambiente educativo donde los participantes demuestran sus capacidades, competencias, habilidades y valores, desarrollando condiciones favorables de aprendizaje, de manera que no se limite a los elementos materiales requeridos para la implementación del currículo, cualquiera sea su concepción, o a las relaciones interpersonales básicas entre docentes y estudiantes” (Villegas, 2015, p. 58).

A nivel internacional:

Otra perspectiva vinculada con la investigación, es la relación significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral, cuya existencia comprueba Rodríguez (2017) en un estudio a través del cual consultó a un total de 64 empleados de distintos colegios adventistas del norte de Colombia durante el período escolar 2016. Para ello, parte de la definición de satisfacción laboral que ofrece Locke como “El estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (Locke, 1976, citado en Rodríguez, 2017, p.9). En lo que respecta a la definición de clima laboral, este autor la entiende como “las características del medio ambiente de trabajo que tienen repercusiones en el comportamiento de quienes forman parte de la organización” (Rodríguez, *ibid*).

Este estudio cuantitativo de Rodríguez (2017) de nivel descriptivo, y diseño correlacional, arrojó una correlación altamente significativa entre las variables mencionadas, sin evidencia de correlación entre la edad o el género de los entrevistados con las variables estudiadas.

Relacionado con clima organizacional, pero esta vez vinculado con liderazgo, Bermúdez (2018) realizó una investigación en la que tomó en consideración a 160 docentes del distrito de Comas, en Lima, Perú, para medir la relación entre el clima organizacional y el liderazgo directivo en los docentes, específicamente el efecto de los estilos y competencias de liderazgo sobre esta variable, encontrando una relación significativa entre las mismas. Bermúdez (2018) concluye que existe una correlación ligeramente menor entre estilo de liderazgo y clima organizacional en comparación con las competencias de liderazgo y el clima organizacional. Como una de sus recomendaciones, el investigador sugiere que “el liderazgo directivo debe ser el estilo democrático donde la participación de los docentes juega un papel importante para tener mejor clima organizacional” (Bermúdez, 2018, p.44).

Al revisar lo que plantean Rodríguez (2017) y Bermúdez (2018) en sus investigaciones, y en relación con las preguntas motivadoras del trabajo, se hace imperante revisar cómo los docentes perciben a su organización y el liderazgo de sus directivos, así como la preocupación o no de estos por satisfacer sus necesidades y resolver los problemas que les aquejan, ya que así, estos elevarían su motivación hacia el trabajo y aumentaría la satisfacción por realizarlo.

En una investigación de tipo cuantitativo correlacional, presentada por Mamani (2018) se aplicaron cuestionarios a 130 directoras y maestras de educación inicial en el distrito de Puno, Perú, logrando determinar que existe una relación directa y altamente significativa entre el desempeño docente de la muestra estudiada y el clima organizacional. En la mencionada investigación, se consideran los aportes de Peiro quien define el clima organizacional “como el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización, considerando que está relacionada con la moral y la satisfacción de necesidades de los participantes, y puede ser saludable o enfermiza” (Peiro, 2004, citado en Mamani, 2018, p. 18).

A partir del análisis de los resultados de su investigación, Mamani (2018) determina una relación directa y altamente significativa entre: a) clima organizacional y desempeño docente; b) la planificación del trabajo pedagógico y la estructura del clima organizacional; y c) entre la recompensa como parte del clima organizacional y la gestión de los procesos de la enseñanza y el aprendizaje como parte del desempeño docente. De la misma manera, se delineó la existencia de una relación directa y altamente significativa entre la identidad como parte del clima organizacional y la evaluación del aprendizaje como parte del desempeño docente, mas no existe relación alguna entre las relaciones interpersonales como parte del clima organizacional y las responsabilidades profesionales del desempeño docente en las maestras encuestadas. Mamani (2018) concluye que, estos resultados,

hacen que sea necesario considerar cómo, en efecto, el clima organizacional puede llegar a convertirse en un elemento influyente en la gestión escolar.

Para finalizar esta revisión inicial, tenemos que Espinoza (2019) en su estudio titulado *El clima organizacional y su relación con la calidad del servicio educativo en la “unidad educativa Martín Luther King” periodo 2018*, evaluó desde el punto de vista de los estudiantes, la correlación entre las dos variables implícitas, mediante la aplicación de cuestionarios a una muestra de los alumnos de esa institución educativa ecuatoriana.

El clima organizacional es entendido por Espinoza (2019) como “las percepciones que asumen miembros de una organización para la cual trabajan, y la calidad de su interacción y la motivación que presentan sus participantes influyendo decisivamente en su desempeño” (San Miguel y Duque, citado en Espinoza, 2019, p. 33). Asimismo, en referencia a lo que sostiene Cano, coincide en medir la calidad de servicio en un contexto educativo partiendo de la asociación entre la equidad y la innovación, teniendo en cuenta que estos elementos son necesarios para la creación de contextos estimulantes en estos centros de enseñanza (Cano, 1998, en Espinoza, 2019).

Luego del análisis realizado, Espinoza (2019) concluye que: a) desde el punto de vista del estudiantado, existe una correlación media positiva entre el clima organizacional y la calidad del servicio educativo que reciben; y, b) hay una correlación positiva de baja intensidad entre clima organizacional en sus dimensiones estructura, recompensa y de media intensidad con respecto a la dimensión relaciones. Dicha investigación sobre el clima organizacional hace énfasis en lo fundamental que es éste, para la institución educativa abordada, relacionándolo con la percepción que pueden tener las personas con respecto a la calidad del servicio que reciben, en este caso la calidad de la educación. En ese sentido, es importante indagar sobre percepción, satisfacción y calidad educativa.

2.2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PREESCOLAR UNIMET (PRE-UNIMET)

El preescolar de la Universidad Metropolitana, en sus inicios se llamó Aula Experimental de la Escuela de Educación. Esta aula nace en el año de 1981 a raíz de que el gobierno de ese momento, presidido por Luis Herrera Campíns, deciden, que los niños menores entre tres a seis años, que no estaban en el sistema educativo venezolano, debían ser escolarizados y que el estado a través del Ministerio de Educación, debía hacerse responsable de crear espacios y brindar atención adecuada, para que esta población fuese atendida, creando entonces el nivel de Educación Preescolar.

Tras la necesidad planteada del gobierno, la Universidad Metropolitana decide tras un conjunto de acciones, tomar un paso adelante y empieza a formar docentes en el área de Educación Inicial, y si bien es cierto que aun no había en el país diseños curriculares para saber cómo atender a esta población, ya que apenas se daban los primeros visos sobre este tema, igual decidieron seguir adelante para dar respuesta a las necesidades latentes, cabe destacar que las primeras promociones de profesionales que graduó la Universidad en el área fueron títulos de Técnicos Superiores.

La idea de abrir este espacio, provino de tres personas en particular, el Doctor José Abdala quién era el Vicerrector Administrativo de la universidad, la profesora Elena Franklin de Martínez, de profesión psicólogo, responsable para el momento de la creación de la nueva escuela en la universidad y la profesora Cecilia Vicentini quien también es psicóloga.

En 1984 hay un cambio importante en cuanto al funcionamiento administrativo del Aula Experimental, ya que para este momento estaba funcionando de forma autónoma y a pesar de estar dentro de la universidad, era un organismo dentro de otro, así que se decide asumirlo de manera formal y entonces cambia la estructura, pasando a estar dentro del contexto

organizativo universitario. Es así que, a partir de este momento, cambian al personal, se contratan nuevos recursos, llaman a concurso para algunos cargos y además se le da la oportunidad a aquellos que habían sido formados por la misma universidad.

Por alrededor de tres años, la población de esta institución estuvo conformada por hijos de empleados, sin embargo, en el tiempo esto fue disminuyendo, ya que los niños iban creciendo y no había tantos empleados con hijos pequeños; en consecuencia, se abre el espacio a la comunidad externa.

Desde sus inicios y hasta 1997 esta institución, fue un centro de investigaciones, incluso pioneros para programas de televisión que se transmitían en el canal 5, con temas sobre cómo ser docente, también fue el centro piloto para el Cendif (Centro de Investigaciones para la infancia y la familia). Las investigaciones estaban por lo general relacionadas con la educación formal, el pensamiento lógico – matemático, el proceso de la lectura y la escritura, de sociabilización. Dentro de las investigaciones se pueden destacar las segundas mediciones de Fundacredesa, donde también se involucró Laboratorios Galos. Sin embargo, entre los años 1999 y 2000 las investigaciones empezaron a decaer.

A medida que el tiempo fue transcurriendo, la población fue creciendo y se abre tras el nuevo sistema educativo ahora llamado Educación Inicial, dividido en maternal y preescolar, un nuevo espacio de atención que incluía a los niños de cero a tres años, sumado a los de 3 a 6 años que siempre ha atendido.

Hoy por hoy, el preescolar sigue siendo un centro de investigación para los estudiantes de Pregrado, tanto de la escuela de psicología como

educación, además es un centro de prácticas no solo para sus pasantes de preescolar sino de otras instituciones universitarias.

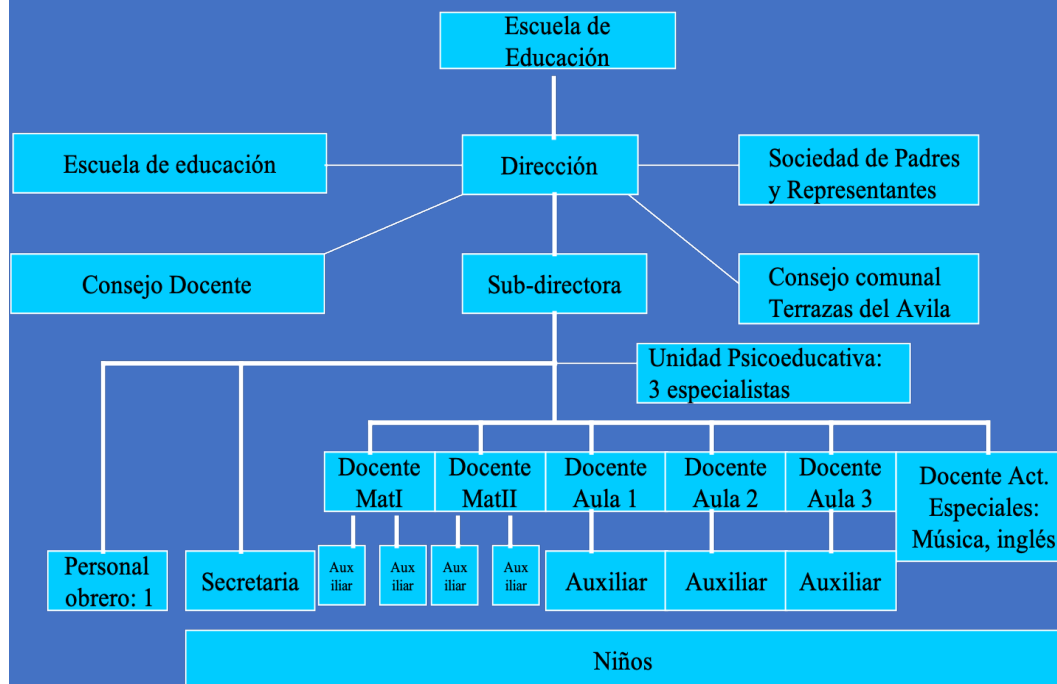
Hasta el día de hoy sigue llamándose Preescolar UNIMET, ya que en la época en la que se abrió no se pedía epónimo y el Ministerio de Educación, dada la trayectoria, les ha concedido mantener el nombre, siendo entonces, Centro de Educación Inicial Preescolar UNIMET (Pre-UNIMET).

El preescolar funciona en dos turnos, en el horario matutino todo lo que se refiere a los aspectos pedagógicos y por la tarde actividades adicionales, esto para atender a los padres y representantes que necesitan que los niños se encuentren todo el día en la institución, aunque aquel que desee o no requiera la atención en ambos turnos, retira a su representado a las 12:00pm.

Algunos datos actuales:

- 1.- Se está llevando a cabo una investigación con Autismo en voz alta,
- 2.- La matrícula es de 84 niños y niñas entre 1 a 6 años de edad cronológica.
- 3.- El personal docente que atiende las actividades especiales y la unidad Psicoeducativa, trabaja por honorarios profesionales y no es nómina de la UNIMET, mientras que las docentes, asistentes, Directora, Subdirectora, Secretaria y Personal obrero, si lo son.
- 4.- Organigrama

ORGANIGRAMA



Fuente: Pre-Unimet (2019-2020)

2.3. TEORÍAS DE SOPORTE

Elementos constitutivos de la variable clima organizacional, son precisamente la motivación, el relacionamiento y la comunicación efectiva, cuyo impacto y recurrencia vimos en la revisión de la literatura antecedente, vista en la sección anterior. Con base en esta evidencia y dada la vinculación con las variables de la propuesta de estudio, revisaremos las teorías más importantes vinculadas con esos tres aspectos: a) Motivación, *teoría de jerarquía de necesidades* (Maslow, 1954) y *teoría motivacional o de dos factores, de Herzberg* (1959); b) Relacionamiento, *teoría de las relaciones humanas* (Mayo, 1932); y c) Comunicación, *teoría de la comunicación*.

2.3.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow (1954):

Iniciaremos esta revisión teórica con los aportes del Psicólogo Abraham Maslow (1908-1970) en su *Teoría de la jerarquía de las necesidades* (1954), resumida en esencia por Boeree en estos términos:

“.... La sed es una necesidad ‘más fuerte’ que el hambre. De la misma forma, si te encuentras muy, muy sediento, pero alguien te ha colocado un artefacto que no permite respirar, ¿cuál es más importante? La necesidad de respirar, por supuesto. Por el otro lado, el sexo es bastante menos importante que cualquiera de estas necesidades. ¡Aceptémoslo, no nos vamos a morir si no lo conseguimos!” (Boeree, 2003, p. 148).

Es así que la teoría de las necesidades de Maslow, establece una jerarquía que va desde las *necesidades fisiológicas* hasta las *necesidades de autorrealización*, y determina que, al satisfacer necesidades de nivel inferior, se hacen presentes nuevas necesidades que se convierten en los nuevos motivadores de cada persona.

Boeree (2003) explica la famosa pirámide Maslow, de la siguiente manera:

a) *Necesidades fisiológicas*: relacionadas con la ingesta de elementos naturales indispensables (el oxígeno, el agua, las proteínas, el sodio, la glucosa, el calcio y demás minerales y vitaminas), así como otros procesos requeridos para el soporte vital (alternancia entre actividad y descanso, eliminación de desperdicios, evitación del dolor y disposición al sexo).

b) *Necesidades de seguridad y reaseguramiento*: que conducen al individuo a la búsqueda de la seguridad, la protección y la estabilidad que pueden darle el hecho de poseer una casa segura, un trabajo estable, garantía de una jubilación digna y una póliza de seguro contra todo riesgo, por mencionar algunos.

c) *Necesidad de amor y de pertenencia*: empieza a hacer falta la amistad, la pareja, tener descendencia y establecer relaciones afectivas en general, incluido un sentido de pertenencia a la comunidad.

d) *Necesidades de estimación*: cerca de la cúspide están aspiraciones como necesidad de reconocimiento social y reputación, incluso dominio (versión baja), así como la necesidad de respeto hacia uno mismo, con base en sentimientos de confianza, deseo de logros y el alcance de estatus de independencia plena y libertad (versión alta);

E) Finalmente, la Autorrealización: comprende aquellos continuos deseos de crecer como persona, potenciarse a sí mismo, el alcance continuo de nuevas formas de crecimiento personal.

La conexión entre los diferentes tipos de necesidades y su relación con la motivación la explica Maslow al afirmar que:

“... la gratificación se convierte en un concepto tan importante como la privación en la teoría de la motivación, porque libera al organismo de la dominación de una necesidad relativamente más fisiológica, permitiendo, por tanto, que surjan otros fines más sociales” (Maslow, 1991, p.25).

2.3.2. Teoría motivacional o teoría de los dos factores de Herzberg (1959).

En la misma dirección de Maslow al dejar en evidencia la importancia de la motivación para el ser humano, surgen las teorías del también Psicólogo Frederick Herzberg (1923-2000) enfocadas específicamente en lo relacionado con entornos laborales y organizacionales en general. Nos referimos a la conocida como *Teoría de los dos factores (teoría de motivación-higiene)* de 1959 cuyo principal aporte es haber permitido distinguir con claridad la importancia de la satisfacción e insatisfacción como elementos diferenciados a la hora de evaluar el clima organizacional como un todo, como será abordado en el desarrollo de la investigación: de allí la necesidad de mirar un poco más detenidamente sus elementos constitutivos.

2.3.2.1 Factores de Higiene:

Para exponer el alcance y significado de este primer factor de la teoría de Herzberg, aprovechando el énfasis que hace en relación con el clima organizacional nos apoyaremos en la explicación que ofrece el investigador Fernando L. Correa:

“.... Se refieren a los aspectos exógenos que provocan el comportamiento del hombre. Su relación directa es con la insatisfacción que provoca ciertos elementos que surgen del ambiente externo que rodean a los individuos en un entorno laboral. Al ser estas variables externas administradas por la empresa el individuo carece de un control sobre ellas, quedando sometido a decisiones que se encuentran fuera de su campo de acción” (Correa, 2012, p.28).

De lo anterior, se desprende que, para Herzberg, según Correa (2012) “La política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones

interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, son considerados como *factores de higiene*” (Correa, 2012, p.28). Si bien forman parte de las condiciones laborales cotidianas, no habrá insatisfacción en el personal, lo que tampoco quiere decir que estarán satisfechos.

2.3.2.2. Factores Motivacionales:

Esencialmente, se trata de condiciones que generan satisfacción, lo cual produce un efecto motivador en el personal al ser percibidas como “recompensantes”. Herzberg propone que sean factores inherentes al sujeto sobre los cuales pueda tener control, tales como “el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento” (Herzberg, 1959, citado en Correa, 2012, p. 29).

Para Herzberg, los factores de motivación son más estables en el tiempo en comparación con los de higiene, debido a que, a diferencia de estos últimos, aquellos generan conductas y comportamientos deseados y no son solamente reacciones preventivas. Dicho de otro modo, no basta con mejorar el ambiente laboral -factores de higiene-, además, deben propiciarse las condiciones objetivas y subjetivas que permitan generar motivación entre el personal. En palabras de Herzberg “No se puede motivar a nadie para hacer un buen trabajo si no tiene un buen trabajo que hacer” (Herbergz, 1959, citado en Correa, 2012, p.29).

Comprender el impacto de esos factores motivacionales pasa por medir el nivel de satisfacción y bienestar que deben generar en los individuos; por esta razón, son términos claves tanto la satisfacción como la insatisfacción, de hecho, entre uno y otro queda una franja neutra. En otras palabras, de acuerdo con Herzberg, la ausencia o carencia en los factores de higiene en una organización puede causar insatisfacción, no obstante, tenerlos cubiertos hará

minimizar o desaparecer esa insatisfacción, pero eso no hará que aparezcan sentimientos de satisfacción. Recíprocamente, la satisfacción que genere la existencia de los factores motivacionales será causa de satisfacción en el personal, pero no anula la insatisfacción que puede paralelamente pueden sentir ante un apocamiento o ausencia de los factores de higiene.

2.3.3. Teoría de las relaciones humanas.

En contraposición con la teoría imperante, que entendía el funcionamiento de las organizaciones como análogo de las máquinas (teoría clásica), entre la segunda y tercera década del siglo XX surge una nueva perspectiva que privilegia las relaciones entre las personas que constituyen la organización, como su componente fundamental (teoría de las relaciones humanas). Su punto de partida son los estudios que dirigió Elton Mayo entre 1924 y 1932 en Chicago, conocidos como *Estudios Hawthorne*:

“Los estudios Hawthorne fueron iniciados originalmente por los funcionarios de Western Electric y después los supervisó Elton Mayo, profesor de Harvard, y concluyeron que el comportamiento y sentimientos de un trabajador se relacionaban de cerca, que las influencias del grupo sobre el comportamiento individual eran significativas, que los estándares grupales eran muy eficaces para establecer la producción individual del trabajador, y que el dinero era un factor menos relevante para determinar la producción del empleado de lo que eran los estándares, sentimientos y seguridad del grupo” (Robbinsy Judge, 2009, pp.292-293).

En efecto, la teoría de las relaciones humanas cambia el paradigma en el relacionamiento organizacional, abriendo espacios a nuevas formas de motivación y estímulo que van a tener, como fin último, el aumento de la productividad y las ganancias. Aún así, vino a constituir un avance en la “humanización” del sector industrial, propiciando el caldo de cultivo para las teorías que hemos revisado en los párrafos anteriores.

El sustrato de esta teoría es la interacción social, pues, esa dinámica de relacionamiento está presente también en los espacios laborales, en formatos de grupos de diferentes tipos y dimensiones. Dicho de otro modo:

“La Teoría de las relaciones humanas acentúa la importancia del individuo y de las relaciones sociales en la vida de organización, y sugiere estrategias para mejorar a las organizaciones al aumentar la satisfacción del miembro de la misma y para crear organizaciones que ayuden a los individuos a lograr su potencial” (Jáuregui, 2016, párrafo 6).

En relación con las teorías de Mayo, Chiavenato (20016) concluye que las relaciones humanas son consecuencia del relacionamiento entre las personas y entre estas y los grupos, vínculos caracterizados por las actitudes evidenciadas en sus acciones, las cuales, a su vez, están condicionadas por las particularidades propias de la personalidad de cada sujeto. Como parte de la interacción social propia de cualquier grupo humano, explica Chiavenato (2006), las personas que comparten espacio laboral están en un proceso de adaptación constante que persigue lograr la comprensión y aceptación entre ellos individualmente, y también en los grupos, siendo esta una estrategia de vinculación fundamental en la consecución de sus aspiraciones profesionales y personales; aquí se van nucleando en virtud de normas informales que regulan el relacionamiento.

Este aspecto es de vital importancia para el tipo de liderazgo que se ejerce y condiciona las formas y modos de comunicación entre los jefes y subordinados. En palabras de Chiaveneto (2006) “La comprensión de las relaciones humanas permite al administrador, director, coordinador, jefe; obtener mejores resultados de sus subordinados y la creación de una atmósfera en la que cada persona es alentada a expresarse de manera libre y sana” (p.92).

En ese orden de ideas, como explica Chiaveneto (2006), Elton Mayo posiciona la necesidad de impulsar la productividad, no en base a la búsqueda de la *eficiencia*, sino de la cooperación, para lo cual establece una ruta basada en algunos puntos de vista que resumiremos en el siguiente cuadro:

FUNDAMENTOS DE LA COOPERACIÓN ORGANIZACIONAL (SEGÚN E. MAYO)		
	AFIRMACIONES	ARGUMENTOS
1	El trabajo es una actividad típicamente grupal.	Las normas del grupo influyen más en índices de producción que los incentivos materiales y salarios. La actitud del trabajador condicionada por el trabajo y las particularidades de su grupo determinan el impacto sobre la productividad
2	El operario no reacciona como individuo aislado, sino como grupo social.	Los avances de la tecnología propician una ruptura en los vínculos amistosos informales en el trabajo y a quebrar su espíritu gregario.
3	La tarea básica de la Administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicarse con el personal, con métodos democráticos, persuasivos y simpáticos.	Los administradores deben comprender las limitaciones de su lógica y entender la de sus trabajadores.
4	La sociedad logró ser más adaptable, pero se debilitaron las habilidades sociales.	Contrasta las competencias tecnológicas con las incompetencias sociales. Se requiere formar equipo elites capaces de reconstituir cooperación mutua que se ha ido perdiendo.
5	Convivir (estar juntos), tener reconocimiento y una comunicación eficaz son, en sí mismas, motivaciones humanas.	Para lograr elevar la productividad, además de hacer eficiente a la organización, se requiere que sean satisfechas las necesidades psicológicas de los empleados.

Cuadro 1- Fundamentos de la cooperación organizacional- (Fuente: resumen creado por la autora a partir de: Chiaveto, I. (2006, p.93)

2.3.4. Teoría de la comunicación.

De la revisión de la literatura antecedente en torno a la vinculación entre clima organizacional y gestión escolar, quedó en evidencia la importancia de la comunicación efectiva, reflejadas también, como acabamos de ver, en las ideas de Maslow, Herzberg y Mayo, razón por la cual cerraremos esta sección repasando la *Teoría de la comunicación*, a partir de compilación epistemológica que dirige el especialista Manuel Martín Serrano (Serrano, 1982).

A decir de Serrano, la búsqueda de una epistemología en torno a los procesos comunicantes es relativamente reciente, no así la comunicación en si misma definida por este autor como "... La capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información" (Serrano, 1982, p. 18). En el caso de los seres humanos, de acuerdo con Serrano, la formación y desarrollo de las sociedades y las culturas ha obligado a una ampliación en su relacionamiento comunicativo.

La Teoría de la Comunicación, en su aspiración de dotarse de una epistemología sólida, ha incorporado saberes derivados tanto de las ciencias naturales como de las culturales, teniendo en cuenta que sus procesos tienen bases en componentes de uno y otro campo.

".... Los Actores humanos han ampliado el ámbito de los objetos de referencia respecto a los cuales pueden comunicarse: la comunicación humana se refiere, como la animal, a los estados del propio Actor y de su ecosistema natural, pero, además, hace referencia al ecosistema artificial que el propio hombre ha producido y al universo gnoseológico de la cultura, las ideas y los valores" (Serrano, 1982, p.32).

El entramado epistemológico que irá levantando la teoría de la comunicación, apunta a sustentar esta dialéctica. De lo que no hay duda es de

cómo la comunicación fundamenta el relacionamiento social, condicionando a sus participantes en todos los ámbitos, incluido el laboral.

2.4. SUSTENTO TEÓRICO

A partir de las teorías de soporte que se han esbozado en la sección anterior, se van desprendiendo una serie de elementos constitutivos, procesos de realización, mecanismos de articulación y rasgos específicos que hacen necesaria una revisión de definiciones operativas, con la finalidad de dejar en claro bajo cuáles perspectivas fueron tenidas en cuenta en el desarrollo de la investigación. Hemos incluido, en primer lugar, lo relacionado con la variable *clima organizacional* y, en segundo lugar, lo que tiene que ver con *gestión escolar*.

2.4.1. Clima Organizacional

El concepto clima organizacional puede hallarse entre los estudiosos bajo otras denominaciones, tales como “ambiente organizacional”, “ambiente laboral” e incluso como “clima laboral” (García e Ibarra, 2012). Nos detendremos en algunas de las definiciones más recurrentes en el entorno académico antes de revisar su vinculación correlacional con la gestión escolar.

Chiaveneto define clima organizacional como “la calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable)” (2006, p.122). Esta definición la amplía más adelante al añadir que “el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes,

sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales)” (Chiaveneto, 2006, p.321).

Otros autores, al definir y caracterizar el concepto de clima organizacional, han puesto el énfasis más en la percepción que tienen los empleados de las condiciones objetivas y/o subjetivas, que en dichas condiciones en si mismas. Méndez (2006) es uno de estos casos:

“se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Méndez, 2006, en García M. e Ibarra L., (2012), p.7).

El estudio del condicionamiento que la percepción del sujeto tiene en su interacción con el clima organizacional en el cual está inmerso, está basado en las teorías psicologistas de la escuela de la Gestalt así como por la visión de la llamada escuela funcionalista. En el primer caso, Edel, García y Guzmán (2007), explican que la teoría enuncia que el sujeto capta las cosas tal como son y luego las incorpora en su estructura de pensamiento con base en sus propios criterios e inferencias. La perspectiva funcionalista, si bien asume que las diferencias individuales condicionan de manera particular su proceso de adaptación al medio, el entorno laboral en este caso, también admite que ese contexto es recíprocamente condicionado por el individuo. En su aplicabilidad, ambas teorías ofrecen un punto de equilibrio:

“... estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una

persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo” (Edel *et al.*, 2007, p. 24)

Como es posible la extrapolación correlacional hacia el entorno educativo, es importante señalar que el clima organizacional en ese contexto no refiere al aula propiamente dicha y los procesos de enseñanza y aprendizaje que allí se desarrollan, sino que abarca las condiciones generales que involucran al profesorado, la directiva, personal del ámbito administrativo, el involucramiento de estos factores pues, como señala Edel *et al.* con respecto al clima del aula: “se centra específicamente en el estudio de las interacciones dentro del aula”(2007, p.15).

De manera análoga, como se ha dicho antes, es perfectamente posible trasladar correlacionalmente estos conceptos al ámbito educativo y sus instituciones, como nos detallan García y Medina (2008):

“En una acepción muy amplia (macro organización), como sistema de elementos y factores reales ordenados a posibilitar el mejor cumplimiento de la acción educativa. En este sentido amplio, instrumental, la organización comprendería la política educativa (gobierno de la educación por el poder político del Estado); la administración escolar (conjunto de acciones para llevar a efecto las directrices de la política educativa); la legislación educativa (sistema de normas tendentes a concretar la acción educativa del Estado) y la organización escolar propiamente dicha (cuya normatividad técnico-pedagógica se centra en los elementos de las instituciones escolares y del entorno próximo)” (citado en Aguado, 2012, pp. 8-9).

Para delimitar el manejo de la variable clima organizacional en el ámbito de esta investigación, hemos tenido en cuenta algunas de sus dimensiones, considerando que son las características que afectan directamente el comportamiento de los trabajadores y, por lo tanto, ofrecen la posibilidad de ser medidas. Likert, (citado por Brunet, 2004) propone medir la percepción del clima organizacional con base en ocho dimensiones que resumimos en el siguiente cuadro

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (SEGÚN BRUNET)		
No.	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
1	<i>Métodos de mando.</i>	Maneras de despliegue de liderazgo que influyan en los empleados.
2	<i>Fuerzas motivacionales.</i>	Procedimientos motivacionales que respondan a las necesidades de sus trabajadores.
3	<i>Procesos de comunicación.</i>	Tipos y forma de despliegue de la comunicación.
4	<i>Procesos de influencia.</i>	Relevancia en la interacción patrono - empleado para delimitar objetivos.
5	<i>Procesos de toma de decisiones.</i>	Basar la toma de las decisiones y asignación de funciones en información verdaderamente pertinente.
6	<i>Procesos de planeación.</i>	Sistema establecido para fijar objetivos.
7	<i>Procesos de control.</i>	Reparto y despliegue del control entre las instancias de la organización.
8	<i>Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.</i>	Procesos de planificación y formación acordes.

Cuadro 2- Dimensiones del clima organizacional- (Fuente: resumen creado por la autora a partir de: Brunet, 1994, en García M. e Ibarra L. (2012, p.17).

2.4.1.1. Ambiente laboral

Si bien, como hemos dicho antes, algunos autores definen *clima organizacional* como sinónimo de ambiente laboral, se evidencian algunas sutilezas que explicamos a continuación como elementos diferenciadores entre ambos términos. Son también de uso común como sinónimos “clima” y “ambiente” laboral. Nos apoyaremos en la definición de Navarro (2006):

“El ‘clima laboral’ es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el ‘saber hacer’ del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno” (Navarro, 2006, citado en Ortiz y Cruz, 2008, 3er párrafo, 2da parte).

Continuando esta idea, se asocia el ambiente con el clima organizacional; al respecto Chiavenato expresa que el "nombre de clima organizacionales dado al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado a la motivación de los empleados" (2009, p. 62).

Precisando, se tiene que el ambiente laboral es clave para el avance de toda organización; por consiguiente, afirma Chiavenato (2011) "es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades" (2011, p 63). Muchas veces la relación laboral individuo - organización no es siempre cooperativa y satisfactoria; es tensa y conflictiva a razón de que los objetivos individuales y organizacionales no siempre persiguen el mismo fin.

Por ejemplo, una organización puede tender a crear en sus trabajadores un profundo sentimiento de frustración, conflicto, pérdida o corta permanencia en el cargo, a razón de su forma de liderazgo convirtiendo a trabajadores en apáticos, desinteresados y frustrados. La responsabilidad de mejorar el ambiente de trabajo recae en la alta gerencia, a fin de equilibrar las necesidades del individuo y la organización (interdependencia necesaria). El trabajador proporciona habilidades, conocimientos, capacidad y destreza, junto con su aptitud para aprender y un determinado grado de desempeño, a su vez la organización exige al individuo responsabilidades, definidas e indefinidas a mediano o largo plazo (Chiavenato, 2006, p. 78)

2.4.2. Comunicación

El clima organizacional tiene un soporte fundamental en las formas mediante las cuales se realiza el intercambio de información entre los actores de sus diferentes niveles, como estrategias indispensables para el alcance de

sus objetivos; a esta dimensión se le denomina, precisamente, *comunicación organizacional*. Chiavenato (2006), expone la necesidad de revisar los procesos comunicativos en relación con los fines organizacionales al decir que:

“La comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos fundamentales: a) Proporcionar la información y la explicación necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas y b) adoptar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción de los cargos. Estos dos propósitos sirven para promover un ambiente de solidaridad y lograr mejor desempeño en las tareas” (p.110).

En relación con las variables de la investigación, hay una vinculación entre las dimensiones liderazgo, motivación y comunicación. De hecho, Peiró y Bresó (2012) señalan que las cinco características definitorias de toda organización requieren la eficacia comunicativa: 1) Relaciones interpersonales entre sus miembros; 2) objetivos organizacionales por alcanzar; 3) diferenciación de funciones para el logro de sus fines; 4) interacción entre todas las partes; 5) permanencia temporal y espacial. Además de las comunicaciones internas, estos autores refieren a la importancia de la vinculación comunicacional con el entorno.

En buena medida, el impacto positivo que el despliegue de un liderazgo motivacional pueda tener en el logro de los objetivos organizacionales, amerita una comunicación oportuna, cuidada en sus formas, canales de emisión y contenidos:

“...es importante clarificar cuándo y bajo qué condiciones se han de producir determinadas comunicaciones e informaciones y cuáles son sus ventajas e inconvenientes. Por ello, es importante diseñar el sistema de comunicación con sus condiciones, requisitos, prerrogativas, etcétera, de acceso y uso, con el fin de que la organización logre sus fines de forma eficaz y eficiente, y de que sus miembros puedan también conseguir que los suyos sean legítimos, así como una participación satisfactoria y positiva en la organización.” (Peiró y Bresó, 2012, p.43)

Es por esta razón que los procesos comunicacionales que involucran a los gerentes se particularizan, como consecuencia de las funciones que deban cumplir, lo que obliga a tener en cuenta la dirección (Robbins y Judge, 2009): a) Hacia abajo, de los líderes a sus equipos para instruir, informar, orientar, cuidando siempre de explicar el porqué; b) hacia arriba, de los líderes de equipo a sus superiores para informarles el progreso en el alcance de las metas y dar alternativas para el mejoramiento; c) lateral, entre pares con la misma jerarquía, que se dan fundamentalmente por un ahorro de tiempo al posibilitar un intercambio un poco más informal, menos estructurado.

Las funciones de la comunicación organizacional, de hecho, reflejan su importancia en el logro de los intereses colectivos, como señalan W. Scott y T. Mitchell: “La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información” (Scott y Mitchell, 1976, en Robbins y Judge, 2009, p.351). Adicionalmente, no debe perderse de vista los nexos comunicantes que establecen las organizaciones con su contexto comunitario, con la sociedad:

“La forma de interacción social que se adquiere y se usa normalmente puede insertarse en la perspectiva de que la comunicación organizacional es parte del proceso de construcción social de la realidad en el cotidiano de la vida organizacional, lo que posibilita la creación de identidad y credibilidad de la organización delante del conjunto de la sociedad” (Canale, 1995, en Brönstrup, C., Godoi, E. y Ribeiro, A., 2007, p.33).

La presentación del sustrato teórico del resto de las dimensiones vinculadas a las variables de la investigación dejará ver cómo opera en esos ámbitos la eficacia comunicativa organizacional.

2.4.3. Motivación

En la revisión de las teorías de soporte fueron revisadas, precisamente, aquellas que explicaban el impacto de la motivación en el logro de los objetivos y fines organizacionales. Revisaremos en esta sección algunas precisiones.

Tanto en la definición de clima organizacional como en el de ambiente laboral, una constante es la motivación como una necesidad inherente a las organizaciones. De hecho, Chiavenato al referirse al ambiente organizacional explica que:

“... Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es 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” (2011, p. 86).

Estos dos últimos conceptos dan pie para definir el término de motivación, el cual está íntimamente relacionado con el clima organizacional, sumado a la cooperación como elemento fundamental para que este se de en armonía.

La motivación, como es lógico suponer, no es un aspecto que afecta solamente el ámbito laboral, sino que está presente en diferentes escenarios en los cuales las personas se plantean metas y objetivos. En particular, la educación es un ámbito en el cual el aspecto motivacional juega un rol esencial en sus distintas esferas: en la del educando, en relación con su proceso de aprendizaje; en el docente, en cuanto a su rol en la enseñanza; y en lo organizacional, entendida la escuela en esa dimensión colectiva y asociativa.

En este punto de cruce entre educación y motivación, valdría la pena detenernos en algunas definiciones esclarecedoras, como la de Ajello (2003)

quien explica que “En el plano educativo, la motivación debe ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de una forma autónoma” (Ajello, 2003, en Naranjo, 2009, p. 153). Si asumimos que la “disposición” es un elemento que involucra la “conducta”, entonces podemos admitir la pertinencia de la definición de motivación que plantean Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004):

“... Podríamos entenderla como el proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta encaminada hacia el logro de una meta, modulado por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas a las que se tienen que enfrentar” (Herrera *et al.*, 2004, en Naranjo, 2009, p. 154).

En este sentido, las afirmaciones de Herrera *et al.* apuntan a que la motivación constituye un elemento de primer orden para lograr entender las causas del comportamiento humano. En palabras de Naranjo “la motivación representa lo que originariamente determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento)” (Naranjo, 2009, *ibid*).

Como última precisión, es importante tener en cuenta que, como hemos dicho antes, si bien las aulas de clase constituyen en sí mismas un entorno en el que la motivación está presente, así como otras dimensiones del clima organizacional, la investigación está enfocada en las incidencias entre esta variable y la gestión escolar, con lo cual las diversas teorías acerca de la relación motivación-aprendizaje, deben tenerse en cuenta por parte de quienes deseen desarrollar investigaciones en ese ámbito.

2.4.4. Satisfacción laboral

En relación con las ideas arriba expuestas, nos detendremos específicamente en las particularidades del concepto satisfacción laboral o

satisfacción del trabajo, teniendo en cuenta que se requiere medir, de algún modo, la incidencia que debería tener la motivación en el desempeño organizacional.

Si tenemos en cuenta que el trabajo es una actividad humana que se realiza de manera voluntaria, damos por sentado que el individuo que acude a una organización lo hace porque, como señala Morgan (1997), “tiene una serie de expectativas que espera cumplir a través de ésta” (Morgan, 1997, en Gamboa, 2010, 3er párrafo). En este sentido, debe darse una doble satisfacción: la del patrono con respecto al desempeño laboral del empleado, y la del trabajador con respecto a si mismo; en ambos casos, como es notoria, media la percepción que tienen unos y otro. Por esta razón, luego de revisar las definiciones de varios autores en diversos momentos, Gamboa (2010), afirma que en psicología organizacional “el estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo, se denomina ‘satisfacción laboral’” (párrafo 3).

El interés por “medir” la satisfacción laboral viene dado por su incidencia en los niveles de productividad pues “mientras el empleado se encuentra motivado y contento con las actividades que realiza y con el ambiente laboral, pondrá mayor tesón en sus actividades y obtendrá mejores resultados” (Alva, 2014, p. 11). Esta es una afirmación válida tanto para el desempeño individual como colectivo, al punto que Mason y Griffin extrapolan el concepto a “satisfacción de la tarea del grupo” que terminan por definir como “la actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociado” (Mason y Griffin, 2002, en Gamboa, 2010, párrafo 21).

2.4.4.1. Estímulo o Incentivo

El mantenimiento de la satisfacción laboral, o su alcance en caso de tener identificada su ausencia o presencia incipiente, se logra a través de una serie de estímulos o incentivos que impacten positivamente sobre la percepción de los empleados. Es por esta razón que, para algunos autores, hay una relación directa entre dicha estimulación y la motivación, incorporando en este esquema a los incentivos como una estrategia motivacional, por un lado, pero que sirve también para medir cuantitativamente la productividad organizacional (Sherman Jr. y Chruden, 1999, en García y Patjane, 2005, p. 10).

Los incentivos, como vemos, son susceptibles de ser aplicados en cualquier ámbito organizacional, pues apuntan a garantizar que las metas sean alcanzadas de manera eficiente. Esto incluye el ámbito educativo, razón por la cual se incluye entre las dimensiones de estas variables de estudio.

Teniendo en cuenta que el objetivo de desarrollar una política de incentivos es lograr un mayor y mejor desempeño en la realización del trabajo cotidiano, estas estrategias son distintas de las compensaciones salariales, de manera que su diseño e implementación, debería atender a ciertas características que señala Alonso (2004):

- “1. El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
2. Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
3. Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa”. (Alonso, 2004, citado en García y Patjane, 2005, p.10).

De acuerdo con el tipo de logro que se aspire estimular, los incentivos pueden ser de dos tipos: a) Financieros, cuando apuntan a mantener altos niveles de estándar y calidad, que pueda percibir el trabajador directamente

como incremento en sus ingresos y B) no financieros, el esfuerzo adicional de los empleados se traduce en reconocimientos públicos de mérito, placas y diplomas, vacaciones con disfrute de sueldo, entre otros. Adicionalmente, Werther Jr. *et al.*, (1995) sugieren que "... entre otros incentivos no financieros se cuenta también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado" (Werther Jr. *et al.*, 1995, citado en García y Patjane, 2005, p.16).

2.4.5. Objetivos organizacionales:

El establecimiento, alcance, evaluación y mejora de objetivos en una organización, forma parte de la planificación estratégica pues marca, en efecto, el norte del accionar colectivo, condicionando el clima organizacional y la relación de los empleados con estas aspiraciones. En la medida en que van alcanzado los objetivos, lo normal es que se establezcan nuevas metas.

En términos de planificación, los objetivos pueden ser de corto, mediano o largo plazo, dependiendo, evidentemente, de la razón de ser de la empresa pues "Un objetivo organizacional es una situación deseada que la organización intenta alcanzar (...) Si el objetivo se alcanza, él deja de ser la imagen orientadora de la organización y es incorporado a ella como algo real y actual" (Chiavenato, 2006, p. 259).

La evaluación del desempeño y todo el entramado motivacional propios del clima organizacional que hemos visto hasta este punto, incluido el sistema de estímulos e incentivos, descansan sobre las bases de unos objetivos claros y precisos, afirmación válida para toda clase de organizaciones, incluidas las educativas.

2.4.6. Desempeño Docente

Como parte de la revisión teórica relacionada con objetivos organizacionales, es necesario hacer un inciso para hablar del desempeño docente, ya que las funciones que permitan alcanzar dichos objetivos, responden a unas características particulares, propias del ámbito educativo.

En esa línea de idea, podría decirse que esta definición está conformada por dos grandes aspectos, por un lado, qué se entiende por docente y por el otro qué es desempeño, de esa manera se podrá observar con claridad su vinculación con el clima organizacional y la gestión escolar, variables correlacionales de esta investigación.

Por un lado, tenemos que el “desempeño profesional” es entendido como “toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución” (Peña, 2002, en Romero, 2018, p. 39). Por otro lado, el “docente” se define como “una persona profesional que ha sido formada y especializada para poder enseñar a los alumnos un determinado conocimiento o área de la ciencia, humanística o arte” (Orellana, 2003, en Romero, 2018, p. 39). De esta lógica discursiva podemos arribar a una definición de “desempeño docente” en los términos en los cuales lo plantea Montenegro (2007) al decir que “es un conjunto de actividades que realiza el docente en el ambiente de aprendizaje y en el entorno del centro mediante la interacción diaria con todos los miembros de la institución” (Montenegro, 2007, en Romero, 2018, p. 40).

Como vemos, el desempeño docente abarca mucho más que el trabajo en aula, el desarrollo de sus labores incluye procesos diversos que lo vinculan con todos los segmentos de la organización escolar por lo cual, el alcance de

los objetivos institucionales, va a implicar un despliegue de liderazgo, comunicación efectiva, en pro de la satisfacción laboral, como veremos luego.

2.4.7. Relaciones Interpersonales

La relación entre el clima organizacional y la gestión escolar, como se va develando a partir de lo explicado hasta esta parte, tiene implícitas dimensiones relacionadas con las *relaciones interpersonales*: liderazgo, comunicación, motivación, participación en la toma de decisiones, por mencionar algunas. Una relación interpersonal, según Bisquerra “Es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social” (Bisquerra, 2000, citado en Aucancela, 2016, p. 53).

Las relaciones interpersonales son la base de la interacción entre los integrantes de cualquier organización, razón por la cual, en el ámbito laboral, deben darse de tal manera que permitan fomentar un ambiente de cordialidad y cooperación, sin descartar, incluso, que puedan surgir vínculos afectivos extensibles al contexto social. En este sentido, Olivares sugiere que “... se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Compresión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas” (Olivares, 2004, citado en Aucancela, 2016, p. 57).

Finalmente, detrás de un esquema organizacional en el que se aspire, como es de suponer, a elevados niveles de productividad, tener una comprensión amplia de las relaciones interpersonales podrá ayudar a prevenir situaciones en las que se socaven, poniendo en riesgo la salud del clima laboral. En este punto Cruz (2003), ofrece una clave: “el éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos

relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación” (en Mejía *et al.*, s/f, p. 47).

2.4.8. Cooperación

Gracias a cierto tipo positivo de relaciones interpersonales es posible generar condiciones para un trabajo en conjunto mejor y más productivo; por ejemplo, “La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación” (Robbinsy Judge, 2009, p. 329). Este rasgo se refleja en una definición ya clásica de cooperación, entendida como “el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición” (Axelrod, 1990, p.3).

Para que puedan superar sus limitaciones y ampliar sus capacidades, las personas necesitan cooperar entre si, como una estrategia para alcanzar de mejor forma el logro de los objetivos organizacionales; es por medio de la participación personal y de la cooperación que surgen las organizaciones, que son, precisamente, sistemas cooperativos basados en la racionalidad, que integran el esfuerzo mutuo de los diferentes miembros que la componen. En palabras de Valencia (2009), la cooperación es como valor “una práctica social mediante la cual se logran fines que de manera individual no serían posibles, o al menos exigiría una inversión mayor. Los sujetos calculan que trabajando en colaboración, obtienen resultados mejores o en menos tiempo” (p. 5).

En el caso particular de las instituciones educativas, juega un papel importante la integración del personal en aras de favorecer el clima organizacional y la gestión escolar a través del trabajo en conjunto, a fin de minimizar esfuerzos, ahorrar recursos y tiempo y maximizar la productividad y

eficiencia organizacional. De tal manera, la cooperación involucra la colaboración, como explica Sánchez:

“La participación efectiva de los diferentes miembros de la organización para el logro de los objetivos comunes, la cual se debe dar como una actitud permanente al servicio del trabajo... la misma es posible cuando hay facilidad de desprendimiento, esto significa, ser de espíritu generoso y este sentimiento produce un ambiente de enriquecimiento, respeto, apoyo y solidaridad. Colaborar es responsabilidad de todos aunque facilitar el proceso requiere de trabajar la fortaleza interna, mirar al otro con actitud de amor y colaboración” (2008, p. 32)

Como ocurre en cualquier tipo de organización, en los contextos educativos la cooperación es primordial y varía necesariamente de persona a persona, debido a que los aportes de cada una al logro de los objetivos de la institución están condicionados por sus niveles de satisfacción e insatisfacción o, en todo caso, lo que perciben como resultado de su cooperación mediante el cumplimiento de sus funciones, la experiencia previa, los recursos con que cuenta, las decisiones que conllevan al cambio y los procesos de supervisión (Rincón, 1998). Esta idea está en sintonía con lo que expresa Chiavenato (2006): “las personas cooperan si su esfuerzo proporciona satisfacción y ventajas personales que lo justifiquen” (p. 298).

En atención a lo expuesto, la cooperación en el medio educativo permitirá alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo porque integrará el esfuerzo de cada uno de los miembros del plantel en un fin común, donde el beneficio obtenido será para todos los que cohabiten el recinto escolar, garantizando un buen clima organizacional y efectividad en la gestión educativa; en base a esto, es necesaria la incorporación de acciones tendentes a lograr la compenetración del grupo en equipos de trabajo organizados que asuman los papeles que deben desarrollar para el logro de los objetivos institucionales de la escuela. En tal sentido, González (2003) plantea:

“Un primer grupo de observadores contempla la cooperación como un nuevo modelo de comportamiento empresarial. De naturaleza estructural, cuyo empuje será capaz de transformarlas pautas de la competencia...Un segundo grupo de analistas contemplan la cooperación como un fenómeno coyuntural, el cual no es ninguna panacea y presenta importantes problemas cuyas potenciales repercusiones les hacen ser escépticos sobre su futuro. La cooperación es un proceso gradual de aproximación no exento de costes específicos” (p. 12).

Parafraseando lo expuesto, la cooperación forma parte del modelo organizacional que puede inducir cambios o transformaciones, de lo que se deduce que las instituciones educativas requieren de la cooperación de sus miembros en todas las tareas que se proponen cuyas finalidades deben estar orientadas a cumplir los objetivos de las escuelas en las cuales hacen vida laboral.

2.4.9. Liderazgo

Dada la diversidad de definiciones que el término *liderazgo* puede tener en las distintas disciplinas del conocimiento, revisaremos en este punto aquellas que guardan relación con el ámbito teórico de lo organizacional que venimos revisando.

Es importante comprender que liderazgo deriva de líder, así que comencemos por definir este último término. Zuzama (2015), parafraseando al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, lo define como: “... la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefa u orientadora, también puede ser la persona o equipo que va en cabeza de una competición deportiva” (2014, citado en Zuzama, 2015, p. 6).

Otros autores como Siliceo, Cáseras y González (1999) ofrecen una visión particular del rol del líder en el contexto del grupo laboral en su conjunto:

“... el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales. De este modo, entendemos que el/la líder será el principal interesado en que la organización cumpla sus objetivos” (Siliceo *et al.*, 1999, citado en Zuzama, 2015, p. 5).

Liderazgo, en este sentido, vendría siendo el despliegue y ejercicio de esas cualidades del líder que “... conlleva un comportamiento determinado para influir en la conducta de otras personas, o bien a cambiarla para alcanzar los objetivos de la organización” (Human and Partners, 2013, en Zuzama, 2015, p. 6).

Ahora bien, ya en referencia al ámbito organizacional, es notable el rol fundamental que tiene el líder en la consecución de los objetivos, teniendo en cuenta que, su tarea principal, mediante el despliegue de liderazgo, es guiar, motivar y encauzar al colectivo de actores de la organización hacia ese mismo fin. En palabras de H. Knootz y W. Heinz (2007) “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (en Zuzama, 2015, p.6).

El estilo y formas de despliegue del liderazgo, como se desprende de lo antes visto, afecta prácticamente todas las dimensiones del clima organizacional, por lo cual es un requisito de primer orden ser asertivo. Al respecto Zuzama aclara:

“... Cuando se trata del o la líder de una organización, este individuo es el creador de la cultura organizacional y es quién marca las metas, valores y normas de dicha organización. Un líder, tiene que intentar que el grupo se mantenga unido, y que los integrantes se encuentren mínimamente satisfechos. Hemos de tener en cuenta, como afirman algunos de los autores ya citados que las definiciones de líder y liderazgo son algo controvertidas, siendo el liderazgo un concepto dinámico, la definición del cual puede ser matizada según los elementos que se integran, pero siempre tiene como base el ejercicio

de influencia y la finalidad de lograr unos objetivos como grupo o colectividad” (2015, pp.6-7).

2.4.9.1. Estilos de liderazgos

El tipo de dirección dada al colectivo organizacional, las formas de comunicación, las particularidades de la toma de decisiones, y en general las maneras de interactuar con los equipos en función de alcanzar los objetivos, determinan una diversidad de estilos de liderazgo. En el siguiente cuadro resumen, presentamos una tipología que reúne varias perspectivas teóricas que han sido profusamente revisadas por diversos autores como Zuzama (2017), García I. (2006) y Salazar M. (2006):

Tipos de Liderazgo	Características	Líder	Equipo de trabajo
Autocrático	Altos índices de ausentismo laboral y rotación de personal.	Poder hegemónico	Espacios reducidos para opinar y sugerir, independientemente de si lo hacen por el bienestar del equipo.
Burocrático	La toma de decisiones se hace de acuerdo con los procedimientos establecidos.	Sigue las reglas rigurosamente	Son eficientes en la medida que sigan las reglas rigurosamente.
Carismático	Tipo de liderazgo transformacional	Inspiran entusiasmo y energía a su alrededor	Se dejan conducir por el líder, pero dependen de él, para la toma de decisiones.
Participativo o Democrático	Permiten que otros integrantes del equipo participen de la toma de decisiones.	Promueven la participación de su equipo de trabajo	• Contribuyen con la toma de decisiones. • Desarrollan habilidades inherentes a sus campos de acción. • Existe satisfacción por el trabajo.

Tipos de Liderazgo	Características	Líder	Equipo de trabajo
Laissez-faire	Permiten a su equipo trabajar por su cuenta, conociendo sus habilidades.	Permiten el trabajo autónomo pero monitoreado para generar la comunicación	• Iniciativa propia. • Desarrollo de sus habilidades para poder lograr alcanzar los objetivos. • Trabajo autónomo.
Orientado a personas	Están orientados a organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos.	Participativo. Tiende a empoderar al equipo y fomentando la colaboración creativa.	Colaboran en la toma de decisiones para el cumplimiento de tareas y metas.
Natural	No se reconoce a un líder como tal. Se asumen roles de liderazgo para cubrir naturalmente problemas puntuales.	Todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones (forma democrática de liderazgo)	Se orientan hacia la consecución de metas de la organización, favoreciendo la toma de decisiones.
Orientado a la Tarea	• El foco de atención es la tarea. • Se realiza toma de decisiones para cumplir con la tarea. • Puede generar líderes con perfil autocrático. • Habilidades para definir el trabajo y roles, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar.	Motivan sólo para lograr la tarea descuidando e bienestar de sus equipos.	Su participación es efectiva solo en función de alcanzar los objetivos previstos. No hay sensibilidad humana sólo cumplir por cumplir. Tienden a cansarse pronto por las relaciones con sus líderes.
Transaccional	Se prevé desde un principio que el equipo obedezca completamente a su líder. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas asignadas por el líder.	Se hace del derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea.	Se orienta hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

Tipos de Liderazgo	Características	Líder	Equipo de trabajo
Transformacional	Inspiran y entusiasman a sus equipos en forma permanente. Requieren el apoyo de ciertos empleados.	Son inspiradores y entusiastas	Tienen buenas relaciones personales con su líder, inyectan emotividad a todas sus acciones laborales.
Colaborativo	Contribuyen a la puesta en práctica de todas las habilidades gerenciales y personales para la consecución de los objetivos.	Carismático, democrático, enfocado en las relaciones sin perder las tareas.	Desarrollan destrezas, demuestran interés, se toman en cuenta sus aportes para la toma de decisiones.

Cuadro 3- Estilos de liderazgos- (Fuente: Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones. s/f)

2.4.10. Toma de decisiones

La toma de decisiones en el ámbito organizacional no es exclusiva de la gerencia, ni de quienes ejercen el liderazgo, sino que, individualmente todos los integrantes deciden acerca de temas vinculados con el ámbito de sus competencias. Incluso, cuando vimos en más atrás el cuadro resumen de los estilos de liderazgo, quedo en evidencia, incluso, que algunos líderes democratizan esta atribución al compartirla con sus equipos de trabajo. Al explicar estas particularidades, Robbins y Judge indican, además, que "... la manera en que los individuos toman decisiones en las empresas y la calidad de sus elecciones finales está influida en mucho por sus percepciones" (2009, p.147).

Los líderes de las organizaciones educativas tienen también necesidad de seguir un proceso para la toma de decisiones pues, su accionar cotidiano, permanentemente demanda asumir resolución de problemas y seleccionar alternativas de solución. Angulo, Linares, y Villalobos dicen al respecto:

“... un gerente educativo debe ser formado y capacitado para comprender las relaciones entre la educación y otros aspectos de la vida en sociedad, debe ser entre otros aspectos flexible y tener una visión completa para la toma de decisiones más allá del contexto educativo, capaz de combinar los criterios de eficiencia en el uso de los recursos, con los logros educacionales que los objetivos individuales, sociales y económicos hayan planteado” (Angulo *et al.*, 2004, p. 311).

Sea que se trate de líderes o de equipos, en cualquier tipo de organización, tomar decisiones requiere un conocimiento de las realidades internas y externas vinculantes, pues se verán forzados a evaluar alternativas u opciones antes de decidir, debiendo cargar con las consecuencias de esas elecciones:

“... cada decisión requiere la interpretación y evaluación de información. Es común que los datos se reciban de fuentes múltiples y que se necesiten seleccionar, procesar e interpretar... Se desarrollarán alternativas y será necesario evaluar las fortalezas y debilidades de cada una... Por último, es frecuente que en todo el proceso de decisión surjan distorsiones de percepción que tienen el potencial de sesgar el análisis y las conclusiones” (Robbins y Judge, 2009, p. 147)

En el caso de los gerentes y responsables de la gestión institucional, organizaciones educativas en este caso, el impacto y alcance de las decisiones tomadas, sin dudas, será clave para medir la calidad de su liderazgo.

2.4.11. Gestión escolar basada en el liderazgo.

Como en toda organización, las instituciones educativas requieren liderazgo efectivo orientado al logro de sus fines, en este caso formativos, prefigurando la correlación entre ambiente laboral y gestión escolar. Así, en este contexto, el Director debe ser un líder que propicie una sana convivencia escolar; organizando, poniendo en marcha y evaluando las diferentes acciones y responsabilidades propias de la gestión escolar, para lograr la participación de la comunidad educativa a la hora de tomar decisiones ello, como cualquier líder, debe dotarse de las habilidades comunicativas acordes a las distintas

instancias de la organización escolar, fomentando con ello el seguimiento, autoevaluación y control que aseguren la autorregulación y el mejoramiento continuo de las políticas, planes y proyectos que dan orientación y sostenibilidad a la institución.

Correa, A; Álvarez, A. y Correa, S.; (2010), definen la gestión educativa como:

“.... Un proceso sistémico que integra e imprime sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, con el fin de mejorar las organizaciones, las personas que las integran y sus propuestas o proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos que optimizan recursos, que generan procesos participativos en beneficio de la comunidad, que interactúan con el medio, que aportan al desarrollo local y regional y que solucionan necesidades educativas en armonía con las necesidades básicas fundamentales del ser humano” (Correa *et al.*, 2010, p.13).

Para Pilar Pozner la gestión viene a ser "el conjunto de acciones relacionadas entre sí emprendidas por el equipo directivo [...] para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con la comunidad educativa" (Pozner, 2003, en Pérez-Ruiz, 2014, p.361). Pozner propone la estrategia de “Proyecto escolar” como “un mecanismo por medio del cual se convoca a la comunidad educativa para asegurar la mejora de los aprendizajes en función de las condiciones y necesidades de los centros” (Pozner, *ibid*).

Dicho lo anterior, es importante condensar en la figura del director el ejercicio de la gestión con liderazgo. En este sentido, decimos como Delgado:

“.... Gestionar es, en esencia, sacarle todo el partido posible a lo que ya se tiene o se puede disponer. Liderar es ir más lejos, es sustentar una dinámica más rica y creadora con la organización y con el grupo. Es implicar, crear colaboración, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente” (2004, p. 195).

Para que alguien pueda llevar a cabo las funciones directivas en un contexto organizacional educativo, haciendo gestión con despliegue de

liderazgo, es de esperarse que esté dotado de una preparación y experiencia, no sólo en conocimientos específicos en torno a la gestión, sino que además debe desarrollar unas competencias que le permitan asumir con eficacia el rol conductor, como se desprende de algunos estudios relacionados con el tema, principalmente:

“... la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras” (Graffe, 2002, p.498).

Linares *et al.* (2004) coinciden en la necesidad de esta formación y sensibilidad de los profesionales de la educación en funciones gerenciales, conscientes del impacto que tienen más tanto en lo interno de la organización como en sus vínculos sociales:

“El Gerente Educativo debe poseer una serie de características profesionales y personales que le permitan explicar y ejecutar perfectamente su rol en la comunidad donde se desempeñe. Así mismo debe ser conocedor de la realidad educativa nacional y capacitado para entender las relaciones estables entre el sector educativo y los factores sociales, económicos y culturales del país” (, p.317).

A nivel general, el liderazgo educativo, como puede verse, es una habilidad clave para la gestión eficaz de las instituciones escolares y de las necesidades de sus integrantes, que incluye no solo una educación de calidad a nivel humano y académico para sus estudiantes, sino también la creación de condiciones laborales óptimas para los docentes y la satisfacción de las expectativas que tienen los padres y los diferentes actores sociales vinculados. Así, Brunner y Elacqua (2003),

“identifican un conjunto de factores que inciden en una educación efectiva, variables que a nivel de escuela tienen la mayor probabilidad de producir buenos resultados académicos, según revela la evidencia empírica acumulada internacionalmente, entre ellos: Liderazgo y cooperación; clima de aprendizaje; monitoreo continuo del progreso de los alumnos; evaluación frecuente del desempeño de sus profesores; profesores reconocidos por su desempeño y gestión autónoma” (Brunner y Elacqua, 2003, en López, 2010, párrafo 8).

Las constantes transformaciones sociales, en particular en una sociedad compleja como la venezolana, amerita una constante evaluación de la gestión escolar como forma de monitorear la calidad de la educación.

2.4.12. Calidad educativa

Teniendo en cuenta esto último, asumimos que la gestión escolar va dirigida a la búsqueda de la calidad educativa, por lo cual asumiremos como definición operativa para esta investigación la que ofrece Bolaños (1998):

“resultado de la educación básica y debe entenderse claramente como su capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo” (Bolaños, 1998, citado en Limonez, 2016, p.4)

En el caso de las organizaciones escolares, es imperativo que las acciones gerenciales estén alineadas con objetivos que apunten al logro de la calidad educativa, de manera que se engranen todas las dimensiones del clima organizacional:

“... la preocupación sustantiva de los establecimientos escolares debe estar enfocada a mejorar los aprendizajes de los alumnos, para lo cual se requiere un responsable (por lo general el directivo) que asuma el quehacer central de la escuela y edifique un liderazgo a fin de generar voluntades orientadas a maximizar el potencial de los estudiantes en el ámbito de su formación. Este esfuerzo por parte del cuerpo directivo tiene que articularse, tanto con el trabajo colegiado de los docentes

como con la intervención de la comunidad educativa en su conjunto” (Pérez-Ruiz, 2014, p.361).

Al finalizar esta revisión teórica, queda en evidencia el sustrato epistemológico de la correlación entre clima organizacional y gestión escolar, de manera que en el siguiente capítulo podemos ya avanzar la investigación hacia el accionar que establezca dicha vinculación.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Fernández, Hernández y Baptista (2010), la investigación puede definirse como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos, que se aplican al estudio de un fenómeno” (p.4). En concordancia con lo anterior, es posible mencionar los trabajos de Ander Egg (1993) que establece al referirse a la investigación lo siguiente:

“Reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad...-una búsqueda de hechos, un camino para conocer la realidad...” (Ander Egg, 1993, p. 57).

“Genéricamente, la investigación es una actividad del hombre orientada a descubrir algo desconocido.” (Sierra Bravo, 1995, p.27).

“Una investigación puede definirse como un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento.” (Sabino, 2002, p. 34).

Dado el planteamiento del objetivo general en la elaboración de esta investigación (Analizar la incidencia del clima organizacional en el desarrollo de la gestión escolar del Preescolar UNIMET Terrazas del Ávila Miranda), es importante destacar que se plantearon tres grandes acciones.

3.1.1. Según su nivel:

La presente investigación se encuentra enmarcada dentro de una investigación documental, ya que:

“La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda

investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.” (Arias, 2012, p.27)

En ese sentido y dado lo expresado anteriormente, esta investigación cumple con esos requisitos, ya que se realizó una investigación detallada del problema planteado, se recolectaron los datos a través de entrevistas y encuestas, para luego hacer la interpretación y el análisis de los mismos.

3.1.2 Según su diseño:

De acuerdo con los objetivos trazados, la forma y el contenido del presente trabajo, este se ubicó en la investigación de campo, de carácter descriptivo, pues como lo señala Arias (2012):

“La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.” (Arias, F. 2012. p.31)

Arias (2012) añade, a manera de ampliar lo indicado anteriormente que, en la investigación de campo, se utilizan igualmente datos secundarios, la mayoría sustraídos de la revisión bibliográfica que se considera para hacer el marco teórico. Aun así, cabe acotar que para que el logro de los objetivos planteados, así como la solución al problema que se pretende resolver, esos datos primarios que se obtienen a través del diseño de campo, son esenciales para que esto ocurra.

Dado entonces estos planteamientos, el diseño de la investigación, permitió y facilitó la recaudación de datos en el contexto de la población determinada para este estudio, ya que no hubo ningún tipo de manipulación por parte del investigador, los datos fueron manejados de manera directa y donde ocurren los hechos. Es decir, en el Pre-UNIMET.

3.1.3. Según su propósito:

Este trabajo se desarrolló como una investigación correlacional, entendida como tal, según la definición que indica Fidias Arias (2012):

“Su finalidad es determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios, primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno.” (p.25)

En la investigación realizada se identificaron las variables y describió la situación problema que es la necesidad de analizar si existe algún tipo de incidencia del clima organizacional del Preescolar UNIMET sobre el desarrollo de la gestión escolar del mismo. En ese orden de ideas, se llevaron a cabo varias actividades para la recolección de datos: una entrevista con un experto en Clima Organizacional; una entrevista con la Directora de la Escuela de Educación de la UNIMET, a quien le corresponde la supervisión del Preescolar, ya que ésta se encuentra suscrita a esta dirección dentro de la estructura organizativa de la universidad, aunado a ello se elaboraron dos encuestas, una para indagar en el personal directivo su apreciación sobre el clima organizacional y gestión escolar y la otra para el personal docente en las mismas áreas.

En esa misma línea, se consideraron los pasos para una investigación correlacional que son: definir bien el problema que vas a investigar, elegir la muestra de estudio de acuerdo a las necesidades del proyecto de investigación, seleccionar los instrumentos de evaluación a usar, ya sea encuestas online, observación en campo o una investigación documental, determinar cuales serán los pasos a seguir para implementar correctamente

el proceso, recopila los datos que se necesiten y analizar e interpretar la información para tomar las decisiones de manera correcta.

Como puede observarse, para esta investigación se llevaron a cabo cada uno de estos pasos, desde el planteamiento del problema hasta la presentación de las conclusiones y recomendaciones, todo ello con el propósito de una investigación bien fundamentada, para finalmente observar, la correlación entre dos variables que se ha planteado este estudios y poner en el foco, como el aumento en una variable conduce a un aumento en la otra variable o por el contrario como si disminuye una, también disminuye la otra.

3.2 Definición Operacional de Variables

Una variable es una propiedad que, como su nombre lo indica, cambia de valor y cuya variación es susceptible a medirse; Fernández, Hernández y Batista (2010). En ese sentido, es menester la definición de las mismas para luego desarrollar su operacionalización, pues ello implica un proceso de análisis de sus elementos, que parten de las variables nominales o propiamente dichas, hasta llegar al posible manejo de las variables como referente empírico.

En el proceso lógico de la operacionalización de las variables, se pueden seguir los procedimientos siguientes: definición nominal de las variables a medir, definición real, enumeración de las dimensiones y definición operacional, selección de indicadores.

De acuerdo con ello, la definición operacional permite desglosar en aspectos simples y, si se quiere minuciosos, las variables para poder medirlas, así como las dimensiones, que vienen a representan las áreas de comprensión que componen a cada una de ellas y de la cual se despliegan los indicadores.

Tomando en cuenta lo anteriormente señalado se estructuró la operacionalización de las variables de la investigación de la siguiente manera: Clima Organizacional variable independiente y Gestión Escolar variable dependiente. De acuerdo con esta identificación, las mismas contienen sus dimensiones e indicadores respectivos, además de responder a las dimensiones humanas y administrativas (cuadro 4).

En cuanto a las dimensiones, se consideró para el Clima Organizacional: ambiente laboral, comunicación, motivación, toma de decisiones, productividad y las relaciones interpersonales; en tanto que para la Gestión Escolar se asumió: el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el liderazgo. Seguidamente se establecieron los indicadores correspondientes a cada una de ellas.

Operacionalización de las variables del estudio

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Item
Clima Organizacional (Dimensión Humana)	El clima organizacional es un fenómeno interviniente que corresponde al ambiente laboral, donde están presente las relaciones interpersonales, la motivación, comunicación, toma de decisiones y productividad para el cumplimiento de las funciones dentro de la organización.	Ambiente Laboral	Relación con el ambiente laboral educativo	7 9 10
		Comunicación	Características Formas	11
		Motivación	Estímulo Satisfacción laboral	4 6
		Toma de decisiones	Participación en la toma de decisiones	12 13
		Productividad	Desempeño del grupo	14 15
		Relaciones interpersonales	Cooperación Conducta Organizacional	1 2 3

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Item
Gestión Escolar (Dimensión Administrativa)	La gestión escolar tiene que ver con las acciones que mediante el liderazgo de la organización concibe los objetivos organizacionales y desde esa gestión se vela por su cumplimiento.	Cumplimiento de los objetivos organizacionales	Aceptación de los objetivos	18
			Logro de los Objetivos	8 19 20
		Liderazgo	Liderazgo (en función del rol que desempeña)	4 16 17 21

Cuadro 4- Operacionalización de las variables del estudio - (Fuente: Creado por el autor)

3.3 Población y muestra

Según Fernández, Hernández, y Baptista (2010), un universo o conjunto es "...de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p. 239), dicha cantidad está referida a la totalidad del fenómeno a investigar. Para este caso son los dos (2) gerentes educativos que se desempeñan como director y subdirector, respectivamente, de la institución educativa y trece (13) docentes de aulas que incluyen a las asistentes de preescolar y a una (1) especialista. Con ellos, se indagó sobre el clima organizacional y la gestión educativa, explorando sus opiniones y, en consecuencia, validando si hay un impacto y una correlación de una situación sobre la otra.

Por otra parte, "la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población" (Fernández, Hernández y Baptista 2010, p. 173). Esta selección viene a ser

más específica y es ese pequeño grupo de sujetos pertenecientes a dicha población, siendo esta estadística o intencional. Sin embargo, tal como lo plantea Arias (2012) “si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo” (p.83).

Es importante señalar que, para este estudio, dado que el número de personas que componen esta población es pequeña, se consideraron todas como un muestreo censal, lo que significa que: “la muestra censal es aquella porción que representa toda la población”. (López 1998, p.123)

Aunado a ello, es necesario considerar que el tipo de muestra es intencional o no probabilística, ya que en este caso la investigación depende del criterio del investigador, tal como se describe en los párrafos anteriores. Adicionalmente, se está aplicando a una población cautiva que está sujeta al criterio de ser todos trabajadores de la misma organización educativa. (Cuadro 5)

CARGO	NÚMERO DE PERSONAS QUE EJERCEN DICHO CARGO
DIRECTOR(A)	1
SUB-DIRECTO(A)	1
DOCENTE DE AULA	5
ASISTENTE DE AULA	8
DOCENTE ESPECIALISTA	1

Cuadro 5 - Fuente: Pre-UNIMET (2019-2020)

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Bavaresco (2001) indica que las técnicas de recolección de datos “... conducen a la solución del problema planteado. Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece las herramientas e instrumentos que serán empleados.” (P. 98).

En ese mismo sentido el mismo explica:

“... un instrumento, herramienta o medio que recoge información directa, y cuya ventaja está dada en que posee detalles del problema, sus variables, dimensiones, indicadores e ítems, se considera como el medio que brinda la oportunidad de conocer lo que se piensa y se dice del objeto de estudio ...” (P.161)

En torno a estos aspectos los instrumentos que se diseñaron para recabar la información se distinguen de la siguiente manera:

1. Se llevó a cabo una entrevista al especialista en Clima Organizacional John Marín – Consultor, Facilitador y CEO de Neoconsultoría en Colombia, de donde se tomaron unas categorías para hallar consonancia entre el Clima Organizacional y la Gestión Escolar.
2. Se realizó una entrevista a la Directora de la Escuela de Educación de la Universidad Metropolitana, Ana Lorenzo, como supervisora inmediata del Pre-UNIMET, para valorar sus observaciones sobre la gestión que se lleva a cabo en dicha institución.
3. Se elaboró una encuesta para el personal directivo y otra para el personal docente para obtener información en cuanto su perspectiva sobre el Clima Organizacional y la Gestión Escolar de la organización educativa mencionada.

3.4.1 Procedimiento y explicación de cada instrumento según su aplicación

3.4.1.1. Entrevista al especialista en Clima Organizacional John Marín – Consultor, Facilitador y CEO Neocolsultoría en Colombia.

Corbertta (2010) considera que:

“La entrevista cualitativa es como una conversación provocada por el entrevistador realizada a sujetos seleccionados a partir de un plan de investigación en un número considerable que tiene una finalidad de tipo cognitivo guiada por el interés por el entrevistador y con un esquema de preguntas flexible y no estandarizado” (Corbetta, 2010, p.344).

Podríamos decir que la entrevista se puede dar físicamente en distintos espacios e incluso de manera presencial o telefónicamente, hoy por hoy incluso gestionada por cualquiera de los diversos medios tecnológicos. En concreto, ésta es una especie de reunión entre dos o más personas, uno con el rol de entrevistador y el, o los otros, con el rol de entrevistados, generándose una discusión que por lo general inicia a través de las preguntas que hace el entrevistador, todo ello con la intención de obtener información importante y valiosa que permita ser considerada para la investigación en curso y así obtener respuestas o aclarar dudas

Corbetta (2010) menciona que cuando hablamos de entrevistas “sin más”, se está haciendo referencia a la entrevista cualitativa; ya que para referirse a la entrevista realizada bajo un criterio cuantitativo cabe utilizar el término *cuestionario*.

Este mismo autor también indica que existen varios tipos de entrevista, señalando las siguientes: estructuradas, semi estructuradas y no estructuradas. En cuanto esta última, ni las preguntas, ni el contenido de las

mismas, se fija previamente y éstas pueden variar en función del sujeto, este tipo de entrevistas tiene la particularidad de que los temas y el proceso de la entrevista responde al objetivo del entrevistador, lo que se traduce en plantear el tema o los temas que éste desea abordar. En el curso de la conversación, el entrevistador va permitiendo al entrevistado, que desarrolle su posición, su visión, su manera de pensar frente al asunto, por lo tanto, más bien el rol del entrevistador es animarlo e incitarlo a que profundice en los temas que sean de interés.

Para este caso, es importante señalar que el investigador conoció del trabajo de este especialista, tras una formación que tomó con él sobre este tema y, dada su experiencia, estableció un contacto telefónico para llevar a cabo la conversación, por ello, el investigador decidió llevar a cabo una entrevista no estructurada.

Para la entrevista con el consultor John Marín surgieron dentro de la conversación las siguientes preguntas:

1. Desde su experiencia ¿qué es el clima organizacional?
2. El clima organizacional y la gestión escolar, ¿guardan relación?
3. ¿Cuál diría usted, que es el aporte que debe hacer un gerente para que el clima organizacional de una empresa funcione? O ¿el gerente no tiene responsabilidad sobre ello?
4. En su experticia como consultor, ¿ha asistido a algún Gerente Educativo que haya acudido a usted, buscando apoyo en esas habilidades blandas para hacer mejor su trabajo? Si la respuesta es afirmativa, puedes señalar ¿qué quería trabajar?, ¿qué le aquejaba?, ¿qué le faltaba o qué quería fortalecer como gerente?

3.4.1.2. Entrevista a la Directora de la Escuela de Educación de la Universidad Metropolitana, como supervisora directa del Pre-UNIMET.

La directora de la Escuela de Educación tiene dentro de sus funciones, acompañar, supervisar el proceso del Pre-UNIMET, por lo cual la investigadora consideró importante escuchar su perspectiva sobre la institución, por supuesto desde su rol.

La entrevista realizada se llevó a cabo en la oficina que ocupa esta dirección, en la cual el investigador le planteo la intención de la misma, en consecuencia, para con la directora de la escuela de Educación Ana Lorenzo, surgieron estas preguntas:

1. Para tener el contexto de su relación con el Pre-UNIMET, ¿podría describir brevemente sus funciones en relación a ello?
2. Desde su perspectiva y desde esa orientación que ya explicó anteriormente ¿Cómo es el clima organizacional del Pre-UNIMET?
3. ¿Cómo describiría la Gestión Escolar de dicha institución?
4. ¿Cree usted que el Clima Organizacional, tiene algún tipo de incidencia sobre la Gestión Escolar del Pre-UNIMET?

3.4.1.3. Encuesta para el personal directivo y docente del Pre-UNIMET

Morles Sánchez, V; Muñoz Valbuena, A. (s/f) en el “Manual sobre las pruebas de rendimiento escolar: guía para su preparación, ejecución y análisis”, presentan un material que sirvió de guía para la elaboración de las encuestas, utilizándose como referente el modelo de las pruebas tipo ensayo, ya que dadas sus características y el objetivo al que responde ésta, eran cónsonas con el propósito de su aplicación.

En ese mismo orden de ideas, los mismos autores, Morles Sánchez V; Muñóz; Valbuena A. (s/f), explican que las pruebas objetivas deben ser elaboradas minuciosamente, ya que como instrumentos permiten medir y valorar el rendimiento académico, las aptitudes y actitudes, en las evaluaciones diagnósticas, formativa y/o sumativa. Entre sus características generales, están las siguientes: a). Las respuestas que se buscan deben ser concretas, precisas, sin ambigüedades y tienen una única solución correcta, lo que permite una corrección objetiva. b). Los planteamientos conllevan a respuestas cerradas. c). Implica que, en las respuestas el evaluado solo puede escoger, señalar o completar. d). Este tipo de pruebas no es para trabajar con aquellos objetivos que involucren participación libre del individuo, ya que no busca respuestas creativas. e). No son pruebas para concebir ideas, discutir planteamientos, escribir largas oraciones, explicar la solución a un problema.

Por otra parte, Arias (2012) reafirma estas definiciones al decir:

“Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.” (Arias, F. 2012, p.74)

Además, agrega que “... actualmente, el cuestionario también puede presentarse a través de medios magnéticos (CD o DVD) y electrónicos (correo electrónico e Internet).” (Arias, F. 2012, p.74)

Tras esta revisión y siguiendo las pautas para su concepción, las preguntas de las encuestas, sobre el Clima Organizacional y la Gestión Escolar, tanto para el personal directivo, como para el personal docente, contienen una escala tipo Likert con 21 ítems y respuestas con cinco alternativas (totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo), propuestos por el investigador. (Anexo A y B – Instrumentos antes de la validación)

Dicha encuesta tras el proceso de elaboración, revisión y validación, se transcribió en una plataforma online llamada: encuestafacil.com, de manera que permitiera hacer más práctico el llenado de las encuestas, ya que tanto el personal directivo, como el personal docente manifestaron tener distintos horarios y poco tiempo para llevar a cabo una reunión para hablarles de la intención del estudio y el apoyo que se requería de ellas. Por lo tanto, se diseñó un comunicado con la información básica de la investigación y los objetivos; en dicha comunicación se adjuntó el enlace a la encuesta y se les envió sus direcciones de correo electrónico, suministradas previamente por la directora del plantel.

Cabe destacar, como ya se explicó en la contextualización del Pre-UNIMET, que este centro tiene entre sus objetivos la colaboración para los procesos de investigación universitarios, además de ser un tema de interés para los directivos y de los docentes, como se manifiesta también en el planteamiento del problema, por lo que el empleo de los instrumentos se hizo sin inconvenientes.

3.5 Validez de los instrumentos

La validez tiene que ver con el grado en que la variable es medida realmente por el instrumento ante una investigación. Parafraseando a Fernández, Hernández, y Batista (2010), ésta puede ser de contenido, de criterio y de constructo.

Una vez definidas y diseñadas las herramientas y maneras en que se haría la recolección de datos, se aplicó el juicio de expertos, donde se seleccionaron tres especialistas para que emitieran su valoración sobre estas. Dada su experiencia, se les pidió que evaluaran la correspondencia entre los objetivos planteados en la investigación y las preguntas, la redacción y la

representatividad de los ítems propuestos, así como, la congruencia y claridad. (Tabla 5)

Para dicho proceso se les entregó a los especialistas un instrumento (Anexo C y D – Cuadro de Validación) por cada encuesta, con el fin de validar si el contenido se adecuaba o no, pertinentemente con el objeto general del estudio y tras su revisión, realizaron algunas observaciones que debieron ser consideradas para la mejoría de las encuestas.

Toda vez que éstas fueron trabajadas y presentadas de nuevo, procedieron a darle validez interna y externa, tanto en el contenido como en el constructo. (Anexo E y F - Instrumentos después de la validación)

Profesor	Especialidad	Observación general del instrumento
Ana Lorenzo	Lic. en Psicología, Lic. en Educación, Especialista en Tecnología, aprendizaje y conocimiento, Magister en Educación. Doctorante en Innovaciones Educativas Directora de la Escuela de Educación UNIMET Dada sus experticias se consideró como especialista para observar en particular los elementos relacionados al clima organizacional.	Es importante revisar el uso de los verbos en los instrumentos, se observó que en las instrucciones se trata de usted al lector y en las preguntas se le tutea. Se sugiere cambiar en algunos ítems la palabra <u>Considera</u> por un sinónimo que se adecue a la redacción del ítem.

Profesor	Especialidad	Observación general del instrumento
Pedro Certad	Lic. en Educación, Especialista en Tecnología, aprendizaje y conocimiento y en Gerencia de Instituciones Educativas. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor UNIMET y UCAB Debido a su experiencia, sus opiniones estaban dirigidas a observar particularmente los elementos relacionados con la gestión escolar.	Considero que los cuestionarios se ajustan a tus objetivos, es importante revisar la numeración de los ítems y el lenguaje utilizado para dirigirse al lector.
Yenny Díaz	Lic. en Educación Integral, Abogada, Especialista en Procesos para el Aprendizaje. Editora de documentos. Sus opiniones se encontraron dirigidas a observar el instrumento desde su construcción, fondo y forma para su presentación.	Revisar los tiempos verbales, utilizar lenguaje formal en todas las frases, ampliar los sinónimos. Transformar las preguntas en premisas, según lo planteado en el instrumento, mejorar la redacción, eliminar aquellos ítems que son redundantes.

Cuadro 6: Validación del instrumento – Expertos (Fuente: Creado por el autor)

3.6. Confiabilidad de los instrumentos

“La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.” (Fernández, Hernández y Baptista, 2010. p.200), de allí que todo instrumento válido mide lo que intenta medir, y la confiabilidad garantiza lo que lo que propiamente se quiere medir y que al final conduzca a los mismos resultados.

Por otra parte, “...con la creación del alfa de Cronbach, los investigadores fueron capaces de evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un instrumento constituido por una escala Likert, o cualquier escala de opciones múltiples.” (Quero, 2010, p.250)

Dado las dos definiciones dadas anteriormente, en lo referente a este estudio, la confiabilidad del instrumento se determinó a través de una prueba piloto que se practicó en nueve (09) sujetos no muestrales y para estimarla se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach a partir del Software IBM SPSS versión 25 para Mac. Con respecto a esto “Algunos paquetes estadísticos permiten hacer análisis de consistencia interna de los ítems o reactivos de un instrumento (Levy y Varela, 2003 citado por Quero, 2010, p. 250).

Por su parte “Estos análisis tratan de determinar el grado en el que están relacionados recíprocamente los reactivos o ítems” (Brown, 1980 citado por Quero, 2010, p. 250), aunado a ello “pueden hacerse a partir de una sola aplicación de una forma única de una prueba o instrumento” (Cohen y Swerdlik, 2001 citado por Quero, M. 2010, p. 250).

Para finalizar Ruíz (2010) señala además que “la confiabilidad de un instrumento se expresa mediante un coeficiente de correlación: r_{tt} , que teóricamente significa correlación del test consigo mismo. Sus valores oscilan

entre cero (0) y uno (1.00).” (p.12). Sumado a ello, tal como lo establece Hamdan (1994), indicando que para el entendimiento practico de descifrar la dimensión del coeficiente de confiabilidad puede orientarse a través de la siguiente escala (cuadro 7):

Escala	Rango de Confiabilidad
0.1-0.2	No Confiable
0.3- 0.4	Poco Confiable
0.5- 0.6	Confiable
0.7 - 0.8	Muy Confiable
0.9 - 1	Altamente Confiable

Cuadro 7 - Escala de Confiabilidad para Coeficientes que obedecen al rango 0/3
(Fuente: Hamdan, 1994)

Consecuentemente al aplicar el cálculo del coeficiente del instrumento diseñado el mismo arrojó un índice de 0,903 el cual representa una alta confiabilidad. (Anexo C y D – Cuadro de Validación)

3.7. Técnicas de análisis de resultados

Para iniciar, toda vez que fueron efectuadas las entrevistas se transcribieron para realizar por cada una de ellas, su análisis e interpretación; permitiendo a partir de las respuestas obtenidas, tomar aquellos criterios que le dieran pertinencia a la misma y utilizarlos como aportes para esta investigación.

“En el proceso de teorización, el entrevistador “percibe, contrasta, compara, agrega y ordena categorías y sus propiedades, establece nexos, enlaces o relaciones y especula”. Al reflexionar en los contenidos de las entrevistas a través de la triangulación (integración de elementos teóricos, documentos y testimonios), se logrará concluir apropiadamente el proceso de interpretación que se inició, en el mismo momento de comenzar la recolección de datos.” (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, y Varela-Ruiz. 2013, p.165)

Para presentar visualmente dichas entrevistas, se elaboraron dos cuadros, cuyas categorías son: Pregunta N°, Respuesta del entrevistado,

Análisis. Colocando al final los aportes y criterios considerados, que le dan sustento al estudio.

En cuanto a los cuestionarios, los datos arrojados tras la aplicación del instrumento fueron tabulados atendiendo al conjunto de indicadores de acuerdo con la operacionalización de variables del estudio propuesta en las acciones anteriores como cuadro 1. Para el análisis cuantitativo, las respuestas obtenidas se agruparon y relacionaron en cuadros por ítems referidos a los indicadores medidos, para luego determinar las frecuencias y porcentajes de cada caso, las cuales fueron presentadas en gráficos que facilitaron la respectiva interpretación y razonamiento de los resultados. De acuerdo con Seltiz, Jahoda y otro, citados por Balestrini, (2005) “El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a los interrogantes de investigación” (p.169).

Los datos una vez obtenidos se analizaron estadísticamente mediante la elaboración de cuadros de categoría, frecuencia y porcentaje en este sentido se consideró para la elucidación de los resultados, el análisis cuantitativo y cualitativo, ya que sin duda el análisis cuantitativo permite exponer los resultados en forma numérica porcentual y el cualitativo contribuye a la explicación descriptiva e interpretativa de los diferentes resultados de la exploración.

Por su parte, el diseño de cuadros estadísticos permitió aplicar técnicas de análisis complejas facilitando este proceso. El análisis debe expresarse de manera clara y simple utilizando lógica tanto inductiva como deductiva. Según Sabino (2002):

“Este tipo de operación se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procesamiento que ya se le habrá hecho, se nos presentará

como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente.” (Sabino, 2002, p.151).

Aunado a ello, “para cada cuadro que se haya obtenido será preciso evaluar el comportamiento de las variables que aparezcan en él, precisando la forma en que actúan individualmente” (Sabino, 2002, p.151).

Todo esto lo que resulta, es poder expresar en palabras y no solo en números que ocurrió, que se descubrió y que información arrojaron esos gráficos en función del estudio.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo presenta el análisis e interpretación de los datos recolectados en el proceso de investigación, los cuales provienen de dos fuentes principales: la primera las entrevistas, una realizada al experto en Clima Organizacional y la otra a la directora de la Escuela de Educación de la UNIMET, quien funge como supervisora inmediata del Pre-UNIMET en torno a la Gestión Escolar, y la segunda de las encuestas elaboradas al personal directivo y docente de la institución objeto de estudio.

La intención de este apartado es presentar de manera organizada los datos recolectados, mostrándolos de manera que puedan ser comprensible e interpretados, para así establecer la relación que existe entre ellos y los objetivos de la investigación. Dicho esto:

1.- Para el registro de los resultados de las entrevistas, se elaboraron dos (2) cuadros resumen donde se consideraron aquellos indicadores que sirvieron para reforzar los planteamientos de este estudio, así como la información que de ellos se concluye

2.- En cuanto a las encuestas, se elaboraron cuarenta y cuatro (44) cuadros estadísticos de frecuencia y porcentaje que contienen las conclusiones destacadas expresadas en proporciones, así como las opciones que quedaron sin elegir, además de mostrarnos la media, el intervalo de confianza, el tamaño de la muestra, la desviación típica y el error estándar, todo esto con sus respectivos gráficos, permitiendo ver en ellos la distribución porcentual de cada ítem haciendo para cada uno la interpretación de los resultados donde se expone de una manera objetiva las opiniones de los encuestados.

1.- Entrevistas.

1.1. Análisis de la entrevista realizada al especialista en Clima Organizacional John Marín – Consultor, Facilitador y CEO de Neocolsultoría en Colombia.

Pregunta	Respuesta del entrevistado	Interpretación
Desde su experiencia ¿qué es el clima organizacional?	<i>“El clima organizacional es una variable estratégica para la gestión institucional. Es la percepción que tienen los empleados acerca de una serie de temas que afectan la calidad de su vida en el ambiente laboral y que además tienen impacto en los resultados misionales.</i> <i>Algunas personas interpretan el clima organizacional como la satisfacción que puedan tener las personas y consideran que el liderazgo de la organización debe velar por que todos estén satisfechos o felices. En realidad, esta es una mirada que se queda corta de la gestión estratégica del clima organizacional. Desde mi punto de vista, el fin último de esta gestión es crear condiciones a través de las cuáles las personas puedan desplegar al máximo su potencial. Cuando una persona se percibe con que están esas condiciones, no solo estará satisfecho y feliz, también estará pleno, comprometido y encontrará la forma de trascender desde su propósito personal.</i>	El clima organizacional guarda relación con los distintos actores que hacen vida en la organización, es importante considerar el liderazgo que ejercen los responsables de la misma pues ello influye de manera positiva o negativa en los demás, el clima organizacional tiene que ver con la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral. Es importante revisar la perspectiva y el interés de los empleados, ya que estos afectan los resultados la organización. Es importante que el clima organizacional debe velar por los intereses de todas las partes.

Pregunta	Respuesta del entrevistado	Interpretación
	<i>En resumen, las variables que componen el clima organizacional deben analizarse desde la relación entre la perspectiva del interés de los empleados y los resultados la organización. Un clima organizacional que solo vela por los intereses de una de las partes termina siendo un ambiente organizacional nocivo.”</i>	
El clima organizacional y la gestión escolar, ¿guardan relación?	<i>“En la gestión escolar, el clima organizacional es la gestión de una serie de variables, siendo la más importante, crear condiciones para que las personas que tienen contacto con los estudiantes, puedan desplegar al máximo su potencial y de esta manera impactar de manera positiva los resultados misionales.”</i>	Es importante que el clima organizacional, propenda a una buena gestión escolar, de manera que permita un impacto positivo en su quehacer.
¿Cuál diría usted, que es el aporte que debe hacer un gerente para que el clima organizacional de una empresa funcione? O ¿el gerente no tiene responsabilidad sobre ello?	<i>“Todos los actores tienen responsabilidad sobre el clima organizacional. El gerente, el equipo directivo, los empleados de todos los niveles. Específicamente el gerente tiene la responsabilidad de propiciar las condiciones para que las personas desplieguen al máximo su potencial, lo cual los llevará a sentirse plenos, satisfechos, felices; los llevará a darse cuenta que ese es el mejor lugar en el que pueden estar por ahora. Pero el gerente no</i>	El gerente educativo tiene una alta responsabilidad en propiciar un buen ambiente laboral y por ende un mejor clima organizacional, sin embargo, no es el único responsable, lo que si debe hacer es crear las instancias para que todos de alguna manera estén satisfechos, se sientan

Pregunta	Respuesta del entrevistado	Interpretación
	<i>tiene la capacidad de obligar a que la gente lo haga. La gente debe elegir, y debe saber que parte de su elección es inclusive la actitud con la cual participa en la cotidianidad de la institución."</i>	escuchados y den lo mejor de sí, de cara a sus funciones.
En su experticia como consultor, ¿has asistido a algún Gerente Educativo que haya acudido a usted, buscando apoyo en esas habilidades blandas para hacer mejor su trabajo? Si la respuesta es afirmativa, puedes señalar ¿qué quería trabajar?, ¿qué le aquejaba?, ¿qué le faltaba o qué quería fortalecer como gerente?	<i>"Tuve la experiencia de acompañar procesos con Instituciones educativas del nivel Universitario. En general los temas están muy centrados en las necesidades personales y profesionales de los maestros y el tema central en algún caso era la proyección que podría tener su carrera profesional debido a que tenían posibilidades limitadas de movilidad al interior de la institución."</i>	Necesidades personales y profesionales de los maestros Proyección en la carrera profesional

Cuadro 8.- Análisis de la entrevista.

De las respuestas obtenidas y utilizadas como aportes para esta investigación, se tomaron los siguientes criterios:

- Crecimiento personal y profesional.
- El clima organizacional debe velar por todas las partes involucradas por igual.
- Habilidades de comunicación.
- Importancia de generar un buen clima organizacional.
- Incidencia del clima organizacional sobre la gestión escolar.
- Percepción.
- Posición de liderazgo.

Al observar estos criterios, se puede denotar como los mismos guardan relación con lo que propone uno de los objetivos de esta investigación, dándole así fundamento desde la práctica de un experto, a esa relación que guarda el clima organizacional y la gestión escolar. Además, señala elementos con lo ya también mencionado en el marco teórico por Rodríguez (2017), en el que se determina la relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

1.2. Análisis de la entrevista realizada a la Directora de la Escuela de Educación de la Universidad Metropolitana, como supervisora directa del Pre-UNIMET.

Pregunta	Respuesta del entrevistado	Interpretación
Para tener el contexto de su relación con el Pre-UNIMET, ¿podría describir brevemente sus funciones en relación a ello?	<i>“En primer lugar, es importante aclarar que mis funciones principales están supeditadas a la Dirección de la Escuela de Educación de la Universidad Metropolitana. Ciertamente el Pre-UNIMET está suscrito organizativamente hablando a esta dirección, sin embargo, aquellas funciones inherentes a la relación con el preescolar, hasta el momento no están reseñadas en la descripción del cargo, sino que han sido responsabilidades que han surgido desde la forma, para responder a aspectos puntuales.</i> <i>Se infiere que están relacionadas con la gestión escolar en las dimensiones pedagógicas, administrativas y humanas. En general tienen que ver con reportes administrativos que permite gestionar el ingreso de nuevo personal; por otro lado, apoyar en la elaboración y análisis de la estructura de costo, para ser presentada antes los diferentes entes involucrados, así como algunas gestiones ante el supervisor del circuito escolar.”</i>	Se destaca que las funciones de la directora de la Escuela de Educación de la Universidad Metropolitana, no están completamente definidas. Sin embargo, su injerencia abarca las dimensiones pedagógicas, administrativas y humanas.

Pregunta	Respuesta del entrevistado	Interpretación
Desde su perspectiva y desde esa orientación que ya explico anteriormente ¿Cómo percibe es el clima organizacional del Pre-UNIMET?	<i>“Se puede percibir un clima laboral algo incómodo, dado los comentarios que hacen algunas docentes frente a ciertas decisiones que toma la dirección del plantel, manifestando incomodidad, poca participación o comunicaciones poco claras.</i> <i>Se observa la formación de subgrupos, sobre todo entre las asistentes de aula, ya sea para señalar algún reclamo, defenderse entre ellas o tomar algún tipo de liderazgo para manifestarse ante la dirección.</i> <i>Como directora de la Escuela de Educación de la Universidad Metropolitana y como parte de esas actividades brevemente descritas anteriormente, a veces algunas docentes han manifestado incomodidades en este aspecto”</i>	Se describen algunos aspectos que señalan un clima laboral que pareciera presentar algunas dificultades, esta relacionadas al liderazgo, comunicación y formación de subgrupos.
¿Cómo describiría la Gestión Escolar de dicha institución?	<i>“Podría señalar varios aspectos que están sucediendo en torno a ello:</i> <i>1.- En estos momentos se está llevando a cabo un proyecto liderado por la directora en el marco del convenio con FAVA.</i>	Desde la perspectiva de la entrevistada, la gestión escolar del Pre-UNIMET, versa en torno al involucramiento en proyectos de investigación, la satisfacción de los padres y representantes en cuanto a lo pedagógico y lo humano, la presencia de algunos

Pregunta	Respuesta del entrevistado	Interpretación
	2.- Los padres y representantes del Pre-UNIMET, refieren que sus niños y niñas, son queridos, protegidos y educados. En general hay alta satisfacción en este aspecto. 3.- En torno a lo administrativo, los entes involucrados sugieren algunas deficiencias, relacionadas con el poco orden o control sobre el cobro, registro y seguimiento del mismo. Así como en la elaboración y presentación de la estructura de costos. 4.- Referente a la comunicación efectiva, existen algunos reclamos por parte del personal docente y obrero señalando que ésta no es adecuada. 5.- Es importante considerar que cualquier decisión que se tome desde la gestión escolar del preescolar, puede impactar a parte del capital humano de la Universidad Metropolitana, dado que mucha de la población de este recinto son hijos de los trabajadores. Y en ocasiones algunas decisiones han traído quejas ante la Dirección de Capital Humano. 6.- Existen manifestaciones verbales de parte de algunas otras gerencias de la Universidad Metropolitana, que tienen relación con el Pre-	aspectos administrativos que parecieran tener deficiencias, una comunicación poco efectiva que incluye a la relación con otros entes.

Pregunta	Respuesta del entrevistado	Interpretación
	<i>UNIMET, en cuanto a la forma de comunicación entre las partes.”</i>	
¿Cree usted que el Clima Organizacional, tiene algún tipo de incidencia sobre la Gestión Escolar del Pre-UNIMET?	<i>“Considero oportuno no calificar la gestión de buena o mala, correcta o incorrecta, definitivamente existen tal como lo señalé eventos que obviamente dificulta la dinámica del preescolar.”</i>	Algunos eventos dificultan la dinámica del Pre-UNIMET. Se puede inferir que la dinámica se refiere a los aspectos organizativos y de gestión de la institución.

Cuadro 9 - Análisis de la entrevista.

Las respuestas proporcionadas, permiten a esta indagación tomar algunos criterios que contribuyen a la misma, los cuales se resumen en:

- Afectación del clima organizacional sobre la gestión escolar.
- Comunicación efectiva.
- Formas en las que se ejerce el liderazgo.
- Importancia en la toma de decisiones.
- La gestión escolar atiende las dimensiones pedagógicas, administrativas y humanas.

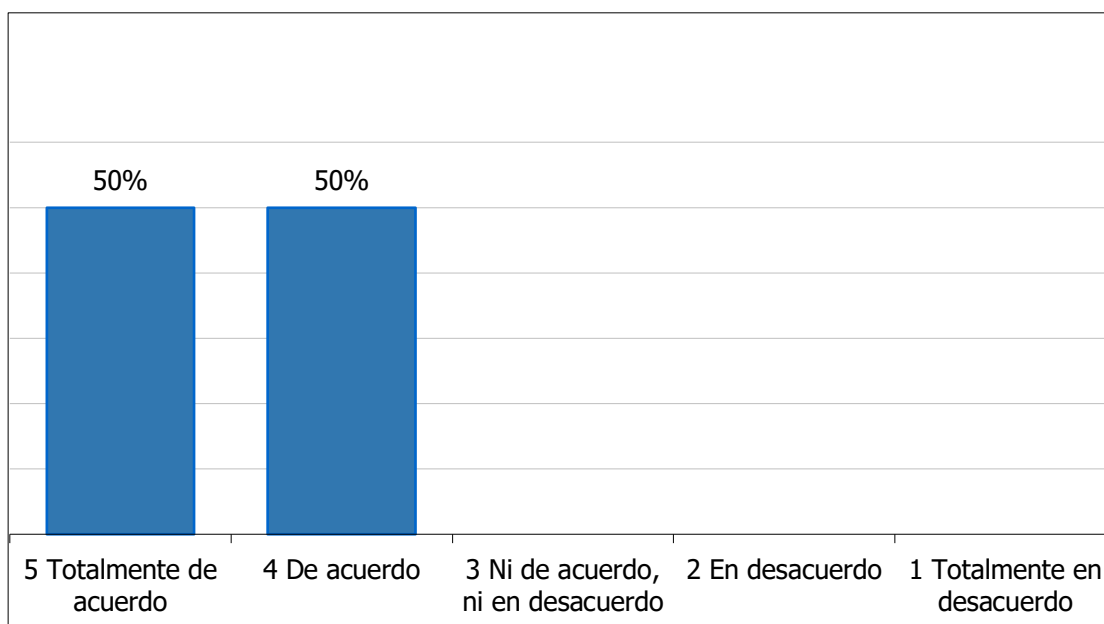
Tras determinar estos elementos, se puede establecer que hay una correspondencia con otro de los objetivos de este trabajo, lo que además se puede afianzar en lo expresado por Colmenares (2013), sobre la comunicación eficaz, las debilidades en la función del directivo y de sus capacidades técnicas, las fallas de informar a otros. Esto establece una correlación importante entre el clima organizacional, la comunicación y por ende la gestión escolar.

2.- Encuestas

2.1. A la luz de la aplicación de las encuestas para recaudar información por parte del personal directivo y docente del Pre-UNIMET, Terrazas del Ávila, sobre el Clima Organizacional y el desarrollo de la Gestión Escolar en dicha institución, se han encontrado los siguientes resultados.

A.- En cuanto al personal directivo éstas fueron las respuestas:

Gráfico No. 1: Recibe usted cooperación del grupo de docentes en beneficio del favorecimiento del clima organizacional.



Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 10: Recibe usted cooperación del grupo de docentes en beneficio del favorecimiento del clima organizacional.

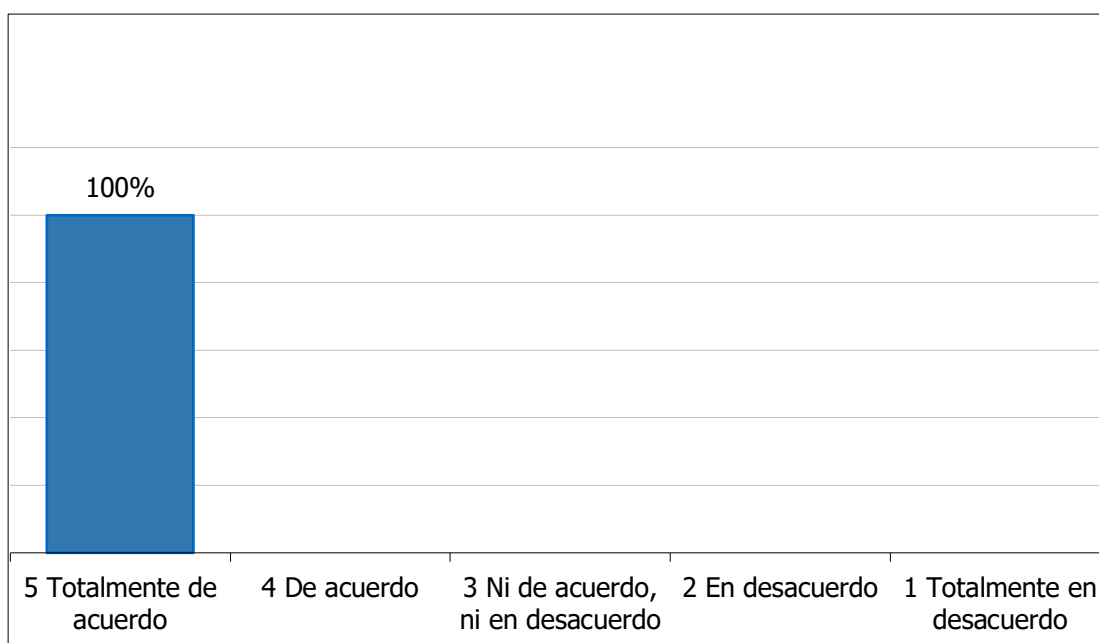
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2	El "100%" eligieron: 5 4 3 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 2]	
Tamaño de la muestra	2	
Desviación típica	1	
Error estándar	1	

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Las opciones elegidas por el personal directivo de la institución arroja como resultado estar cincuenta porcientos (50 %) **de acuerdo** y el otro cincuenta por ciento (50 %) **totalmente de acuerdo**, al consideran que el personal docente colabora con el personal directivo para favorecer y mejorar el clima organizacional dentro de la institución educativa, lo que puede traducirse en que ambas partes coinciden en reconocer este hecho.

Gráfico No. 2: Desde su perspectiva, usted coopera con los docentes para el logro de un buen clima organizacional.



Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 11: Desde su perspectiva, usted coopera con los docentes para el logro de un buen clima organizacional.

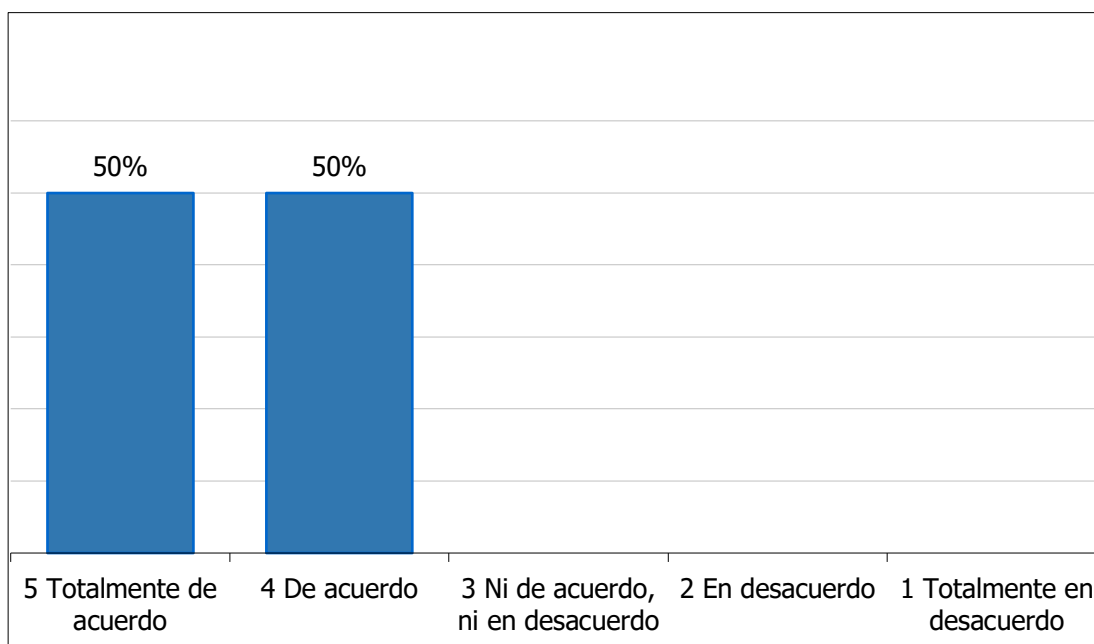
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1	El "100%" eligió "5"
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 1]	
Tamaño de la muestra	2	
Desviación típica	0	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: De acuerdo con los resultados obtenidos, el cien por ciento (100%) del personal directivo manifiesta estar **totalmente de acuerdo** con respecto a su perspectiva sobre la cooperación que tienen con los docentes para el logro del buen clima organizacional, esto hace inferir que desde su percepción cuentan con un grupo de personas que coopera con estos.

Gráfico No. 3: La conducta que asume el grupo ante el ambiente organizacional es adecuado.



Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo
Elaboración: RAINNER LÓPEZ

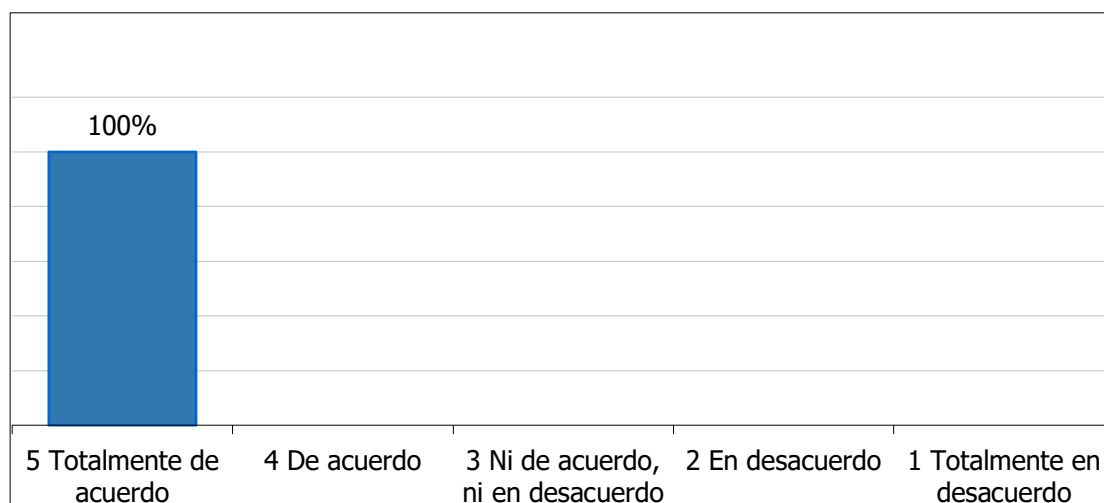
Cuadro No. 12: La conducta que asume el grupo ante el ambiente organizacional es adecuado.

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2	El "100%" eligieron: 5 4 3 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 2]	
Tamaño de la muestra	2	
Desviación típica	1	
Error estándar	1	

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo
Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Desde de la directiva del plantel, el cincuenta por ciento (50 %) está **totalmente de acuerdo** en que la conducta del grupo frente al ambiente organizacional es adecuada y el otro cincuenta por ciento (50 %) señala estar **de acuerdo**, referente a este punto. Esto significa que ambas partes coinciden en su opinión sobre el grupo, en torno al aspecto indagado.

Gráfico No. 4: Su conducta como líder favorece el clima organizacional.



Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 13: Su conducta como líder favorece el clima organizacional.

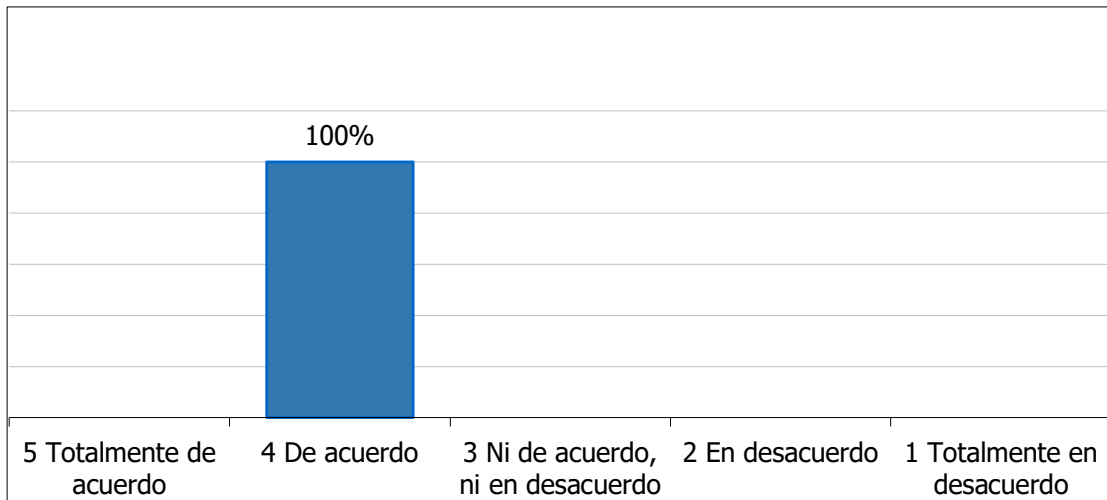
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1	El "100%" eligió "5"
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 1]	
Tamaño de la muestra	2	
Desviación típica	0	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: El cien por ciento 100% del personal Directivo está **totalmente de acuerdo**, al considerar que su conducta como líderes de la organización favorecen el clima organizacional, lo que hace suponer que estos entienden la importancia de liderar con el ejemplo a su equipo.

Gráfico No. 5: El estímulo que usted recibe de los docentes es acertado, favoreciendo de esta manera el clima organizacional.



Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 14: El estímulo que usted recibe de los docentes es acertado, favoreciendo de esta manera el clima organizacional.

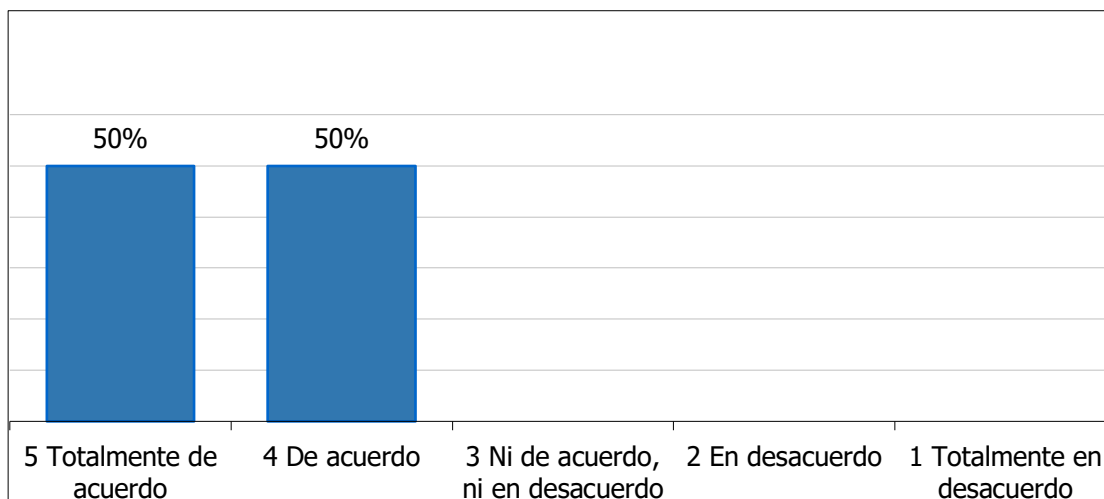
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2	El "100%" eligió "4"
Intervalo de confianza (95%)	[2 - 2]	
Tamaño de la muestra	2	
Desviación típica	0	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: El personal directivo de la institución, manifiesta estar cien por ciento (100%) **de acuerdo** al declarar que sienten que los docentes estimulan el trabajo que éstos hacen, lo que permite que desarrollen sus funciones de mejor manera y por ende impactar el clima organizacional.

Gráfico No. 6: Su esfuerzo en el trabajo realizado dentro de la institución es reconocido adecuadamente.



Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 15: Su esfuerzo en el trabajo realizado dentro de la institución es reconocido adecuadamente.

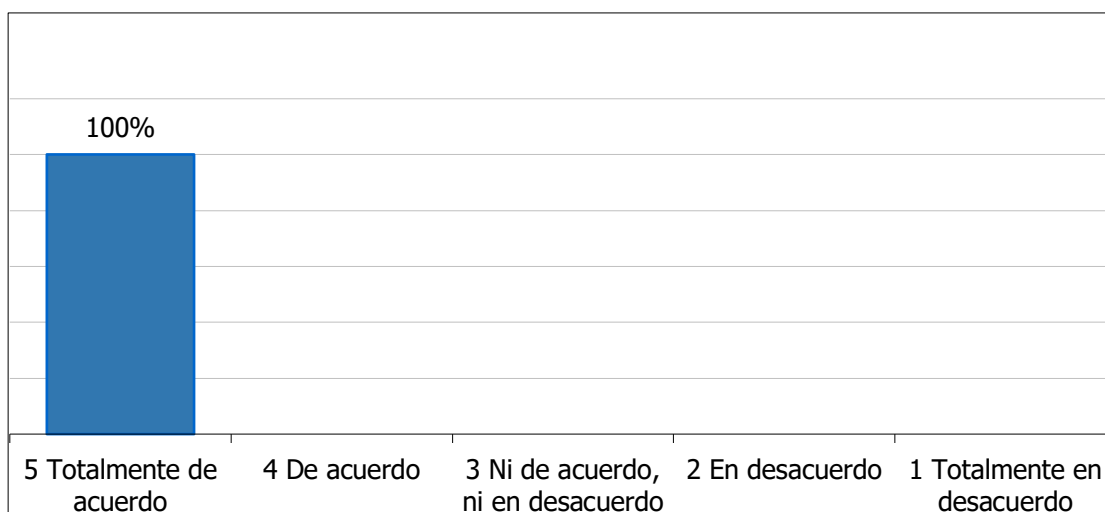
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2	El "100%" eligieron: 5 4 3 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 2]	
Tamaño de la muestra	2	
Desviación típica	1	
Error estándar	1	

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Desde la perspectiva del personal directivo, un cincuenta por ciento (50 %) está **totalmente de acuerdo** en que el trabajo que realizan, es reconocido adecuadamente, el otro cincuenta por ciento (50 %) está **de acuerdo** con ello también. Esto se traduce en que ambas partes sienten ese reconocimiento.

Gráfico No. 7: Su actividad laboral, como directivo en la escuela, es apropiada.



Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 16: Su actividad laboral, como directivo en la escuela, es apropiada.

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1	El "100%" eligió "5"
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 1]	
Tamaño de la muestra	2	
Desviación típica	0	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Para este cuestionamiento los resultados obtenidos fueron los siguientes, el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió estar **totalmente de acuerdo** en cuanto que la actividad laboral cumplida en la escuela es apropiada, lo que puede considerarse desde su perspectiva como un directivo que cumple.

Gráfico No. 8: La actividad laboral que realizan los docentes en la escuela en función del clima organizacional, es adecuada.



Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 17: La actividad laboral que realizan los docentes en la escuela en función del clima organizacional, es adecuada.

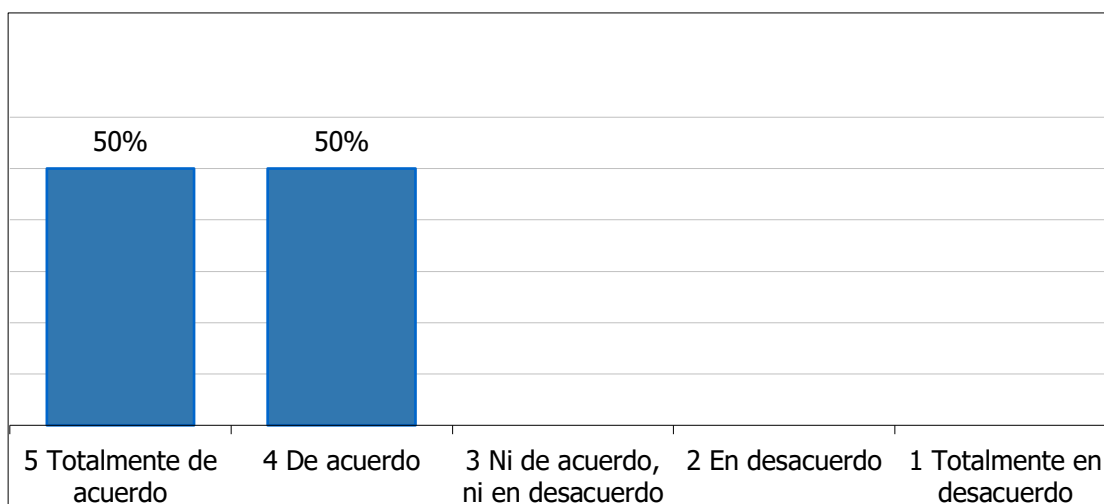
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1	El "100%" eligió "5"
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 1]	
Tamaño de la muestra	2	
Desviación típica	0	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Con base en los resultados presentados, el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió estar **totalmente de acuerdo** sobre la actividad laboral que realizan los docentes, reconociendo que dichas actividades favorecen adecuadamente el clima organizacional.

Gráfico No. 9: Las condiciones presentes en el ambiente laboral de la escuela favorecen el clima organizacional.



Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo
Elaboración: RAINNER LÓPEZ

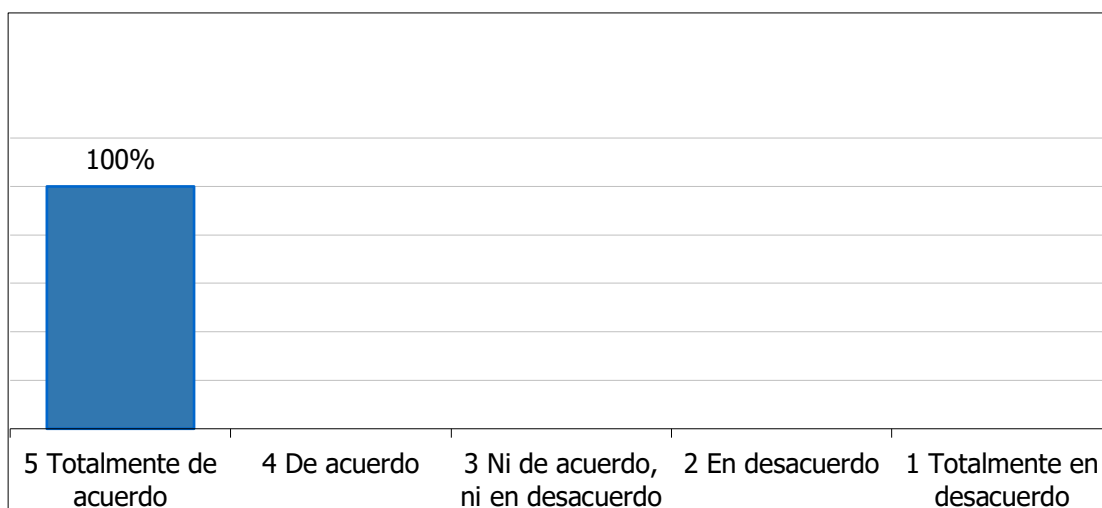
Cuadro No. 18: Las condiciones presentes en el ambiente laboral de la escuela favorecen el clima organizacional.

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2	El "100%" eligieron: 5 4 3 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 2]	
Tamaño de la muestra	2	
Desviación típica	1	
Error estándar	1	

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo
Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: De acuerdo con los resultados presentados, cincuenta por ciento (50%) de los encuestados respondió **totalmente de acuerdo** en cuanto a la adecuación de las condiciones presentes en el ambiente laboral de la escuela el otro cincuenta por ciento (50%) manifestó estar **de acuerdo**. Los directivos expresan su acuerdo total con las condiciones favorables en el ambiente laboral de la escuela, el 100 % del total de acuerdo lo confirma.

Gráfico No. 10: Usted, como gerente, asume el compromiso que implica las mejoras del ambiente laboral.



Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 19: Usted, como gerente, asume el compromiso que implica las mejoras del ambiente laboral.

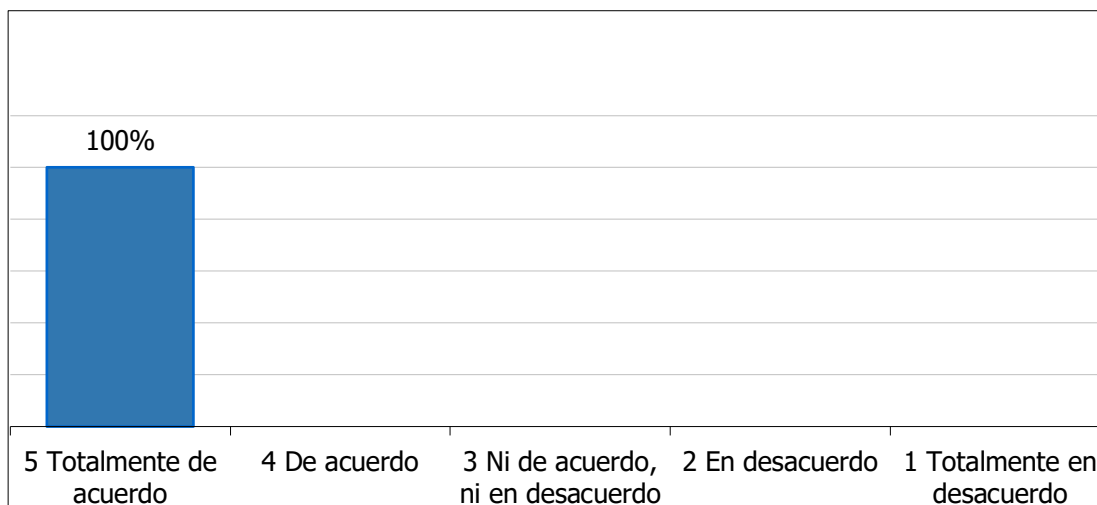
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1	El "100%" eligió "5"
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 1]	
Tamaño de la muestra	2	
Desviación típica	0	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Los resultados reflejan que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió estar **totalmente de acuerdo** al compromiso que asume la gerencia en las mejoras del ambiente laboral. La gerencia manifiesta en su totalidad tener un compromiso para favorecer el clima laboral en la institución, lo cual demuestra el grado de identificación que debe tener el gerente directivo con la labor de la institución.

Gráfico No. 11: Las formas de comunicación utilizadas en la organización, son pertinentes para mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional.



Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo
Elaboración: RAINNER LÓPEZ

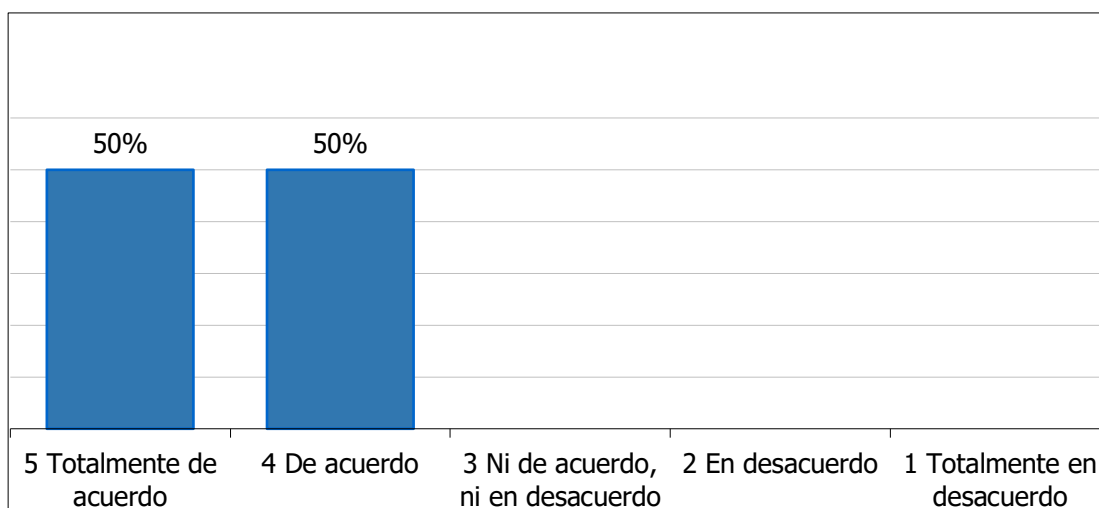
Cuadro No. 20: Las formas de comunicación utilizadas en la organización, son pertinentes para mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional.

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1	El "100%" eligió "5"
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 1]	
Tamaño de la muestra	2	
Desviación típica	0	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo
Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: De acuerdo con los resultados presentados, el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió estar **totalmente de acuerdo** en cuanto a las formas de comunicación como manera de mejorar las relaciones interpersonales. El grupo directivo percibe que la forma de comunicación manejada dentro de la institución es adecuada.

Gráfico No. 12: El grupo de docentes participa en la toma de decisiones en la institución.



Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 21: El grupo de docentes participa en la toma de decisiones en la institución.

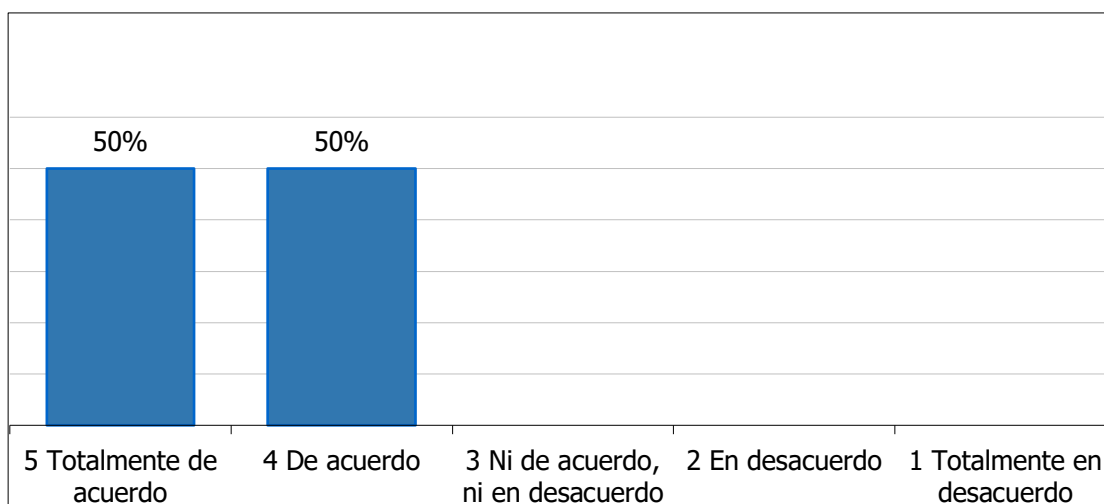
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2	El "100%" eligieron: 5 4 3 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 2]	
Tamaño de la muestra	2	
Desviación típica	1	
Error estándar	1	

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: De acuerdo con los resultados presentados el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados respondió estar **totalmente de acuerdo** con la participación del grupo de docentes en la toma de decisiones en la institución mejorando así el clima organizacional el otro cincuenta por ciento (50%) manifestó estar **de acuerdo** con este hecho. Esto hace inferir que el grupo de directores percibe la participación del grupo como un proceso aceptable.

Gráfico No. 13: Su opinión como gerente, es aceptada por el grupo al momento de la toma de decisiones en la institución.



Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo
Elaboración: RAINNER LÓPEZ

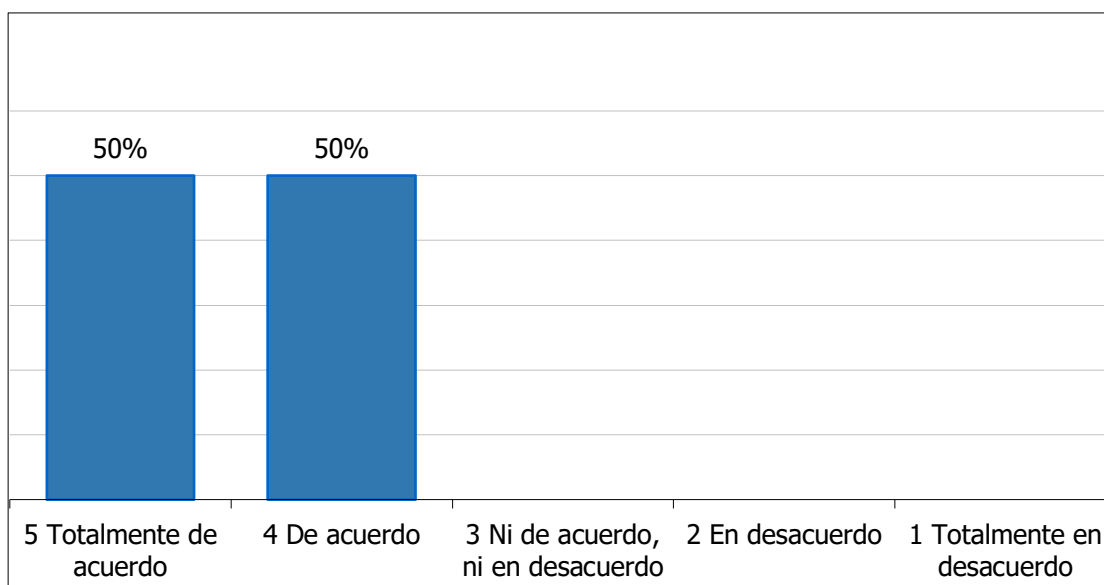
Cuadro No. 22: Su opinión como gerente, es aceptada por el grupo al momento de la toma de decisiones en la institución.

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2	El "100%" eligieron: 5 4 3 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 2]	
Tamaño de la muestra	2	
Desviación típica	1	
Error estándar	1	

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo
Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Se puede evidenciar, según los resultados, que el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados respondió estar **totalmente de acuerdo** en cuanto a la consideración de la opinión del directivo para la toma de decisiones en la institución para favorecer el clima organizacional; el otro cincuenta por ciento (50%) respondió estar **de acuerdo**. Esto hace pensar que el hecho de que la opinión del directivo sea aceptada por su personal garantiza la confiabilidad y los procesos en el quehacer educativo.

Gráfico No. 14: El desempeño del grupo dentro de la organización escolar beneficia el clima organizacional.



Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo
Elaboración: RAINNER LÓPEZ

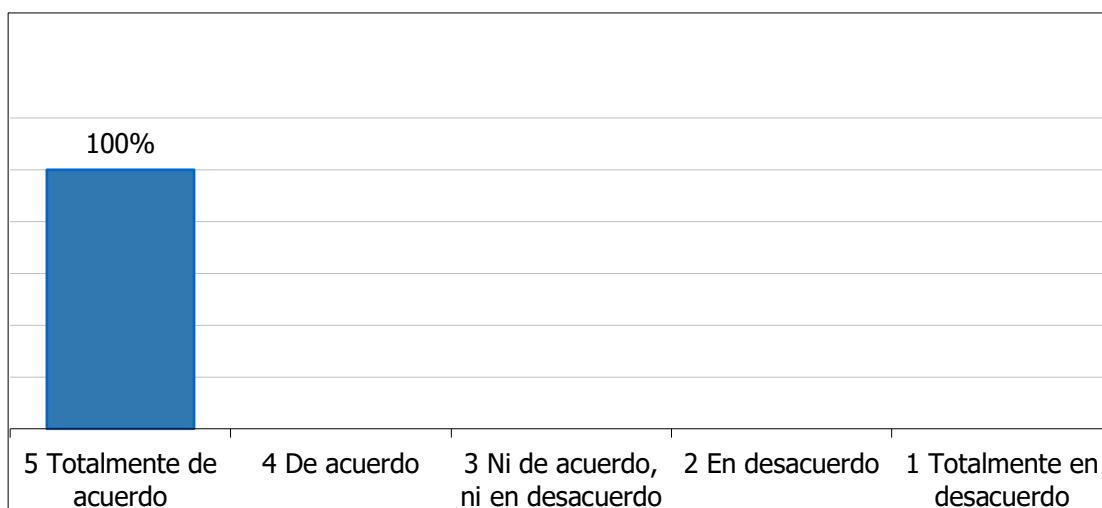
Cuadro No. 23: El desempeño del grupo dentro de la organización escolar beneficia el clima organizacional.

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2	El "100%" eligieron: 5 4 3 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 2]	
Tamaño de la muestra	2	
Desviación típica	1	
Error estándar	1	

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo
Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Los resultados arrojaron que el cincuenta por ciento (50%) respondió estar **totalmente de acuerdo** en cuanto a la consideración de su desempeño dentro del grupo de la organización escolar favoreciendo el clima organizacional y el otro cincuenta por ciento (50%) está **de acuerdo** con su desempeño dentro de la organización escolar. Esto hace pensar que el directivo cumple y se siente bien con su labor y reconoce que, como gerentes, desempeñan una labor que favorece el clima organizacional de la institución.

Gráfico No. 15: Su desempeño dentro del grupo de la organización escolar beneficia el clima organizacional.



Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 24: Su desempeño dentro del grupo de la organización escolar beneficia el clima organizacional.

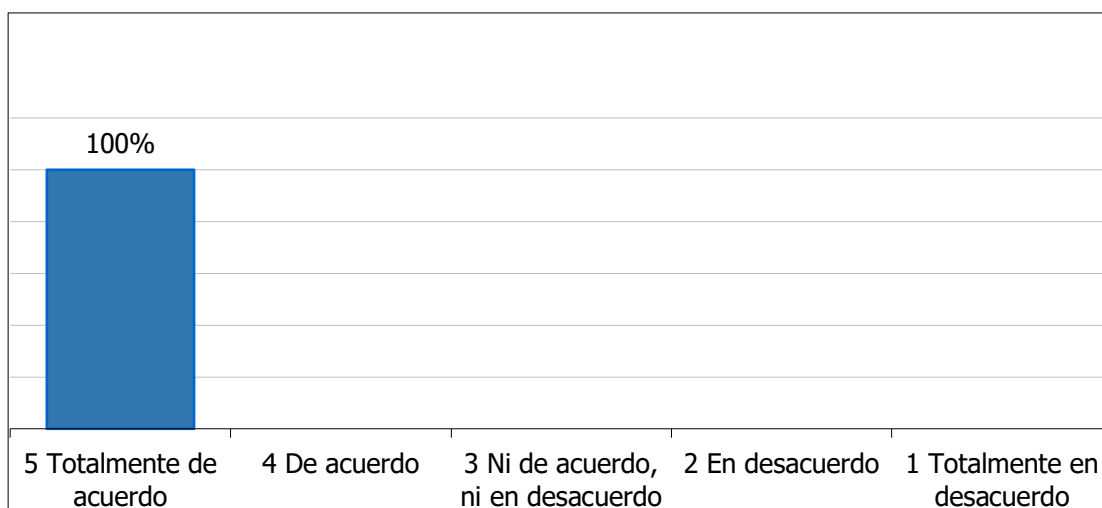
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1	El "100%" eligió "5"
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 1]	
Tamaño de la muestra	2	
Desviación típica	0	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Dado los resultados, las personas encuestadas indican que el cien por ciento (100%) está totalmente de acuerdo en cuanto a la consideración de su desempeño dentro del grupo de la organización escolar favoreciendo el clima organizacional, lo cual hace pensar que los directivos del plantel desempeñan una labor que beneficia el clima organizacional en la institución y que éstos reconocen su labor y su cumplimiento.

Gráfico No. 16: El tipo de liderazgo que ejerce en la escuela es acorde a los objetivos planteados.



Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 25: El tipo de liderazgo que ejerce en la escuela es acorde a los objetivos planteados.

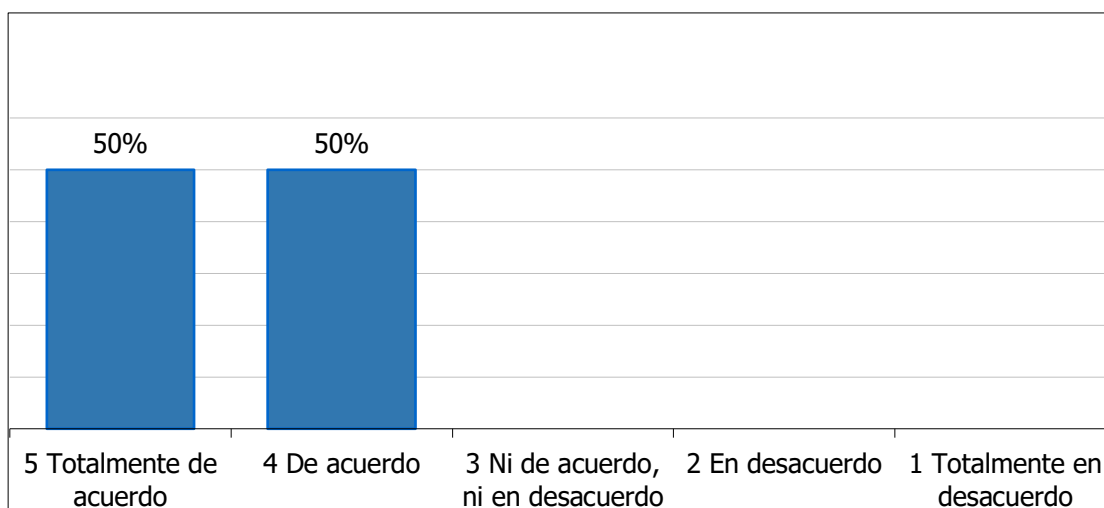
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1	El "100%" eligió "5"
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 1]	
Tamaño de la muestra	2	
Desviación típica	0	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: De acuerdo con los resultados presentados, el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió que está totalmente de acuerdo en cuanto al tipo de liderazgo que ejercen en la escuela para el logro de la gestión escolar; ante este resultado, la percepción de los directivos es positiva y manifiestan un alto grado de confianza en sí mismos y en la imagen que tienen como líderes de la institución.

Gráfico No. 17: El liderazgo que ejerce en la escuela, en función de las tareas desempeñadas, cumple con las expectativas del grupo.



Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 26: El liderazgo que ejerce en la escuela, en función de las tareas desempeñadas, cumple con las expectativas del grupo.

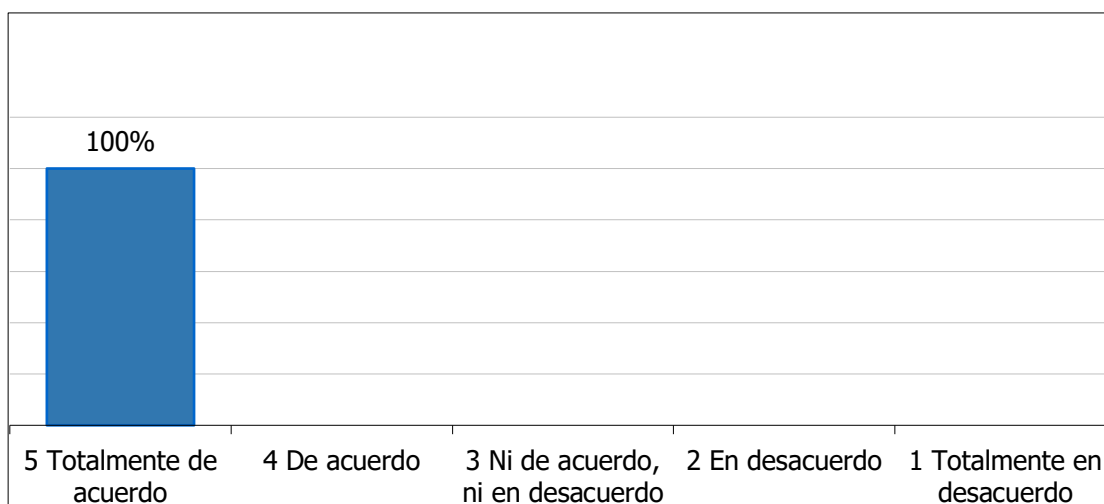
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2	El "100%" eligieron: 5 4 3 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 2]	
Tamaño de la muestra	2	
Desviación típica	1	
Error estándar	1	

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Los resultados presentados contemplan que el 50 % de los encuestados respondió que está **totalmente de acuerdo** con la forma en que ejerce su liderazgo en función de las tareas desempeñadas y por ende cumplir con las expectativas del grupo de docentes, mientras el otro 50 % está **de acuerdo** con este aspecto. El equipo directivo afirma entonces estar conforme con su liderazgo y siente que cumple las expectativas, dado los resultados expresados.

Gráfico No. 18: Los objetivos planteados en el Pre-UNIMET son acordes a los fines educativos institucionales.



Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo
Elaboración: RAINNER LÓPEZ

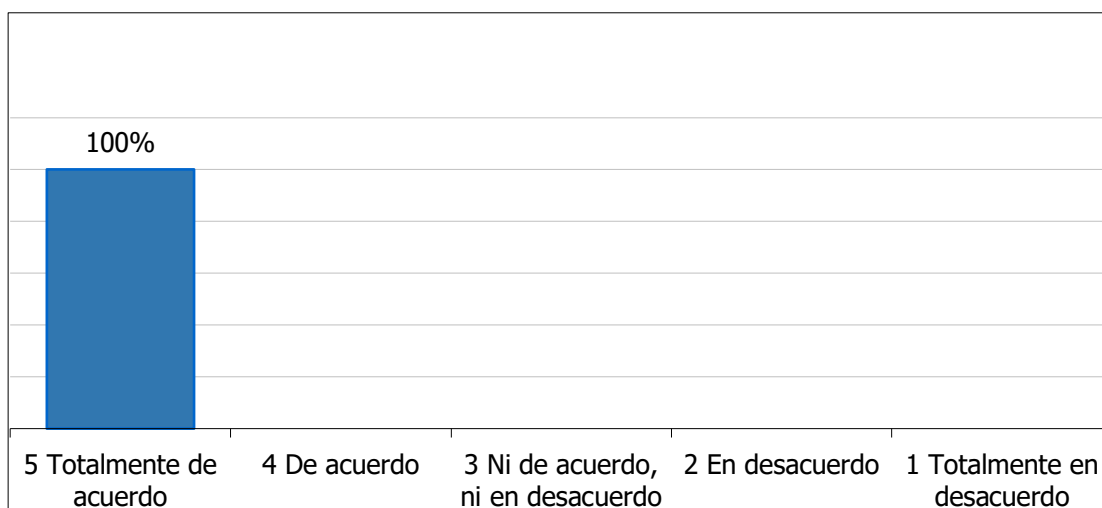
Cuadro No. 27: Los objetivos planteados en el Pre-UNIMET son acordes a los fines educativos institucionales.

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1	El "100%" eligió "5"
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 1]	
Tamaño de la muestra	2	
Desviación típica	0	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo
Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Conforme a los resultados presentados, el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo en cuanto a que los objetivos planteados en la institución son acordes a los fines educativos e institucionales, favoreciendo la gestión escolar y los objetivos del Pre-UNIMET. Es importante señalar que dicho planteamiento, está presentado en el proyecto educativo integral comunitaria (PEIC), el cual recoge la política general de la institución y los objetivos de gestión por cumplir.

Gráfico No. 19: Su participación está dirigida al logro de los objetivos institucionales.



Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 28: Su participación está dirigida al logro de los objetivos institucionales.

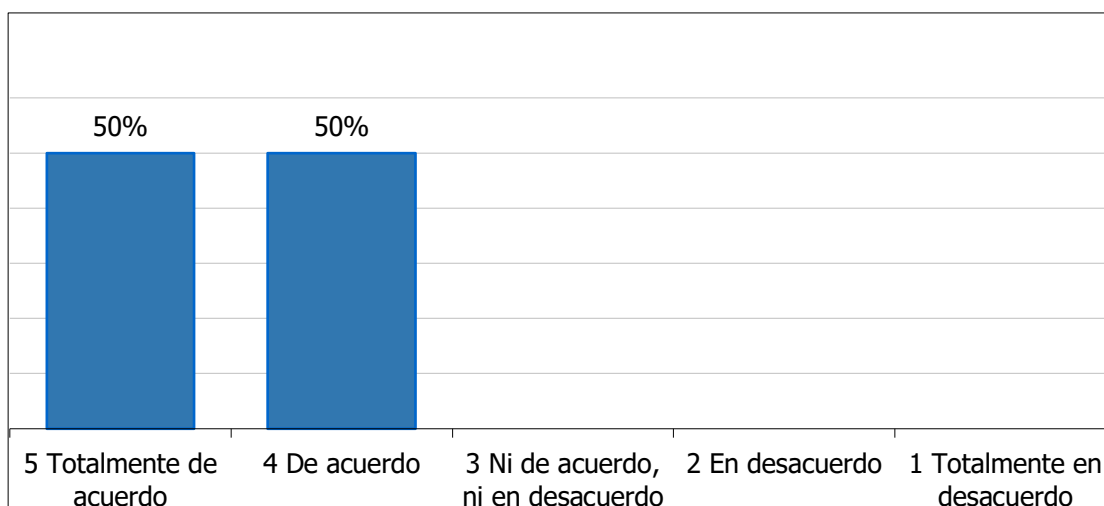
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1	El "100%" eligió "5"
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 1]	
Tamaño de la muestra	2	
Desviación típica	0	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: El cien por ciento (100%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo en cuanto a la consideración de que su participación está dirigida al logro de los objetivos educacionales. , lo cual implica que su directivo cumple con la función gerencial.

Gráfico No. 20: La participación del grupo está dirigida al logro de los objetivos institucionales.



Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 29: La participación del grupo está dirigida al logro de los objetivos institucionales.

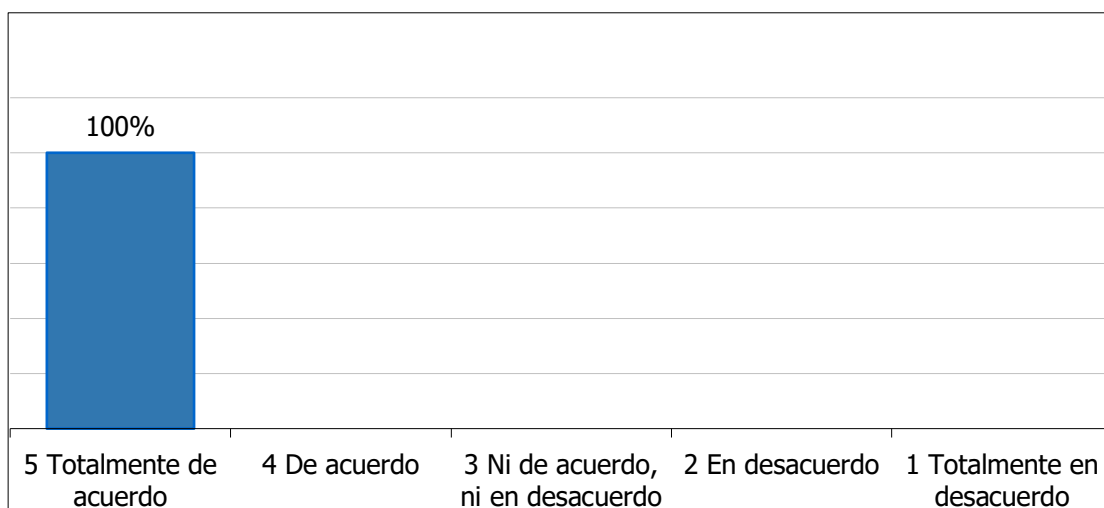
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2	El "100%" eligieron: 5 4 3 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 2]	
Tamaño de la muestra	2	
Desviación típica	1	
Error estándar	1	

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: De acuerdo con los resultados presentados el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados respondió están **totalmente de acuerdo** y el otro cincuenta por ciento (50%) estar **de acuerdo** en cuanto a la consideración de cómo la participación del grupo está dirigida al logro de los objetivos institucionales. Estas respuestas manifiestan que el equipo directivo considera que el grupo participa activamente y cumple con sus tareas para que esto sea un logro.

Gráfico No. 21: La gestión escolar que realiza como líder de la institución, es eficiente.



Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 30: La gestión escolar que realiza como líder de la institución, es eficiente.

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1	El "100%" eligió "5"
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 1]	
Tamaño de la muestra	2	
Desviación típica	0	
Error estándar	0	

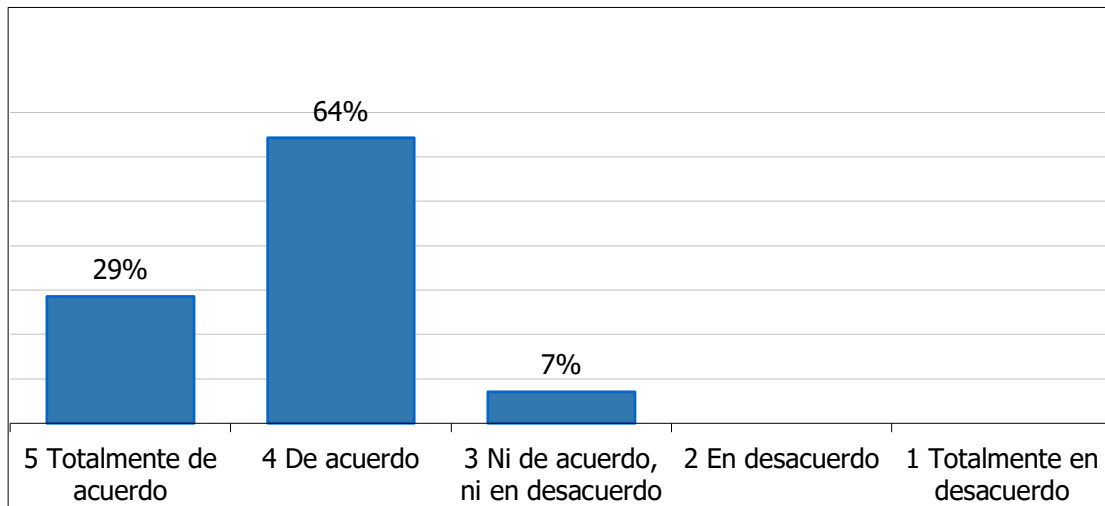
Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Según los resultados presentados el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió estar **totalmente de acuerdo** en cuanto a que su liderazgo es eficiente para lograr la gestión escolar.

B.- Las respuestas del personal docente se describen a continuación:

Gráfico No. 22: Usted y el grupo docente en general, mantienen un clima de cooperación para la gestión escolar.



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 31: Usted y el grupo docente en general, mantienen un clima de cooperación para la gestión escolar.

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2	El "93%" eligieron: 4 5 2 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 2]	
Tamaño de la muestra	14	
Desviación típica	1	
Error estándar	0	

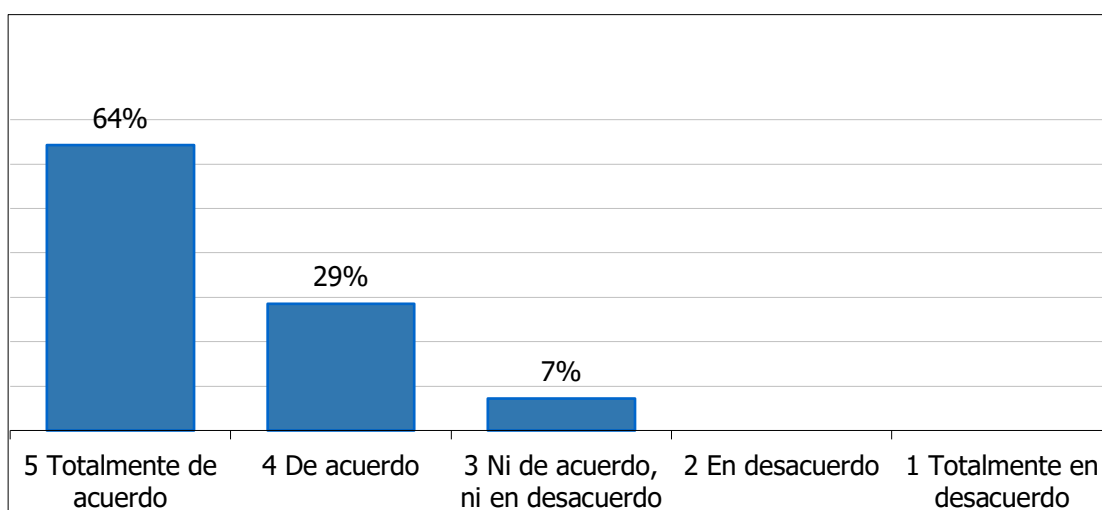
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Según los resultados recabados, las personas encuestadas frente a la indagación si usted y el grupo de docentes en general mantienen un clima de cooperación para la gestión escolar, señala que el veintinueve por ciento (29%) está **totalmente de acuerdo** con esta premisa, el otro sesenta y cuatro por ciento (64%) está **de acuerdo**, lo que se puede considerar según los resultados, que los docentes cooperan con la gestión escolar. Sin embargo, un siete por ciento (7%) manifiesta estar **ni en acuerdo ni en desacuerdo**,

por lo cual no se puede dejar a un lado ese porcentaje; el consenso no refleja una totalidad, sino más bien opiniones diversas, esto hace presumir que quizás algunos docentes, no se sienten que haya cooperación por parte del equipo y aunque no son todos, en torno al clima organizacional, estos elementos no deben ser ignorados

Gráfico No. 23: La conducta asumida por usted dentro del grupo ante el ambiente organizacional, es apropiada.



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 32: La conducta asumida por usted dentro del grupo ante el ambiente organizacional, es apropiada.

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1	El "93%" eligieron: 5 4 2 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 2]	
Tamaño de la muestra	14	
Desviación típica	1	
Error estándar	0	

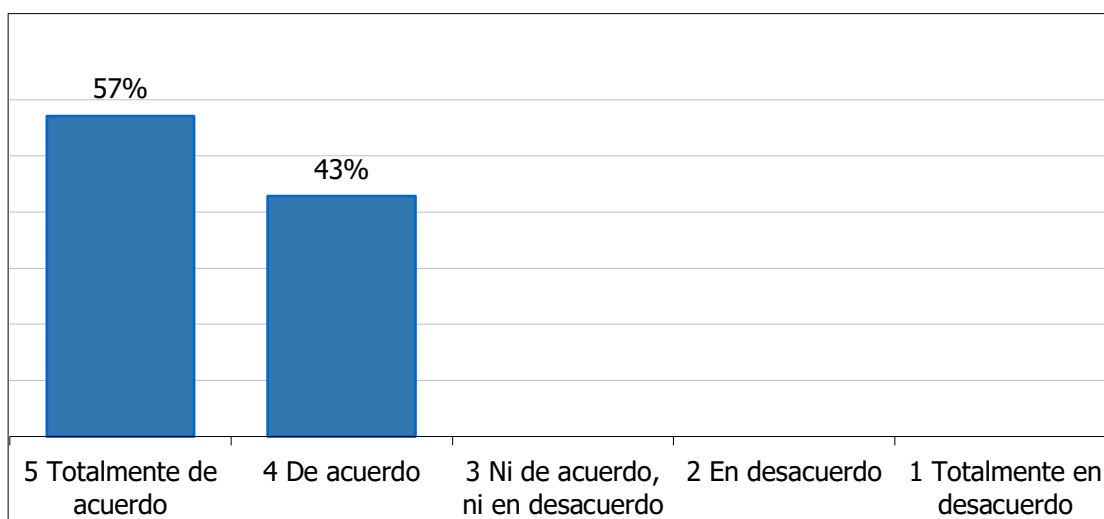
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Dentro del grupo de encuestados, los resultados arrojan que un sesenta y cuatro por ciento (64%) está **totalmente de acuerdo** sobre su conducta apropiada dentro del grupo ante el ambiente organizacional, un

veintinueve por ciento (29%) está **de acuerdo** con respecto a la misma situación y otro siete por ciento (7%) está **ni de acuerdo ni en desacuerdo**. En este sentido, es importante observar que esta premisa hace referencia a un aspecto personal, es decir, cómo éste se ve a sí mismo referente a su conducta dentro del grupo, por lo que llama la atención ese número de personas que pareciera no tener claridad sobre si su conducta es apropiada o no dentro del grupo.

Gráfico No. 24: Su conducta es acorde para alcanzar los fines organizacionales.



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 33: Su conducta es acorde para alcanzar los fines organizacionales.

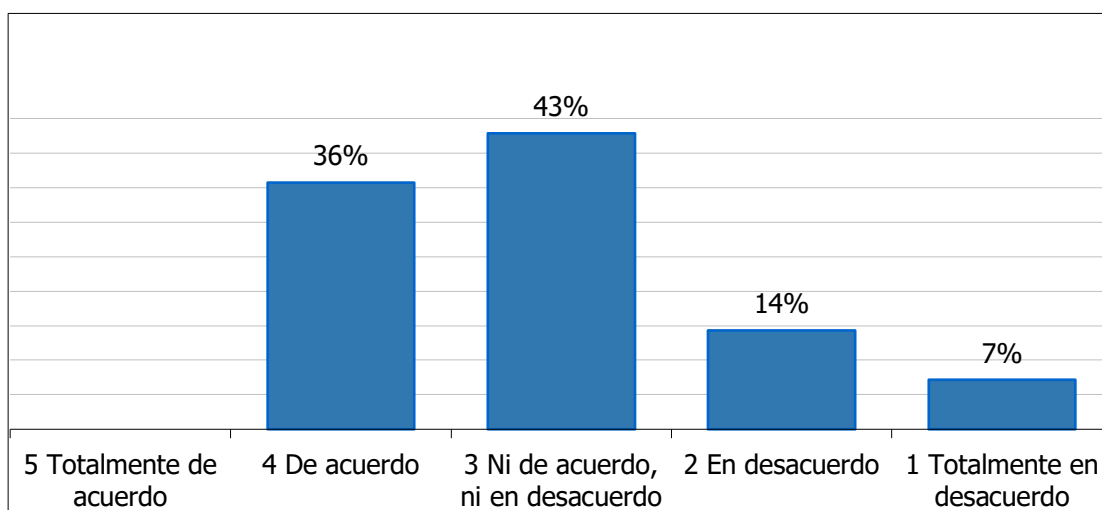
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1	El "100%" eligieron: 5 4 3 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 2]	
Tamaño de la muestra	14	
Desviación típica	1	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: En este caso los encuestados, según los resultados, señalaron que el cincuenta y siete por ciento (57%) está **totalmente de acuerdo** sobre su conducta acorde para alcanzar los fines organizacionales y el otro cuarenta y tres por ciento (43%) está **de acuerdo** ante la misma premisa, lo cual refleja que el equipo docente está comprometido con el alcance de dichos fines y lo demuestra a través de sus comportamientos.

Gráfico No. 25: El estímulo que usted recibe en la institución educativa favorece el clima organizacional.



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 34: El estímulo que usted recibe en la institución educativa favorece el clima organizacional.

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3	El "79%" eligieron: 3 4 La opción "5" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[2 - 3]	
Tamaño de la muestra	14	
Desviación típica	1	
Error estándar	0	

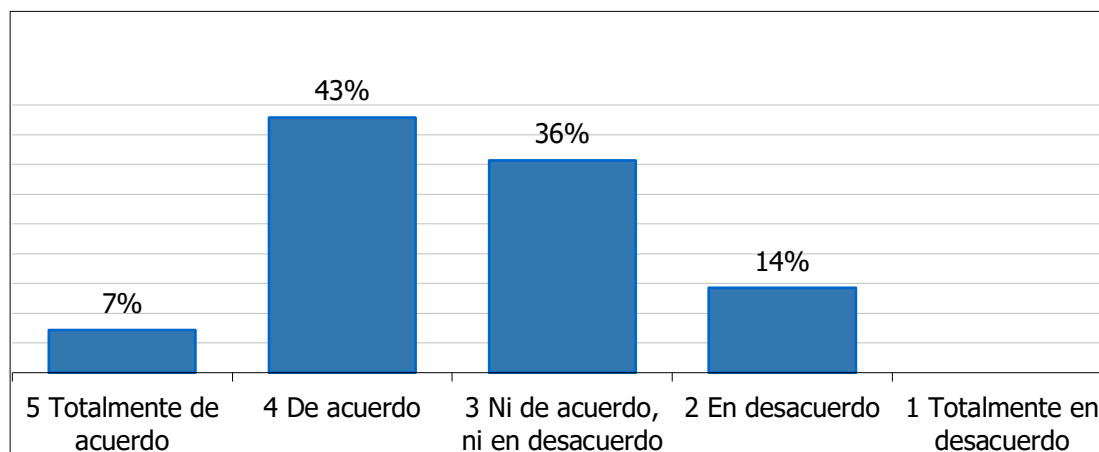
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: De acuerdo con los resultados presentados, el treinta y seis por ciento (36%) de los encuestados respondió estar **de acuerdo** en cuanto al

estímulo que recibe en la institución educativa para favorecer el clima organizacional; el cuarenta y tres (43%) **ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el estímulo que recibe, un catorce por ciento (14%) **está en desacuerdo** y el siete por ciento (7%) está **totalmente en desacuerdo**. En primer lugar, el 43 % de los encuestados no precisa acuerdo en su respuesta sobre si es o no acertado el estímulo que recibe y favorece el clima organizacional, una de las razones puede deberse al hecho de, que el estímulo es percibido distinto en cada persona, hecho por el cual no permite definir porque una persona actúa de determinada manera o porque responden en muchas ocasiones a un comportamiento grupal y no individual. En cualquier caso, cualquiera que sea la opción debe existir un elemento que los estimule, aunque no esté de forma explícita. Por otro lado, esas personas en desacuerdo sumado a los que están totalmente en desacuerdo, pueden ser un indicativo para la institución de que algunas personas de su equipo de trabajo no se sienten en ningún sentido estimulados para cumplir con sus funciones e incluso exhorta a la revisión de cómo están llevando a cabo sus funciones.

Gráfico No. 26: Su esfuerzo en el trabajo realizado dentro de la institución es reconocido adecuadamente.



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente
Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 35: Su esfuerzo en el trabajo realizado dentro de la institución es reconocido adecuadamente.

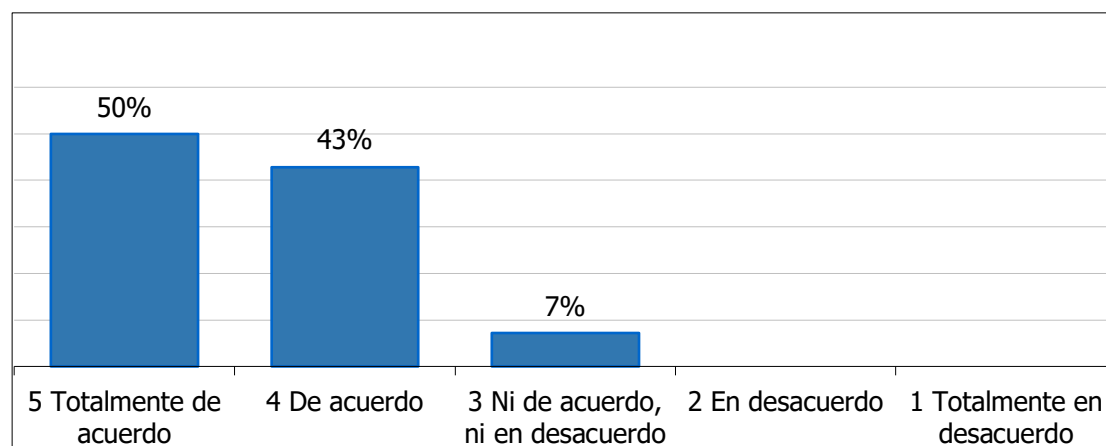
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3	El "79%" eligieron: 4 3 La opción "1" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[2 - 3]	
Tamaño de la muestra	14	
Desviación típica	1	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Según los resultados, el siete por ciento (7%) de los encuestados respondió estar **totalmente de acuerdo** en cuanto al reconocimiento que reciben por su esfuerzo en el trabajo que realizan, el cuarenta y tres por ciento (43%) indicó estar **de acuerdo**, el treinta y seis por ciento (36%) **ni en ni de acuerdo ni en desacuerdo** y el catorce por ciento (14%) está **en desacuerdo**. Podría inferirse, dado los resultados arrojados con relación al reconocimiento por el esfuerzo del trabajo realizado por los docentes, que existen diversas opiniones al respecto y que no todos sienten que su trabajo es reconocido.

Gráfico No. 27: Su actividad laboral, como docente en la escuela, es apropiada.



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 36: Su actividad laboral, como docente en la escuela, es apropiada.

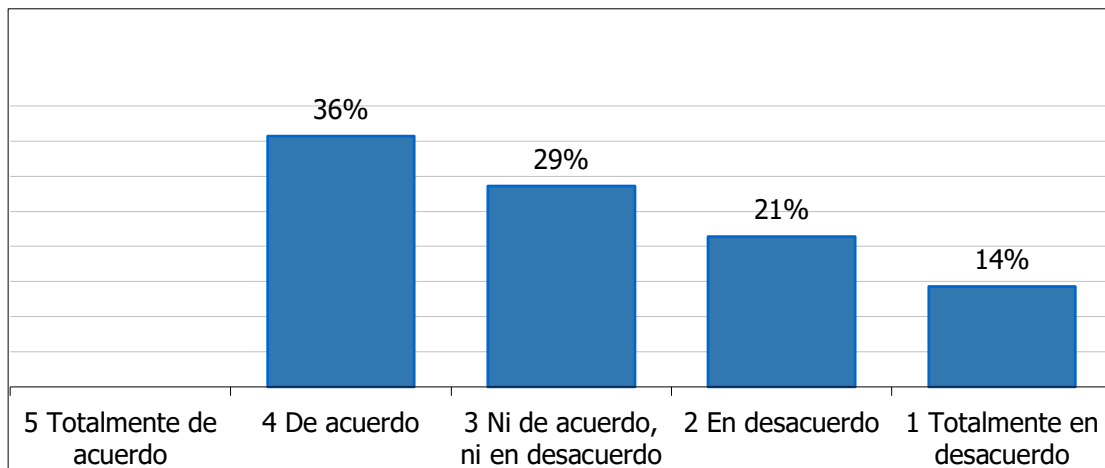
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2	El "93%" eligieron: 5 4 2 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 2]	
Tamaño de la muestra	14	
Desviación típica	1	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: El cincuenta por ciento 50 % de los encuestados respondió estar **totalmente de acuerdo** en cuanto a que su actividad laboral cumplida en la escuela como docente es apropiada, el otro cuarenta y tres por ciento (43%) está **de acuerdo** con este planteamiento y un siete por ciento (7%) **ni de acuerdo ni en desacuerdo**, lo que hace inferir que un alto porcentaje de los docentes que laboran en la institución considera su trabajo como pertinente, asumiendo así que el trabajo que les corresponde para que la gestión escolar funcione, se está llevando a cabo.

Gráfico No. 28: La actividad laboral que realizan los directivos en la escuela, favorece el clima organizacional.



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 37: La actividad laboral que realizan los directivos en la escuela, favorece el clima organizacional.

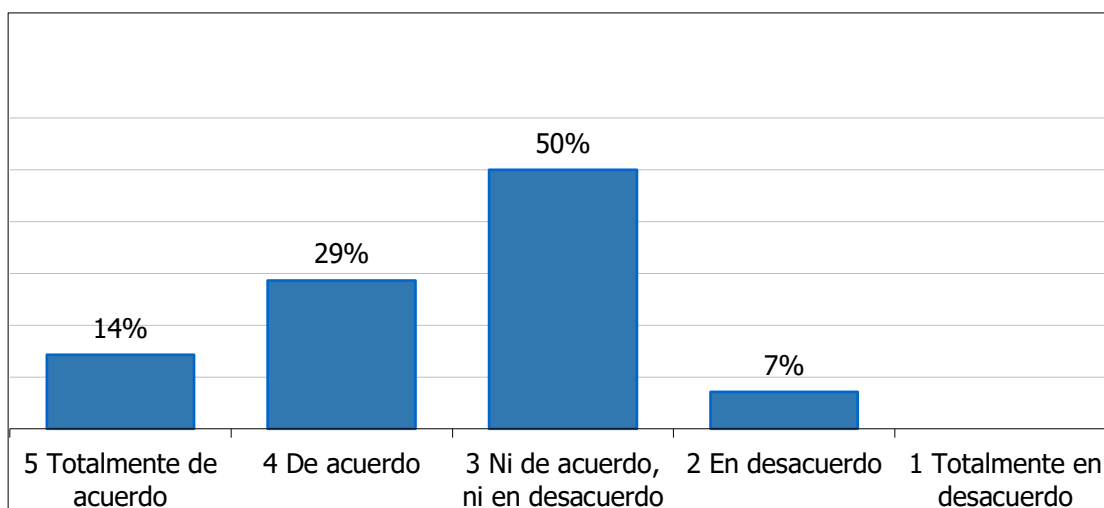
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3	El "64%" eligieron: 4 3 La opción "5" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[3 - 4]	
Tamaño de la muestra	14	
Desviación típica	1	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: En base a los resultados presentados el treinta y seis por ciento (36%) de los encuestados respondió estar **de acuerdo** con la actividad laboral de los directivos como favorecedora del clima organizacional, el veintinueve por ciento (29%) está **ni de acuerdo ni en desacuerdo** con esta premisa, un veintiún por ciento (21%) está **en desacuerdo** y un catorce por ciento (14%) **totalmente en desacuerdo**. Para los docentes encuestados, la actividad laboral de los directivos y su incidencia en el clima organizacional tienden a mantener una discrepancia, por una parte, se observa un treinta y seis por ciento (36%) a favor del trabajo de la línea de mando, mientras que otro treinta y seis por ciento (36%) no favorece el resultado de la gestión en función del clima organizacional, esto sin contar ese veintinueve por ciento (29%) que está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Esto puede significar que el personal directivo debe revisar su desempeño como gerente educativo, ya que su actividad es crucial para el éxito o el fracaso de la institución escolar.

Gráfico No. 29: La actividad laboral que realizan los docentes en la escuela en función del clima organizacional, es adecuada.



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 38: La actividad laboral que realizan los docentes en la escuela en función del clima organizacional, es adecuada.

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3	El "79%" eligieron: 3 4
Intervalo de confianza (95%)	[2 - 3]	
Tamaño de la muestra	14	La opción "1" no fue elegida por nadie.
Desviación típica	1	
Error estándar	0	

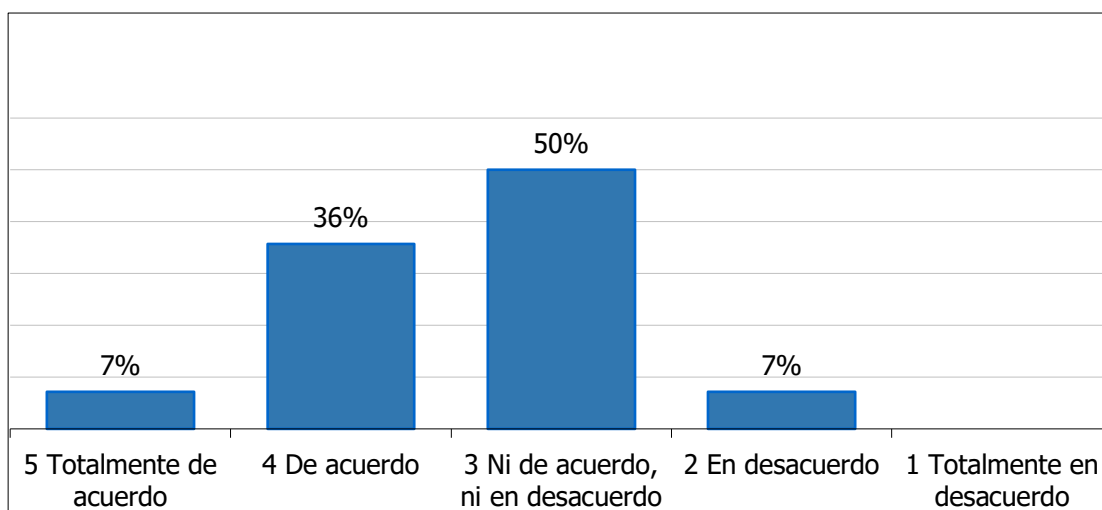
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: El catorce por ciento (14%) de los encuestados respondió estar **totalmente de acuerdo** en cuanto a que la actividad que desarrollan los docentes como grupo en la escuela en función del clima organizacional es adecuada, el veintinueve por ciento (29%) está **de acuerdo** con esto, un cincuenta por ciento (50%) manifiesta estar **ni de acuerdo ni en desacuerdo** y un siete por ciento (7%) está **en desacuerdo**. Al revisar este ítem de manera individual, se puede apreciar que los docentes consideran su trabajo apropiado, sin embargo, al revisarlo de manera grupal encontramos

diferencias considerables, incluso es importante notar ese cincuenta por ciento (50%) que no manifiesta algún tipo de acuerdo o desacuerdo, lo que podría percibirse entonces como un trabajo bien realizado más desde lo individual, que en lo grupal.

Gráfico No. 30: Las condiciones presentes en el ambiente laboral de la escuela favorecen el clima organizacional.



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente
Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 39: Las condiciones presentes en el ambiente laboral de la escuela favorecen el clima organizacional.

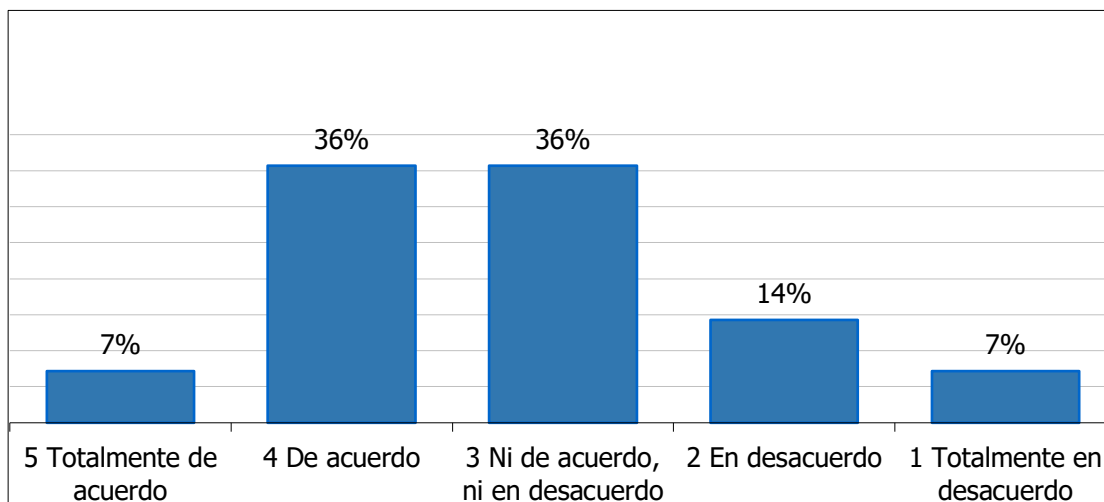
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3	El "86%" eligieron: 3 4 La opción "1" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[2 - 3]	
Tamaño de la muestra	14	
Desviación típica	1	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente
Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: De acuerdo con los encuestados, el siete por ciento (7%) señala estar **totalmente de acuerdo** con el hecho de que las condiciones presentes en el ambiente laboral de la escuela favorecen el clima organizacional, otro

treinta y seis por ciento (36%) señala estar **de acuerdo**, cincuenta por ciento (50%) está **ni de acuerdo ni en desacuerdo**, y un siete por ciento (7%) está **en desacuerdo**. Este elemento arroja un resultado que debe ser considerado por parte del equipo directivo, ya que el cincuenta por ciento (50%) de los docentes de la institución, no fijan una posición sobre esta premisa, lo que puede hacer presumir que referente a este aspecto las condiciones no son las más óptimas.

Gráfico No. 31: El compromiso que asume la gerencia en las mejoras del ambiente laboral y por ende del clima organizacional, cumplen con las expectativas del personal docente.



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 40: El compromiso que asume la gerencia en las mejoras del ambiente laboral y por ende del clima organizacional, cumplen con las expectativas del personal docente.

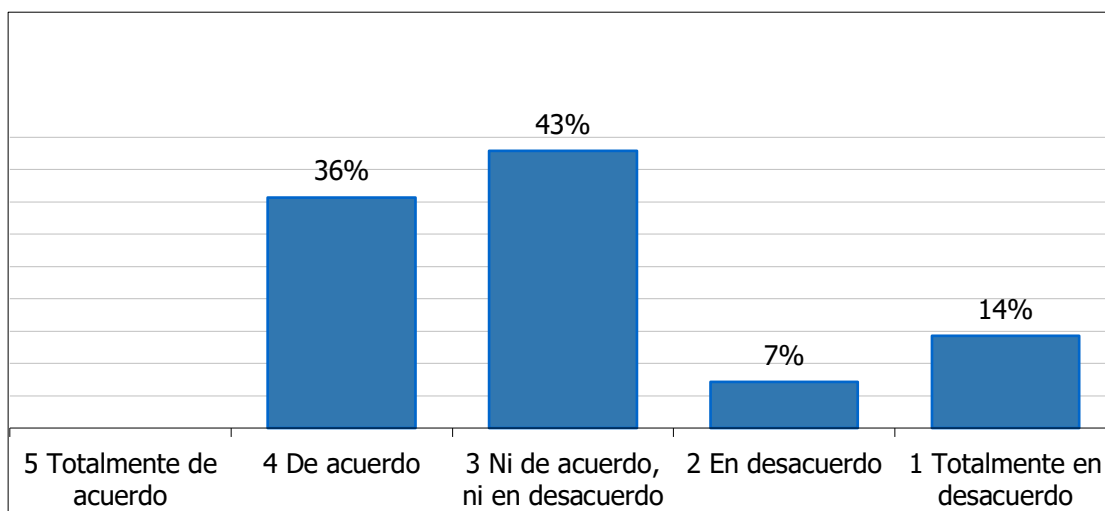
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3	El "71%" eligieron: 4 3
Intervalo de confianza (95%)	[2 - 3]	
Tamaño de la muestra	14	
Desviación típica	1	La opción menos elegida representa el "7%": 5
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Según los resultados que arrojan los encuestados, el siete por ciento (7%) indica estar **totalmente de acuerdo** frente al cumplimiento de las expectativas del personal docente, sobre el compromiso que asume la gerencia en pro de mejorar el ambiente laboral y por tanto el clima organizacional, un treinta y seis por ciento (36%) manifiesta estar **de acuerdo**, otro treinta y seis por ciento (36%) está **ni de acuerdo ni en desacuerdo**, un catorce por ciento (14%) está **en desacuerdo** y un siete por ciento (7%) **totalmente en desacuerdo**. Estas tres últimas cifras, las cuales representan más del cincuenta por ciento (50%), denotan que el personal docente opina que el compromiso del directivo por mejorar el clima organizacional no cumple todas sus expectativas, por lo que pudiese mejorarse.

Gráfico No. 32: Las formas de comunicación utilizadas en la organización, son pertinentes para mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional.



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

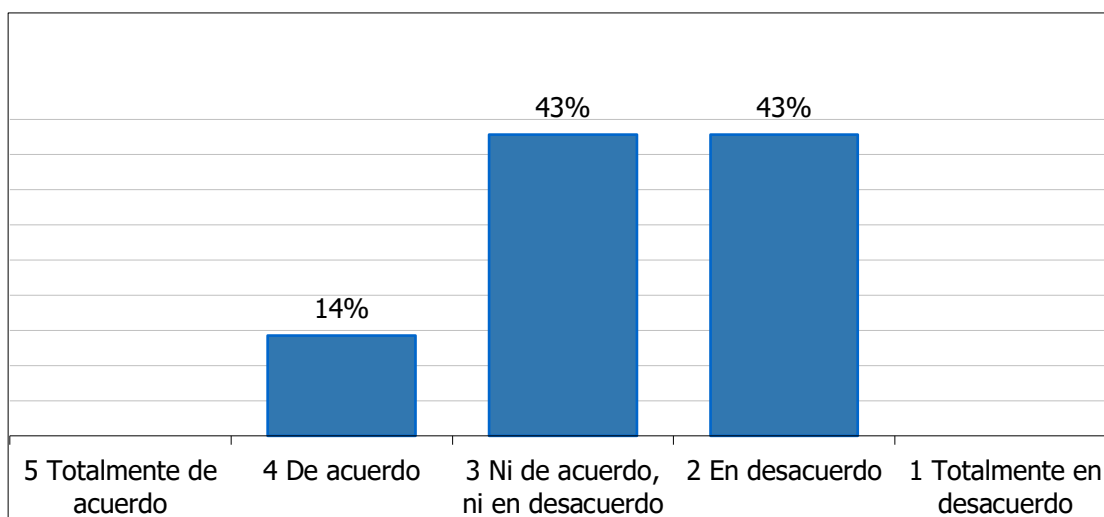
Cuadro No. 41: Las formas de comunicación utilizadas en la organización, son pertinentes para mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional.

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3	El "79%" eligieron: 3 4 La opción "5" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[2 - 4]	
Tamaño de la muestra	14	
Desviación típica	1	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente
Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Tras los resultados de los encuestados, el treinta y seis por ciento (36%) manifiesta estar **de acuerdo** con las formas de comunicación utilizadas en la organización para mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional, cuarenta y tres por ciento (43%) está **ni de acuerdo ni en desacuerdo** con esta premisa, otro siete por ciento (7%) se declara **en desacuerdo** y un catorce por ciento (14%) está **totalmente en desacuerdo**. Esto hace considerar que, aunque parte del equipo docente visualiza las formas de comunicación utilizadas en la institución como pertinentes para mejorar el clima organizacional, un número significativo del grupo no está de acuerdo ni en desacuerdo lo cual, sumado a los que no están de acuerdo, hace considerar que se requieren mejoras en la comunicación.

Gráfico No. 33: El grupo de docentes participa en la toma de decisiones en la institución, mejorando el clima organizacional.



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 42: El grupo de docentes participa en la toma de decisiones en la institución, mejorando el clima organizacional.

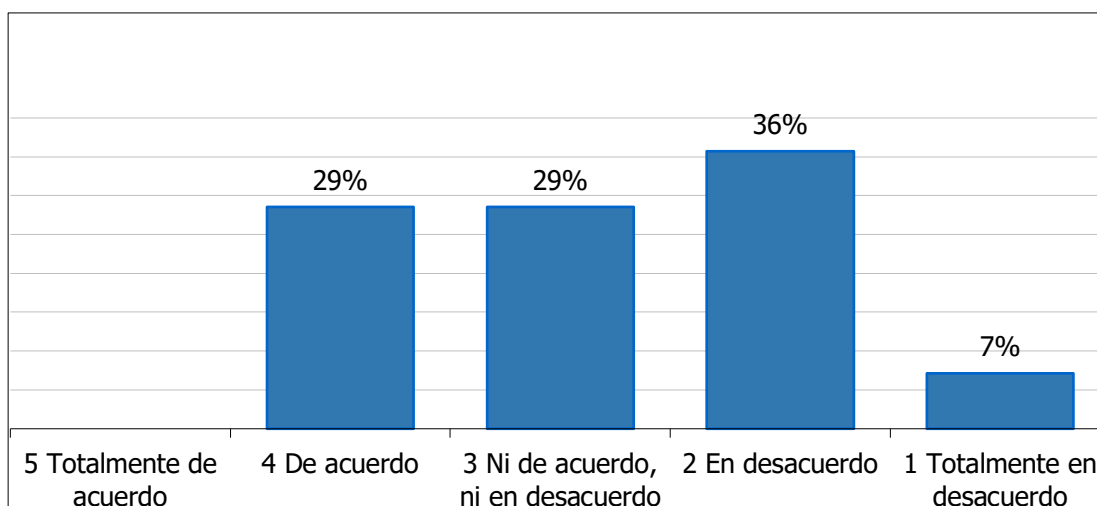
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3	El "86%" eligieron: 3 2 2 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[3 - 4]	
Tamaño de la muestra	14	
Desviación típica	1	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados presentados el catorce por ciento (14%) de los encuestados respondió a estar **de acuerdo** con que el grupo participa en la toma de decisiones en la institución y que ello permite mejorar el clima organizacional, el cuarenta y tres por ciento (43%) manifestó **ni de acuerdo ni en desacuerdo** frente a esto y el otro cuarenta y tres por ciento (43%) **en desacuerdo**. Este resultado refleja que la opinión de los docentes de su perspectiva no se considera al momento de tomar decisiones institucionales. Los docentes consideran que pocas veces o nunca participan en la toma de decisiones de la institución.

Gráfico No. 34: Su opinión como docente, es aceptada por el directivo al momento de la toma de decisiones en la institución.



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 43: Su opinión como docente, es aceptada por el directivo al momento de la toma de decisiones en la institución.

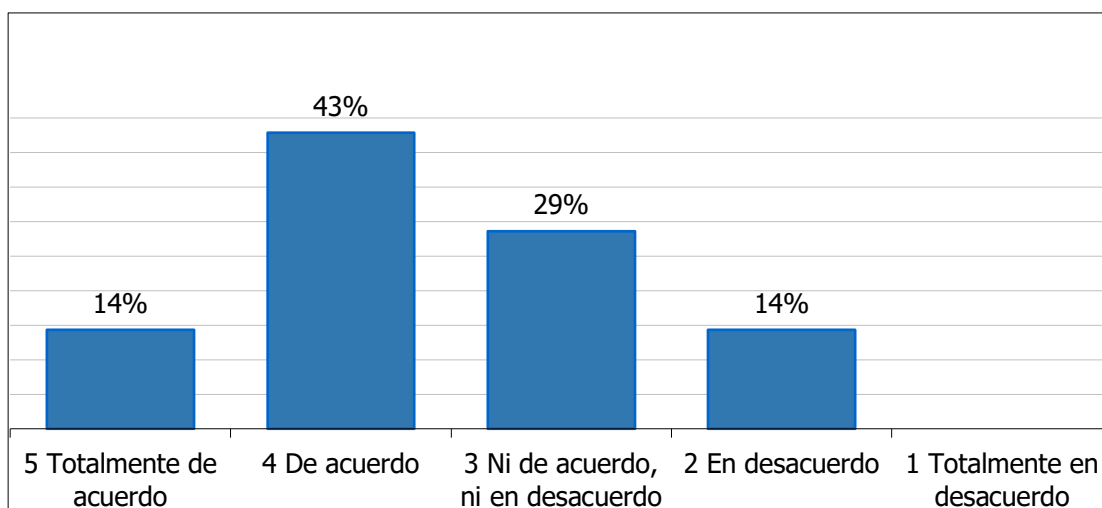
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3	El "64%" eligieron: 2 4
Intervalo de confianza (95%)	[3 - 4]	
Tamaño de la muestra	14	
Desviación típica	1	La opción "5" no fue elegida por nadie.
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Según los resultados, los encuestados indican que el veintinueve por ciento (29%) está **de acuerdo** al indicar que su opinión como docente, es aceptada por el directivo al momento de tomar decisiones en la institución, un veintinueve por ciento (29%) señala estar **ni de acuerdo ni en desacuerdo**, otro treinta y seis por ciento (36%) **en desacuerdo** y un siete por ciento (7%) **totalmente en desacuerdo**. Desde esta perspectiva y, dado los resultados, se puede considerar que la opinión de los docentes pocas veces, o nunca, es tomada en cuenta por el directivo para la toma de decisiones de la institución.

Gráfico No. 35: El desempeño del grupo dentro de la organización escolar beneficia el clima organizacional.



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 44: El desempeño del grupo dentro de la organización escolar beneficia el clima organizacional.

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2	El "71%" eligieron: 4 3
Intervalo de confianza (95%)	[2 - 3]	
Tamaño de la muestra	14	
Desviación típica	1	La opción "1" no fue elegida por nadie.
Error estándar	0	

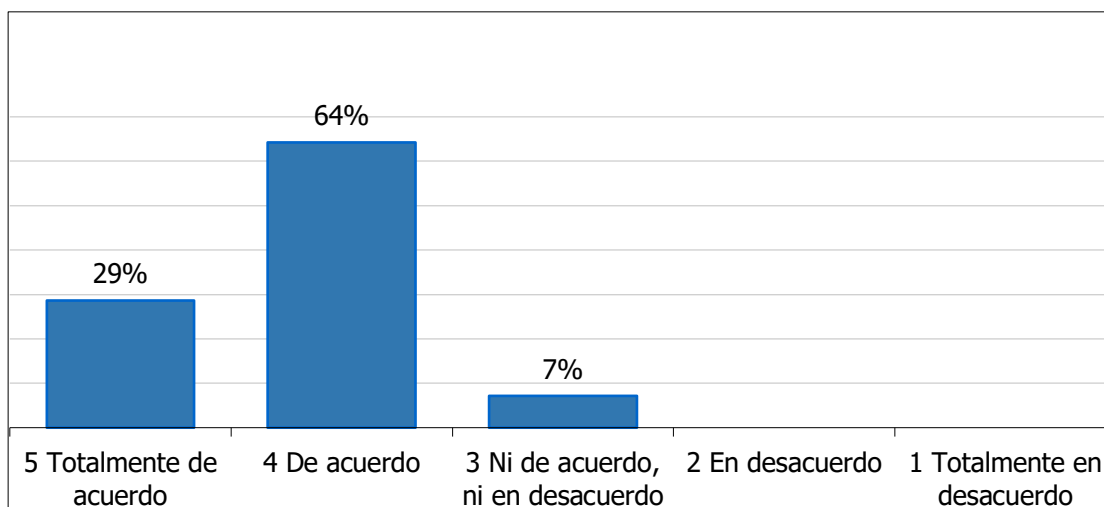
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Los encuestados emiten los siguientes resultados catorce por ciento (14%) está **totalmente de acuerdo** en que el desempeño del grupo dentro de la organización escolar beneficia el clima organizacional, cuarenta y tres por ciento (43%) está **de acuerdo** con este hecho, veintinueve por ciento (29%) indica estar **ni de acuerdo ni en desacuerdo** y un catorce por ciento (14%) está **en desacuerdo**. Esto se puede traducir en que el cincuenta y siete por ciento (57%) de los docentes están de acuerdo con que el desempeño del grupo; sin embargo, ese porcentaje que no está de acuerdo o manifiesta estar

ni en acuerdo, ni en desacuerdo, puede ser un indicador que invita a los diferentes actores a revisar cómo mejorar en este sentido para un alcance más óptimo.

Gráfico No. 36: Su desempeño dentro del grupo de la organización escolar beneficia el clima organizacional.



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 45: Su desempeño dentro del grupo de la organización escolar beneficia el clima organizacional.

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2	El "93%" eligieron: 4 5 2 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 2]	
Tamaño de la muestra	14	
Desviación típica	1	
Error estándar	0	

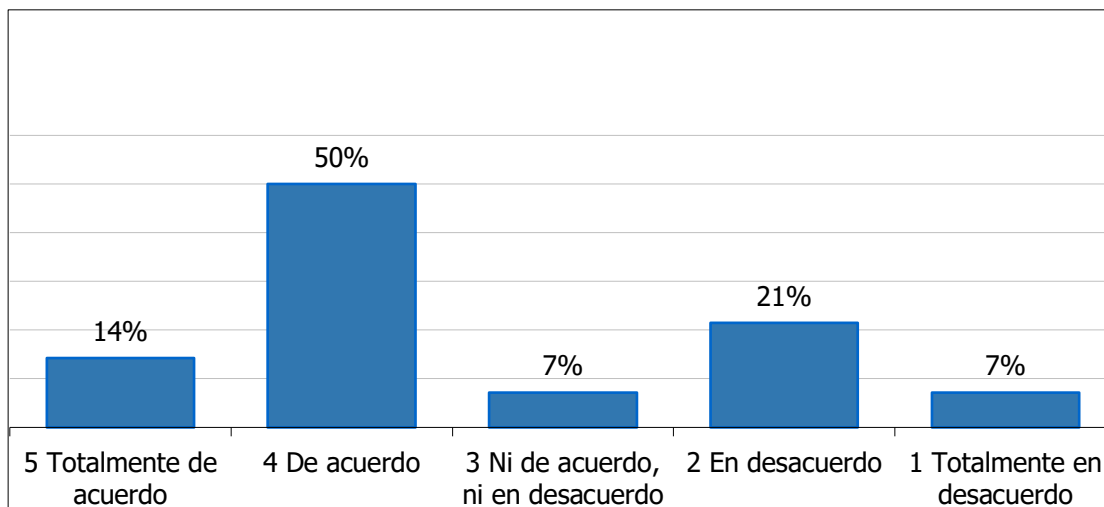
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: El resultado de los encuestados para este ítem refleja lo siguiente: veintinueve por ciento (29%) está **totalmente de acuerdo** en que su desempeño, dentro del grupo de la organización escolar beneficia el clima organizacional, sesenta y cuatro por ciento (64%) está **de acuerdo** con esto y un siete por ciento (7%) indica **ni de acuerdo ni en desacuerdo**, lo que

significa que el noventa y tres por ciento (93%) de los docentes consideran que están desempeñando un buen trabajo en función del beneficio del clima organizacional.

Gráfico No. 37: El tipo de liderazgo que se manifiesta en la escuela para el logro de la gestión escolar, es acorde a los objetivos planteados.



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente
Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 46: El tipo de liderazgo que se manifiesta en la escuela para el logro de la gestión escolar, es acorde a los objetivos planteados.

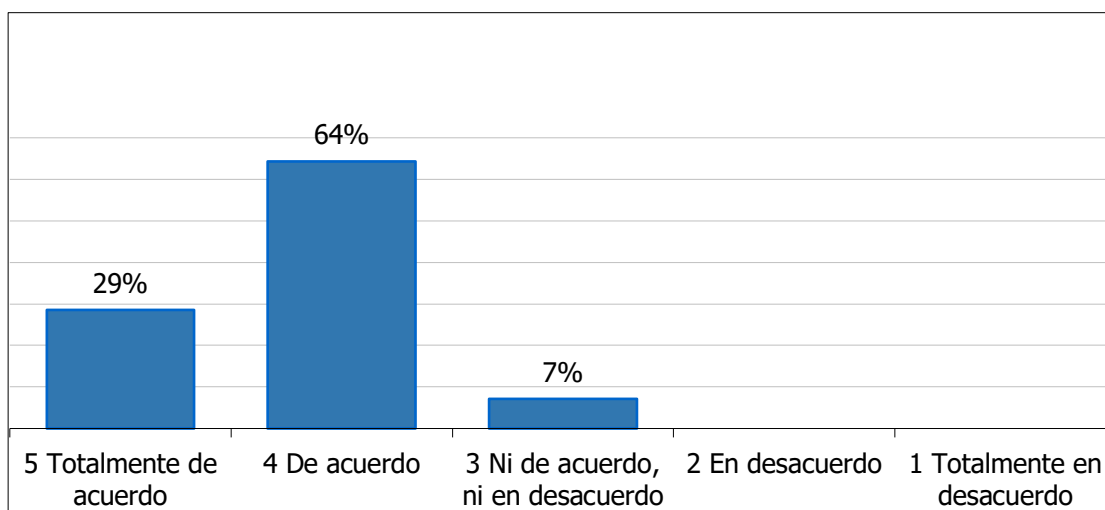
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3	El "71%" eligieron: 4 2
Intervalo de confianza (95%)	[2 - 3]	
Tamaño de la muestra	14	
Desviación típica	1	La opción menos elegida representa el "7%": 3
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente
Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Según los resultados presentados por los encuestados, el catorce por ciento (14%) manifiesta estar **totalmente de acuerdo** referente al tipo de liderazgo que se manifiesta en la escuela para el logro de la gestión escolar, considerando que éste es acorde con los objetivos planteados, cincuenta por ciento (50%) está **de acuerdo** con esta premisa, siete por ciento (7%) indica

estar **ni de acuerdo ni en desacuerdo**, un veintiún por ciento (21%) dice estar en desacuerdo y un siete por ciento (7%) **totalmente en desacuerdo**. Si bien en este ítem hay un 64% del personal que considera acorde el tipo de liderazgo, no puede menospreciarse la opinión del otro treinta y cinco por ciento (35%) del grupo, dado que esta premisa apunta a dos elementos importantes: por parte referente al clima organizacional, *el liderazgo* y por la otra de la gestión escolar, *los objetivos planteados*. En otras palabras, es importante considerar el porqué de estos desacuerdos de cara a lograr mejores resultados.

Gráfico No. 38: El liderazgo ejercido por usted en la escuela, en función de las tareas desempeñadas, contribuye al mejoramiento del clima organizacional.



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 47: El liderazgo ejercido por usted en la escuela, en función de las tareas desempeñadas, contribuye al mejoramiento del clima organizacional.

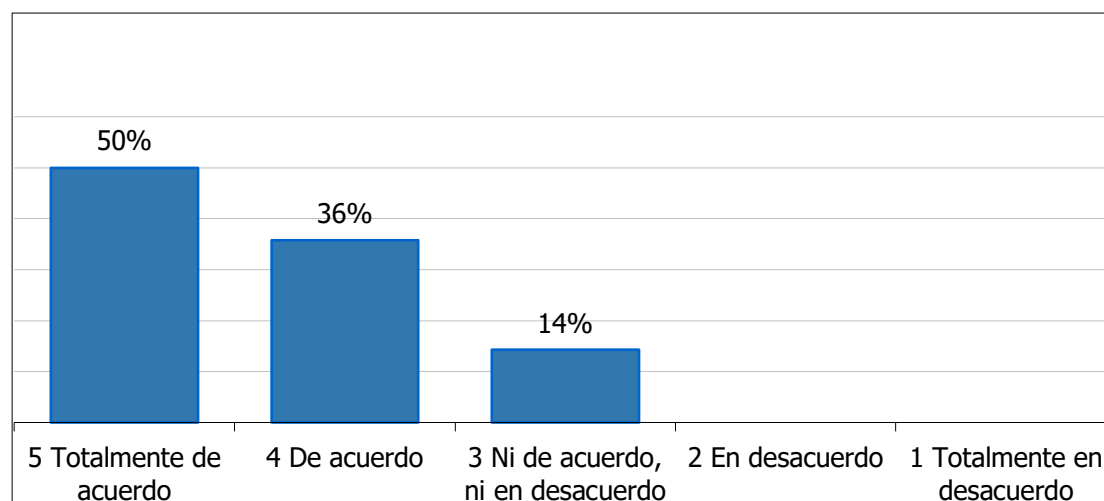
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2	El "93%" eligieron: 4 5 2 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 2]	
Tamaño de la muestra	14	
Desviación típica	1	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Los resultados de los encuestados arrojan que el veintinueve por ciento (29%) está **totalmente de acuerdo** sobre el liderazgo que ejerce en la escuela en función de las tareas que desempeña, y que éste contribuye al mejoramiento del clima organizacional; sesenta y cuatro por ciento (64%) está **de acuerdo** con este hecho y un siete por ciento (7%) indica estar **ni de acuerdo ni en desacuerdo**. Esto significa que los docentes consideran que practican un buen liderazgo dentro de sus funciones, a los fines de alcanzar los objetivos y contribuir a mejorar el clima organizacional.

Gráfico No. 39: Los objetivos planteados en el Pre-UNIMET son acordes a los fines educativos institucionales.



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 48: Los objetivos planteados en el Pre-UNIMET son acordes a los fines educativos institucionales.

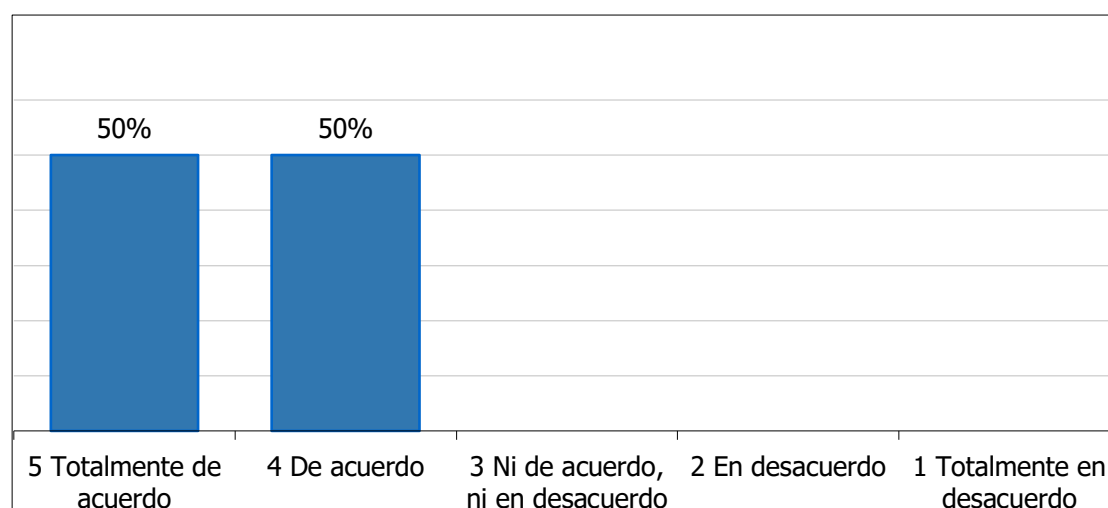
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2	El "86%" eligieron: 5 4 2 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 2]	
Tamaño de la muestra	14	
Desviación típica	1	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Los resultados arrojados por los encuestados indican que el cincuenta por ciento (50%) de estos está **totalmente de acuerdo** en que los objetivos planteados en el Pre-UNIMET son acordes a los fines educativos institucionales, treinta y seis por ciento (36%) está **de acuerdo** con esto y un catorce por ciento (14%) **ni de acuerdo ni en desacuerdo**. En conclusión, el personal docente está de acuerdo con que los objetivos planteados en el Pre-UNIMET están relacionados con los fines institucionales.

Gráfico No. 40: Su participación está dirigida al logro de los objetivos institucionales.



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 49: Su participación está dirigida al logro de los objetivos institucionales.

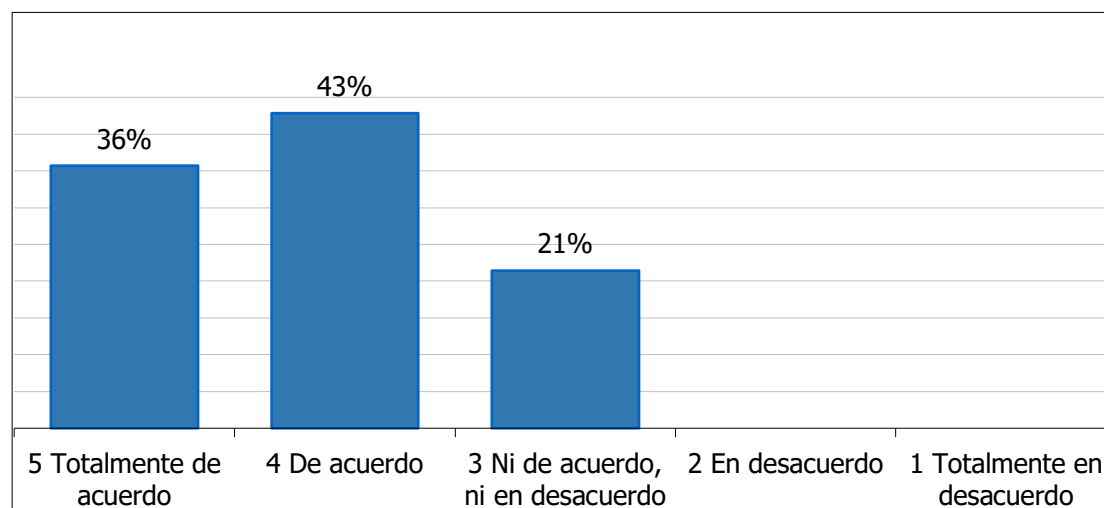
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2	El "100%" eligieron: 5 4 3 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 2]	
Tamaño de la muestra	14	
Desviación típica	1	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Los resultados de los encuestados arrojan que el cincuenta por ciento (50%) está **totalmente de acuerdo** sobre que su participación está dirigida al logro de los objetivos institucionales y el otro el cincuenta por ciento (50%) está **de acuerdo** con este planteamiento, lo que se traduce en que los docentes trabajan en función con el logro de los objetivos institucionales.

Gráfico No. 41: La participación del grupo está dirigida al logro de los objetivos institucionales.



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 50: La participación del grupo está dirigida al logro de los objetivos institucionales.

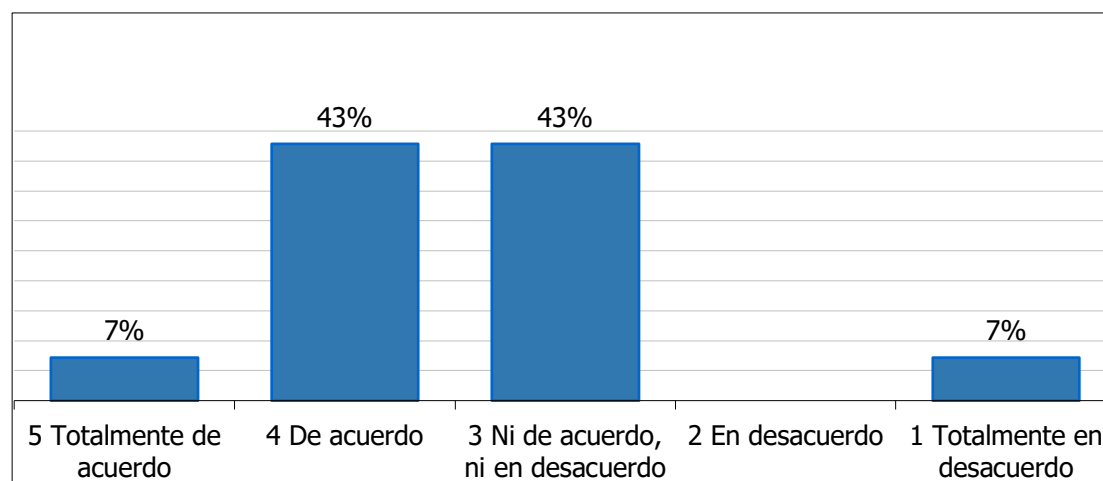
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2	El "79%" eligieron: 4 5 2 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 2]	
Tamaño de la muestra	14	
Desviación típica	1	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: De acuerdo con los resultados presentados el treinta y seis por ciento (36%) de los encuestados respondió estar **totalmente de acuerdo** con que la participación del grupo está dirigida al logro de los objetivos institucionales, cuarenta y tres por ciento (43%) está **de acuerdo** con ello y un veintiún por ciento (21%) está **ni de acuerdo ni en desacuerdo**. Puede decirse entonces que los docentes trabajan grupalmente para alcanzar los objetivos planteados, aunque es importante considerar a ese veintiún por ciento (21%) que no emite ningún acuerdo o desacuerdo, ya que esto podría ser una señal de fallas en el trabajo en equipo.

Gráfico No. 42: La gestión escolar que realiza el o los gerentes de la institución, es eficiente, logrando así alcanzar los objetivos planteados.



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

Cuadro No. 51: La gestión escolar que realiza el o los gerentes de la institución, es eficiente, logrando así alcanzar los objetivos planteados.

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3	El "86%" eligieron: 4 3 La opción "2" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[2 - 3]	
Tamaño de la muestra	14	
Desviación típica	1	
Error estándar	0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente

Elaboración: RAINNER LÓPEZ

ANÁLISIS: Estos resultados determinan que el siete por ciento (7%) está **totalmente de acuerdo** con la gestión escolar que realizan los gerentes de la institución, considerándola como eficiente para lograr alcanzar los objetivos planteados; cuarenta y tres por ciento (43%) está **de acuerdo** con esa premisa; otro cuarenta y tres por ciento (43%) está **ni de acuerdo ni en desacuerdo** y un siete por ciento (7%) está totalmente en desacuerdo. La gestión escolar desarrollada por el personal directivo está dirigida al logro de los objetivos; sin embargo, puede mejorarse ya que un 43% de los docentes no está de acuerdo ni en desacuerdo.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Las conclusiones de la investigación se basaron en los resultados obtenidos luego de la realización de las entrevistas a los dos expertos, así como a la aplicación y análisis de los cuestionarios dirigidos al personal directivo y docente del Pre-UNIMET, aunado a la búsqueda de respuestas a las interrogantes relacionadas con la correlación entre las variables de Clima Organizacional y Gestión Escolar.

1.- En relación con los factores que influyen en el clima organizacional en el Preescolar UNIMET, se estudiaron los referentes a: ambiente laboral, comunicación, motivación, toma de decisiones, productividad y relaciones interpersonales, los cuales son básicos para la institución, es así que:

- a) Considerando el ambiente laboral, al observar la conducta organizacional la mayoría del personal docente está de acuerdo con el comportamiento del grupo ante el ambiente organizacional reflejado en el desarrollo de sus funciones para el logro de los fines institucionales; aunque, existe un porcentaje no menos importante, opuesto a la adecuación de la conducta del grupo para el logro del clima organizacional, en tanto que los directivos están de acuerdo con la conducta, tanto en los docentes como las de si mismos, en relación con el clima.
- b) Otro factor importante del clima organizacional es la comunicación, en torno al cual la mayoría de los docentes manifestó no estar de acuerdo con la forma como se lleva a cabo la cual, a su vez, se asocia con las relaciones interpersonales y la motivación. Asimismo, la mayoría

manifiesta desacuerdo en las formas de dicha comunicación, es importante destacar que, según lo revisado en las teorías humanas y comunicacionales, así como en lo comentado en las entrevistas informales, esto tiene que ver la claridad y precisión del mensaje, la fundamentación, la cortesía oportuna, por mencionar algunos. Por su parte, los directivos manifiestan estar de acuerdo con las formas y características en la comunicación utilizadas a favor del éxito del clima organizacional, lo que una vez más evidencia dos puntos opuestos de una misma situación.

- c) Referente a la motivación, un alto porcentaje de los docentes no manifestaron acuerdo o desacuerdo en cuanto a recibir un estímulo acertado que favorezca el clima organizacional, aunado a ello, otro importante número de docentes, considero que no reciben un buen estímulo, lo cual influye en pro de su actividad dentro de la institución. Esto quiere decir que la mayoría de los docentes perciben que no reciben reconocimiento por el trabajo que realizan en la escuela. No obstante, una minoría expone que su esfuerzo es reconocido y al mismo tiempo los directivos consideran que brinda estímulo cuando el docente cumple con sus funciones y que sienten reconocimiento por el trabajo realizado por ellos como gerentes.
- d) Seguidamente considerando el factor de toma de decisiones, la mayoría de los docentes considera que el grupo no participa activamente en los procesos decisorios de la institución, expresan que no son tomados en cuenta, aunque los directivos respondieron que la participación del grupo es importante en la toma de decisiones y que sus opiniones como gerentes son tomadas en cuenta por el grupo favoreciendo el clima organizacional; incluso, desde su óptica ellos sí toman decisiones considerando al grupo docente.
- e) En relación con el factor productividad, la mayoría de los docentes está de acuerdo con el desempeño propio dentro de la organización escolar

para contribuir al clima organizacional, además, al mirarse como grupo, también hay coincidencias, aunque no se puede dejar de considerar que un porcentaje de los docentes no emitieron acuerdo o desacuerdo en este aspecto. Por su parte, los directivos están de acuerdo con su propio desempeño como favorecedor del clima organizacional y ven al grupo como un grupo productivo.

- f) Por último, en cuanto a las relaciones interpersonales la mayoría de los docentes está de acuerdo con la existencia de un clima de cooperación entre los compañeros para la gestión escolar, sin embargo, una minoría expreso que no existe tal clima. Por su parte, el personal directivo manifiesta que el clima organizacional es favorecido por la cooperación recibida por los docentes.

2.- De acuerdo con el desenvolvimiento de la gestión escolar del Preescolar UNIMET donde se revisaron los elementos relacionados con el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el liderazgo, se concluye lo siguiente:

- a) En cuanto al liderazgo la mayoría de los docentes opinan estar de acuerdo con el tipo de liderazgo que se ejerce en la escuela, tanto el individual en función de sus tareas, como el llevado por los gerentes institucionales. Si bien sobre este aspecto hay un grupo importante del personal que está de acuerdo con el tipo de liderazgo, la opinión de la otra parte del grupo, que representa un treinta y cinco por ciento (35%), no puede ser menospreciado, ya que el liderazgo implica el impulso de una buena gestión escolar.
- b) En relación con el cumplimiento de los objetivos planteados en la institución, el mayor porcentaje de docentes está de acuerdo con la aceptación y logro de los mismos, al igual que el personal directivo, que coincide con este aspecto. Si bien es cierto que, aunque algunos no refirieron acuerdo o desacuerdo en este punto, los resultados permiten

concluir que, desde la perspectiva del personal directivo y docente, existe el cumplimiento de los objetivos y la gestión que ellos realizan para lograrlo, permitiendo llevar a cabo la gestión escolar.

A manera de completar lo que señalan estos dos grandes aspectos anteriores, es importante presentar como un elemento considerable, las diferencias que el personal docente manifiesta frente al personal directivo en torno a su posición ante el clima organizacional y la gestión escolar, ya que, en una gran parte de los indicadores de las variables estudiadas, el personal directivo manifestó encontrarse satisfecho, siendo sus respuestas en la encuesta entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, mientras que para los docentes es más variada, mostrando incluso ítems donde estos están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Podría decirse que los resultados de las encuestas reflejan opiniones opuestas, lo que no apoya a que el desarrollo del clima organizacional se dé en mejores condiciones o que la gestión escolar se ejecute de la mejor manera posible.

3.- Sobre la incidencia del clima organizacional en el desarrollo de la gestión escolar en el Preescolar UNIMET, puede decirse que el clima organizacional del Pre- UNIMET incide en la gestión escolar, por cuanto el análisis de los factores de ambas variables permitió la verificación de las fortalezas y debilidades presentes en dicha institución.

Tal como lo menciona el consultor John Marín en su entrevista:

“En la gestión escolar, el clima organizacional es la gestión de una serie de variables, siendo la más importante, crear condiciones para que las personas que tienen contacto con los estudiantes, puedan desplegar al máximo su potencial y de esta manera impactar de manera positiva los resultados misionales.”

Lo anterior significa que un clima organizacional que proporcione un espacio seguro, donde el ambiente laboral, la comunicación, motivación, toma

de decisiones, productividad y las relaciones interpersonales estén garantizadas para sus actores (en este caso los docentes), propiciará que tengan un desempeño óptimo. Y cuando se habla de ese desempeño se hace referencia a la gestión escolar, que es donde converge todo lo relacionado con brindar a los estudiantes, quienes son el centro del currículo, una educación de calidad.

Es importante señalar que el gerente debe asumir el compromiso para mantener y potenciar las fortalezas que tenga el equipo, así como trabajar en apoyar e identificar los posibles focos donde haya debilidad y que no estén promoviendo un buen el clima organizacional y por ende la gestión escolar, tanto por parte de los propios gerentes como del personal docente que labora en la institución.

RECOMENDACIONES

En cuanto a la dimensión humana:

Ambiente laboral

1. Conformar un plan de talleres entre el personal directivo y docente en función a las relaciones interpersonales, comunicación, autoestima, liderazgo, toma de decisiones, motivación entre otros temas de interés.

Comunicación

2. El gerente como líder y modelo necesita entrenarse y actualizarse a fin de mantener una buena comunicación y convertirse en un excelente negociador.
3. Generar espacios para escuchar ideas y propuestas en función del mejoramiento de la gestión escolar asegurando un clima organizacional acorde a la realidad e incidiendo en la mejora de la gestión escolar.

Motivación

4. Aplicar técnicas de dinámicas de grupo y trabajar con la herramienta del feedback que permita retroalimentar los distintos procesos que se llevan a cabo en la institución.

Toma de decisiones

5. Generar proyectos participativos, como el proyecto educativo integral comunitario (PEIC) donde la colaboración en decisiones claves y el compromiso sea generado por los diferentes miembros de la institución a fin de garantizar que el personal docente se identifique con los objetivos de la institución.
6. Tomar decisiones en consenso, siempre que sea necesario y posible.

Productividad

7. El clima organizacional debe fundamentarse en el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte como principios básicos de la gestión escolar, estos pueden ser revisados a

través de una intervención, que permita obtener a los gerentes de la organización una visión elevada de la organización.

Relaciones interpersonales

8. El directivo debe promover un conjunto de acciones que contribuyan a mejorar el clima organizacional.
9. Indagar sobre la diferencia de opiniones antes las variables estudiadas y revisar los puntos de vista de ambas partes, para entender los desacuerdos presentados.
10. Realizar talleres para mejorar la formación y desarrollo de relaciones interpersonales, la comunicación y toma de decisiones.

En cuanto a la Dimensión Administrativa:

Objetivos organizacionales

11. Considerar la posibilidad de recibir coaching organizacional para detectar los focos donde hay debilidad.

Liderazgo

12. Ubicar a los individuos que se sienten distanciados y poco identificados con la gestión del Pre-UNIMET y tras esta identificación, establecer estrategias de apoyo para estas personas, que les permita superar estas dificultades, de cara a impulsar su participación activa en la institución.

FUENTES CONSULTADAS

- Aguado Maldonado, J. (2012). Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes. (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación) Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010_Aguado_Clima%20organizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf
- Alonso, L. (1994). Sujeto y discurso, el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. En: Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. (Coords.), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.
- Angulo, E., Linares J. y Villalobos F. (2004). Funciones directivas y perfil de competencias del gerente educativo en instituciones de educación básica. *Telos, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, Vol. 6, (2): 298-318. Recuperado de <file:///C:/Users/ydiaz03/AppData/Local/Temp/Dialnet-FuncionesDirectivasYPerfilDeCompetenciasDelGerente-6436495-1.pdf>
- Aucancela, M. (2016). *La mediación de conflictos y la convivencia escolar de los niños y niñas del quinto año de educación básica de la Unidad Educativa Santa Rosa*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/20255/1/MYRIAM%20AUCANCELA-TESIS.pdf>
- Axelrod, (1990). *La evolución de la cooperación*. Universidad de Stanford.
- Ballestrini, M. (2001). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación* (3° Ed.). Caracas: P1 Consultores Asociados.

- Bavaresco, A. (2001). *Proceso metodológico en la investigación (cómo hacer un diseño de investigación)*. Maracaibo: Ediluz.
- Bermúdez, M. (2017). *Clima organizacional y liderazgo directivo en los docentes de Comas, Lima*. (Tesis para obtener el título profesional de segunda especialidad en Gestión Educativa y Acreditación). Facultad de Educación e Idiomas, Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Bisquerra, R. (2003). *Educación Emocional Para La Convivencia: Las Competencias Emocionales*.
- Bolaños, M. (1998). La Calidad de la educación para el siglo XXI. *Revista del Consejo Nacional Técnico de la Educación*.
- Brønstrup, C., Godoi, E. y Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, XXVI, (51),26-37ISSN: 0120-4823. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=860/86005104>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México. Trillas.
- Canale, M. (1995). De la competencia comunicativa a la pedagogía comunicativa del lenguaje. En: Llobera, M., *Competencia comunicativa, documentos básicos en la enseñanza de lenguas extranjeras*, pp. 63-81. Madrid: Edelsa.
- Cangana, N. (2018). *Relación entre cultura organizacional y calidad de gestión escolar en el Centro Educativo N° 39001, Año 2014*. (Tesis de postgrado). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Carbó, J., y Pérez, M. (1996). El liderazgo. En: *El capital humano y la empresa: los recursos humanos, la clave de la competitividad*, (Ed.. Especial cinco Días), (159-181). Madrid: Coopers&Lybrand.
- Carbone, R. (2008). *Situación de liderazgo educativo en Chile*. Santiago: Ministerio de Educación, Universidad Alberto Hurtado.

- Cardona, D., y Buelvas, S. (2010). Medir el clima organizacional: preocupación legítima y necesaria por parte del management. *Saber, Ciencia y Libertad*. Vol.5 (2), 41-150.
- Carrasco, A. (2013). *El discurso de los directores sobre la gestión escolar: de administradores a gestores en una institución educativa*. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116481>
- Cervantes, E. (1998). *Una cultura de calidad en la escuela, liderazgo para el cambio educativo*. México: Ediciones Castillo.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, (7ma. edición). Recuperado de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da. Ed.). México: Mc Graw Hill Educación.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Colmenares, R. (2013). *Influencia de la comunicación como estrategia gerencial en la gestión del directivo*. (Trabajo como requisito parcial para optar al Grado de Magister en Educación Mención Gerencia Educacional). UPEL – IPRAEL, Maracay. Recuperado de: https://www.academia.edu/31929211/influencia_de_la_comunicaci%C3%B3n_en_la_gesti%C3%B3n_del_directivo
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación*. Italia: McGrawHill.
- Correa, A., Álvarez, A. y Correa, S. (2010). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó. Recuperado de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>

- Correa, F. (2012). *Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar*. Recuperado de http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/391/2_012_AD_003.pdf?sequence=1
- Crissien, J. (2005). Gerencia del Siglo XXI. Revista Escuela de Administración de Negocios, (54),59-83. ISSN: 0120-8160. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20605404>
- Dattilio F., y Padesky C. (2000). *Psicología organizacional*. Brasil: Artes Médicas.
- Díaz-Bravo L., Torruco-García U., Martínez-Hernández M. y Varela-Ruiz M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2 (7),162-167. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3497/349733228009>.
- Espinoza, L. (2019). *El clima organizacional y su relación con la calidad del servicio educativo*. (Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Educación con mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad del Perú Decana de América. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10524/Espinoza_Il.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernández C., Hernández-Sampieri, R. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta edición). México: Editorial Mcgraw Hill.
- Gamboa, E. J. (2010). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicología Científica.com*, 12 (16). Recuperado de <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-descripcion-teorica-de-sus-determinantes>
- García García, B., & Patjane Nakid, K. (2005). Percepción e importancia de los incentivos de los trabajadores de nivel operativo de hoteles ubicados en el centro de la ciudad de Puebla (Licenciatura en Administración de

- Hoteles y Restaurantes.). Departamento de Administración de Hoteles y Restaurantes. Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/garcia_g_b/capitulo2.pdf
- García, I. (2006). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. *UNI-revista - Vol. 1 (3)*. Recuperado: <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/omnia/article/view/7329>.
- García, M. e Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. Recuperado de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html
- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68), 495-517. Recuperado de: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&tlng=es
- Hamdan González, N. (1994). Métodos estadísticos en educación. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela
- López, P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 36(1), 147-158. <https://Dx.Doi.Org/10.4067/S0718-07052010000100008>
- Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones*. (s/f). LosRecursosHumanos.com [Página web en línea]. Recuperado de: <https://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>
- Mamani, Y. (2016). *Clima organizacional y desempeño docente en profesoras de nivel inicial del Distrito de Puno, Ugel Puno*. (Trabajo como requisito para optar el grado académico de Magister Scientiae en Educación

- Mención Educación Intercultural). Universidad Nacional Del Altiplano, Escuela De Posgrado, Maestría En Educación.
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del desempeño docente: fundamentos modelos e instrumentos* (2 ed.). Bogotá: Magisterio.
- Morles, V. y Muñoz, A. (S.F.). *Manual sobre las pruebas de rendimiento escolar: Guía para su preparación, ejecución y análisis*. Caracas: Colegial Bolivariana.
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación* vol. 33 (2), 153-170. Universidad de Costa Rica San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educación*, 17 (2), 357-69. Doi. 10.5294/edu.2014.17.2.9 (www.ride.org.mx) Recuperado de: <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/3693/3658>
- Pozner, P. (2003). La gestión escolar en Secretaría de Educación Pública (SEP). *Antología de gestión escolar* (pp. 35-58). México: SEP.
- Quero Virla, Milton (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2),248-252. ISSN: 1317-0570. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=993/99315569010>
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta edición). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, C. (2017). *Clima organizacional y nivel de satisfacción laboral percibidos por el personal de un grupo de colegios adventistas ubicados en la Unión Colombiana del Norte durante el curso escolar 2016*. (Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Educación) Universidad de Montemorelos, Facultad de Educación, Colombia.

- Ruíz Bolívar, C., (s/f). Confiabilidad De Un Instrumento. Recuperado de:
<<https://www.calameo.com/books/000261962d0b25b8cdc7b>>
- Sabino, C. (2002). *Metodología de la Investigación*. Caracas: Editorial PANAPO.
- Salazar, M. (2006). *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? Vol. 1* (3), 5, Universidad de Viña del Mar, Chile. Recuperado LIDERAZGO-TRANSFORMAC.pdf
- Serrano, M. y Piñuel, J. (1982). Teoría de la Comunicación I-Epistemología y análisis de la referencia. *Cuadernos de la Comunicación*. 2ª edición revisada y ampliada. Madrid. Recuperado de:
<http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/2640/1/Martin%20Serrano.pdf>
- Sierra Bravo R. (1995). *Técnicas de investigación social teoría y ejercicios*, (Décima edición). Madrid: Editorial Paraninfo.
- Siliceo, A., Caseras, D. y González, J. (1999). Capítulo 4: Cultura Organizacional y Liderazgo. En *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional* (Primera Edición), 127-162. Recuperado de:
(dspace.uib.es)http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/TecnologiaEducativaG12/Modulo05/PDF/Cultura_organizacional_y_liderazgo.pdf
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2016). *Manual de trabajos de grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales* (5ta edición). Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y Competencias Directivas Para La Eficacia Escolar: Experiencia Del Modelo De Gestión Escolar De Fundación Chile Reice. En *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol.5, (5e), 149-156. Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar. Recuperado de
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55121025022.pdf>

- Valencia G. (2009). Claves para la cooperación: una visión desde la economía política. En: Diálogos de Derecho y Política, (Nº 2). Antioquia, Colombia. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/254427602>
- Vargas, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4 (8), 47-53. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=747/74711353004>
- Villegas, L. (2016). Clima organizacional y realidad educativa: un repensar desde los escenarios de la contemporaneidad. En *ARJÉ Revista de Postgrado FaCE-UC*. Vol. 10 (18), enero– junio 2016, pp.55-61. Recuperado de <http://arje.bc.uc.edu.ve/arj18/art06.pdf>
- Zuzama, J. (2017). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. (Trabajo de grado). Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca, España. Recuperado de https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_J%09uana_Maria.pdf?sequence=1

ANEXOS

Anexo A – Instrumento antes de la validación



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA EDUCACIÓN, MENCIÓN GERENCIA EDUCATIVA

CUESTIONARIO (Dirigido al Personal Directivo)

El propósito de este cuestionario tiene la intención de recaudar información por parte del personal directivo del Pre-UNIMET, Terrazas del Ávila, sobre el Clima Organizacional y el desarrollo de la Gestión Escolar en dicha institución.

Las respuestas que usted de a este instrumento, tienen un propósito en particular y responde directamente a los objetivos de dicha investigación, por otro lado es importante que conozca que toda información suministrada será tratada con la confidencialidad del caso.

Por favor lea y responda las preguntas planteadas, según la premisa solicitada, en las líneas debajo de cada ítem.

Instrucciones:

Antes de responder a las preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas. Conteste con honestidad y objetividad.

Los ítems están presentados como preguntas cerradas, que ameritan ser contestadas de forma individual y sin dejar ninguna sin contestar.

De acuerdo a su consideración, marque una equis (x) en la respuesta que recoge su decisión considerando la siguiente escala:

5. Totalmente de acuerdo
4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuerdo

Gracias por su colaboración

A.- CLIMA ORGANIZACIONAL	5	4	3	2	1
1.- ¿Consideras que recibes cooperación del grupo de docentes para favorecer el clima organizacional?					
2.- ¿Consideras que cooperas con los docentes para el logro de un buen clima organizacional?					
3.- ¿Consideras adecuada la conducta que asume el grupo ante el ambiente organizacional?					
4.- ¿Consideras que tu conducta como líder favorece el clima organizacional?					
5.- ¿Consideras acertado el estímulo que recibes de los docentes favoreciendo el clima organizacional?					
6.- ¿Consideras adecuado el reconocimiento por el esfuerzo de un trabajo realizado por ti en la institución?					
7.- ¿Consideras adecuada la actividad laboral que realizas como directivo en la escuela?					
8.- ¿Consideras adecuada la actividad laboral que realizan los docentes en la escuela?					
9.- ¿Consideras adecuadas las condiciones presentes en el ambiente laboral de la escuela?					
10.- ¿Consideras que, como gerente, asumes el compromiso que implica las mejoras del ambiente laboral?					
11.- ¿Consideras adecuadas las formas de comunicación presentes en la organización como manera de mejorar las relaciones interpersonales?					
12.- ¿Consideras que el grupo de docentes participa en la toma de decisiones en la institución?					
13.- ¿Consideras que tu opinión es aceptada por el grupo al momento de la toma de decisiones en la institución?					
14.- ¿Consideras adecuado el desempeño del grupo dentro de la organización escolar?					
15.- ¿Consideras adecuado tu desempeño dentro del grupo de la organización escolar?					

B.- GESTIÓN ESCOLAR	5	4	3	2	1
17.- ¿Consideras acorde el tipo de liderazgo que ejerces en la escuela?					
18.- ¿Consideras adecuada la gestión escolar que realizas como líder de la institución?					
19.- ¿Consideras adecuado el liderazgo que ejerces en la escuela en función de las tareas que ejerces?					
20.- ¿Consideras que los objetivos planteados en el Pre-UNIMET son acorde a los fines educativos institucionales?					
21.- ¿Consideras que tu participación está dirigida al logro de los objetivos institucionales?					
22.- ¿Consideras que la participación del grupo está dirigida al logro de los objetivos institucionales?					
23.- ¿Consideras que se logran los objetivos planteados a través de tu gestión escolar?					

Anexo B - Instrumento antes de la validación



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA EDUCACIÓN, MENCIÓN GERENCIA EDUCATIVA

CUESTIONARIO (Dirigido al Personal Docente)

El propósito de este cuestionario tiene la intención de recaudar información por parte de los docentes del Pre-UNIMET, Terrazas del Ávila, sobre el Clima Organizacional y el desarrollo de la Gestión Escolar en dicha institución.

Las respuestas que usted de a este instrumento, tienen un propósito en particular y responde directamente a los objetivos de dicha investigación, por otro lado es importante que conozca que toda información suministrada será tratada con la confidencialidad del caso.

Por favor lea y responda las preguntas planteadas, según la premisa solicitada, en las líneas debajo de cada ítem.

Instrucciones:

Antes de responder a las preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas. Conteste con honestidad y objetividad.

Los ítems están presentados como preguntas cerradas, que ameritan ser contestadas de forma individual y sin dejar ninguna sin contestar.

De acuerdo a su consideración, marque una equis (x) en la respuesta que recoge su decisión considerando la siguiente escala:

5. Totalmente de acuerdo
4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuerdo

Gracias por su colaboración

A.- CLIMA ORGANIZACIONAL	5	4	3	2	1
1.- ¿Consideras que existe un clima de cooperación de tus compañeros para la gestión escolar?					
2.- ¿Consideras que contribuyes a ese clima de cooperación en la gestión escolar?					
3.- ¿Consideras adecuada la conducta que asume el grupo ante el ambiente organizacional?					
4.- ¿Consideras que tu conducta es acorde para alcanzar los fines organizacionales?					
5.- ¿Consideras acertado el estímulo que recibes en la institución educativa favoreciendo el clima organizacional?					
6.- ¿Consideras adecuado el reconocimiento por el esfuerzo en un trabajo realizado por ti en la institución?					
7.- ¿Consideras que la actividad laboral que cumples en la escuela favorece el clima organizacional?					
8.- ¿Consideras que la actividad laboral que realizan los directivos en la escuela, favorece el clima organizacional?					
9.- ¿Consideras adecuada las actividades laborales que realizan los docentes en la escuela en función del clima organizacional?					
10.- ¿Consideras adecuadas las condiciones presentes en el ambiente laboral de la escuela para la mejora del clima organizacional?					
11.- ¿Consideras acorde el compromiso que asume la gerencia en las mejoras del ambiente laboral y por ende del clima organizacional?					
12.- ¿Consideras adecuada la forma de comunicación presentes en la organización como forma de mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional?					
13.- ¿Considera que las características de la comunicación en la institución educativa favorecen el clima organizacional?					

14.- ¿Consideras que el grupo de docentes participa en la toma de decisiones de la institución, mejorando el clima organizacional?					
15.- ¿Consideras que tu opinión es aceptada para la toma de decisiones en la institución favoreciendo el clima organizacional?					
16.- ¿Considera adecuado el desempeño del grupo dentro de la organización escolar contribuyendo al clima organizacional?					
17.- ¿Consideras adecuado tu desempeño dentro del grupo de la organización escolar favoreciendo el clima organizacional?					
B.- GESTIÓN ESCOLAR	5	4	3	2	1
18.- ¿Consideras acorde el tipo de liderazgo que se manifiesta en la escuela para el logro de la gestión escolar?					
19.- ¿Consideras adecuada la gestión escolar del líder de la institución?					
20.- ¿Consideras adecuado tu liderazgo en la escuela en función de tus tareas?					
21.- ¿Considera que los objetivos planteados por la institución son acordes a los fines educativos institucionales, favoreciendo estos la gestión escolar?					
22.- ¿Consideras que tu participación está dirigida al logro de los objetivos institucionales?					
23.- ¿Consideras que la participación del grupo está dirigida al logro de los objetivos institucionales?					
24.- ¿Consideras que se logran los objetivos con la forma en que se lleva la gestión escolar?					

Anexo C



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA EDUCACIÓN, MENCIÓN GERENCIA EDUCATIVA

CUADRO DE VALIDACIÓN CUESTIONARIO (Dirigido al Personal Directivo)

Usted ha sido considerado por el investigador, como un experto para evaluar el instrumento denominado: Encuesta Personal Directivo, para ello deberá leer dicho cuestionario y revisarlo, según las consideraciones que se señalan a continuación:

Correspondencia: Relación de complementación, concordancia, equivalencia o simetría que existe o se establece entre dos o más cosas.

Redacción: La redacción requiere de coherencia y cohesión textual.

Representatividad: Rasgo o conjunto de rasgos característicos de alguien o algo y que sirve para distinguirlo de otras personas o cosas.

A: NIVEL BAJO

B: NIVEL MEDIO

C: NIVEL BAJO

Número de Ítem	Correspondencia			Redacción			Representatividad			Observaciones
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										

15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										

Gracias por su colaboración

Anexo D



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA EDUCACIÓN, MENCIÓN GERENCIA EDUCATIVA

CUADRO DE VALIDACIÓN CUESTIONARIO (Dirigido al Personal Docente)

Usted ha sido considerado por el investigador, como un experto para evaluar el instrumento denominado: Encuesta Personal Docente, para ello deberá leer dicho cuestionario y revisarlo, según las consideraciones que se señalan a continuación:

Correspondencia: Relación de complementación, concordancia, equivalencia o simetría que existe o se establece entre dos o más cosas.

Redacción: La redacción requiere de coherencia y cohesión textual.

Representatividad: Rasgo o conjunto de rasgos característicos de alguien o algo y que sirve para distinguirlo de otras personas o cosas.

A: NIVEL BAJO

B: NIVEL MEDIO

C: NIVEL BAJO

Número de Ítem	Correspondencia			Redacción			Representatividad			Observaciones
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										

12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										

Gracias por su colaboración

Anexo E - Instrumento después de la validación



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA EDUCACIÓN, MENCIÓN GERENCIA EDUCATIVA

CUESTIONARIO (Dirigido al Personal Directivo)

El propósito de este cuestionario tiene la intención de recaudar información por parte del personal directivo del Pre-UNIMET, Terrazas del Ávila, sobre el Clima Organizacional y el desarrollo de la Gestión Escolar en dicha institución.

Las respuestas que usted de a este instrumento, tienen un propósito en particular y responde directamente a los objetivos de dicha investigación, por otro lado es importante que conozca que toda información suministrada será tratada con la confidencialidad del caso.

Por favor lea y responda las preguntas planteadas, según la premisa solicitada, en las líneas debajo de cada ítem.

Instrucciones:

Antes de responder a las preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas. Conteste con honestidad y objetividad.

Los ítems presentados ameritan ser contestados de forma individual y sin dejar de responder ninguno.

De acuerdo a su consideración, marque una equis (x) en la respuesta que recoge su decisión considerando la siguiente escala:

5. Totalmente de acuerdo
4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuerdo

Gracias por su colaboración

A.- CLIMA ORGANIZACIONAL	5	4	3	2	1
1.- Recibe usted cooperación del grupo de docentes en beneficio del favorecimiento del clima organizacional.					
2.- Desde su perspectiva, usted coopera con los docentes para el logro de un buen clima organizacional.					
3.- La conducta que asume el grupo ante el ambiente organizacional es adecuado.					
4.- Su conducta como líder favorece el clima organizacional.					
5.- El estímulo que usted recibe de los docentes es acertado, favoreciendo de esta manera el clima organizacional.					
6.- Su esfuerzo en el trabajo realizado dentro de la institución es reconocido adecuadamente.					
7.- Su actividad laboral, como directivo en la escuela, es apropiada.					
8.- La actividad laboral de los docentes en la escuela, cumple con los objetivos planteados.					
9.- Las condiciones presentes en el ambiente laboral de la escuela favorecen el clima organizacional.					
10.- Usted, como gerente, asume el compromiso que implica las mejoras del ambiente laboral.					
11.- Las formas de comunicación utilizadas en la organización, son pertinentes para mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional.					
12.- El grupo de docentes participa en la toma de decisiones en la institución.					
13.- Su opinión como gerente, es aceptada por el grupo al momento de la toma de decisiones en la institución.					
14.- El desempeño del grupo dentro de la organización escolar beneficia el clima organizacional.					
15.- Su desempeño dentro del grupo de la organización escolar beneficia el clima organizacional.					

B.- GESTIÓN ESCOLAR	5	4	3	2	1
16.- El tipo de liderazgo que ejerce en la escuela es acorde a los objetivos planteados.					
17.- El liderazgo que ejerce en la escuela, en función de las tareas desempeñadas, cumple con las expectativas del grupo.					
18.- Los objetivos planteados en el Pre-UNIMET son acordes a los fines educativos institucionales.					
19.- Su participación está dirigida al logro de los objetivos institucionales.					
20.- La participación del grupo está dirigida al logro de los objetivos institucionales.					
21.- La gestión escolar que realiza como líder de la institución, es eficiente.					

Anexo F - Instrumento después de la validación



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA EDUCACIÓN, MENCIÓN GERENCIA EDUCATIVA

CUESTIONARIO (Dirigido al Personal Docente)

El propósito de este cuestionario tiene la intención de recaudar información por parte del personal docente del Pre-UNIMET, Terrazas del Ávila, sobre el Clima Organizacional y el desarrollo de la Gestión Escolar en dicha institución.

Las respuestas que usted de a este instrumento, tienen un propósito en particular y responde directamente a los objetivos de dicha investigación, por otro lado es importante que conozca que toda información suministrada será tratada con la confidencialidad del caso.

Por favor lea y responda las preguntas planteadas, según la premisa solicitada, en las líneas debajo de cada ítem.

Instrucciones:

Antes de responder a las preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas. Conteste con honestidad y objetividad.

Los ítems presentados ameritan ser contestados de forma individual y sin dejar de responder ninguno.

De acuerdo a su consideración, marque una equis (x) en la respuesta que recoge su decisión considerando la siguiente escala:

5. Totalmente de acuerdo
4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuerdo

Gracias por su colaboración.

A.- CLIMA ORGANIZACIONAL	5	4	3	2	1
1.- Usted y el grupo docente en general, mantienen un clima de cooperación para la gestión escolar.					
2.- La conducta asumida por usted dentro del grupo ante el ambiente organizacional, es apropiada.					
3.- Su conducta es acorde para alcanzar los fines organizacionales.					
4.- El estímulo que usted recibe en la institución educativa favorece el clima organizacional.					
5.- Su esfuerzo en el trabajo realizado dentro de la institución es reconocido adecuadamente.					
6.- Su actividad laboral, como docente en la escuela, es apropiada.					
7.- La actividad laboral que realizan los directivos en la escuela, favorece el clima organizacional.					
8.- La actividad laboral que realizan los docentes en la escuela en función del clima organizacional, es adecuada.					
9.- Las condiciones presentes en el ambiente laboral de la escuela favorecen el clima organizacional.					
10.- El compromiso que asume la gerencia en las mejoras del ambiente laboral y por ende del clima organizacional, cumplen con las expectativas del personal docente.					
11.- Las formas de comunicación utilizadas en la organización, son pertinentes para mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional.					
12.- El grupo de docentes participa en la toma de decisiones en la institución, mejorando el clima organizacional.					
13.- Su opinión como docente, es aceptada por el directivo al momento de la toma de decisiones en la institución.					
14.- El desempeño del grupo dentro de la organización escolar beneficia el clima organizacional.					

15.- Su desempeño dentro del grupo de la organización escolar beneficia el clima organizacional.					
B.- GESTIÓN ESCOLAR	5	4	3	2	1
16.- El tipo de liderazgo que se manifiesta en la escuela para el logro de la gestión escolar, es acorde a los objetivos planteados.					
17.- El liderazgo ejercido por usted en la escuela, en función de las tareas desempeñadas, contribuye al mejoramiento del clima organizacional.					
18.- Los objetivos planteados en el Pre-UNIMET son acordes a los fines educativos institucionales.					
19.- Su participación está dirigida al logro de los objetivos institucionales.					
20.- La participación del grupo está dirigida al logro de los objetivos institucionales.					
21.- La gestión escolar que realiza el o los gerentes de la institución, es eficiente, logrando así alcanzar los objetivos planteados.					

(Anexo G – Coeficiente Alfa de Cronbach)

RELIABILITY

```
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004  
VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009  
VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015  
VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020  
VAR00021  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	9	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	9	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,903	21

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	80,0000	141,500	,684	,896
VAR00002	80,0000	141,500	,684	,896
VAR00003	80,0000	150,250	,159	,905
VAR00004	81,0000	129,750	,675	,894
VAR00005	80,8889	136,361	,493	,900
VAR00006	80,2222	132,944	,713	,893
VAR00007	80,4444	127,778	,840	,889
VAR00008	80,3333	149,500	,101	,910
VAR00009	80,4444	127,778	,840	,889
VAR00010	80,2222	149,194	,193	,905
VAR00011	80,1111	141,111	,591	,897
VAR00012	80,3333	147,000	,350	,902
VAR00013	80,0000	141,500	,684	,896
VAR00014	80,2222	139,944	,442	,901
VAR00015	80,3333	143,250	,576	,898
VAR00016	80,4444	149,528	,176	,905
VAR00017	80,1111	141,111	,591	,897
VAR00018	80,4444	127,778	,840	,889
VAR00019	80,4444	127,778	,840	,889
VAR00020	80,2222	150,444	,127	,906
VAR00021	80,4444	142,028	,412	,901