



Clima Organizacional en el Contexto Educativo

Autores: Carmen Elena Rivera Moreno
Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”, UNERMB
carmenelenarivera_17@hotmail.com
Orlando José Cegarra Cegarra
Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”, UNERMB
cegarraorlando@hotmail.com
Hilda del Carmen Vergara
Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”, UNERMB
vergarahilda80@yahoo.es
Yuraima Margelis Matos
Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, UNESR
yuraimatos01@gmail.com
Trujillo, Venezuela

Resumen

El estudio tuvo como objetivo “Determinar las dimensiones del clima organizacional que propicia el gerente educativo en las instituciones del NER 196”. Metodológicamente la investigación fue de tipo descriptiva, con un diseño de campo. La población la constituyó (2) directivos y (35) docentes de las distintas escuelas que conforman el NER. Para la recolección de la información se realizó un cuestionario con alternativas de selección. Obteniendo como resultados en la dimensión estructural que el 58,3% de los encuestados refirieron que nunca el gerente plantea un sistema de interrelaciones entre el personal. En cuanto a la Responsabilidad, el 61,6% señaló no sentirse motivados para involucrarse en las tareas de la institución. Con relación al indicador recompensa, el 55% señaló que nunca son recompensados, ni incentivados por parte del directivo. Referente al indicador relaciones, el 61,3% de los encuestados señalaron no existir un ambiente de trabajo grato, ni de respeto hacia los docentes; asimismo el 59% de los encuestados manifiestan que nunca se resuelven los conflictos de manera oportuna. En conclusión, en el NER 196, no se pone en práctica de manera efectiva las dimensiones del clima organizacional, lo cual no contribuye al logro de los objetivos institucionales de manera exitosa.

Palabras clave: gerencia educativa; clima organizacional; dimensiones.

Fecha de Recepción: 12-08-2016 **Fecha de Aceptación:** 05-09-2016

Organizational Climate in the Education Context

Abstract

The present study aimed to purpose "determine the dimensions of the organizational climate that fosters educational manager in the institutions of the NER 196". Methodologically the research was a descriptive study with a field design. The population was constituted by: (2) managers and (35) teachers from the different institutions that make up the NER. For the information a questionnaire was made with different alternative of selection, obtaining the following results: According to the indicator structural dimension, the 58.3% of respondents express that the manager never posed a system of interrelationships among his personal or staff. Related with the indicator responsibility, 61.6% said that they don't feel motivate and don't get involved in the work of the institution. With regard to the indicator reward, 55% said they are never rewarded or incentivized by the management of the institution. Concerning with the indicator relations, 61.3% of respondents said that there is an absence of a pleasant work environment, and respect for teachers; by the same way, 59% of respondents stated that conflicts are never resolved in a better way. In conclusion, most of teacher and managers of the NER 196 do not implement effectively dimensions of organizational climate, they also don't contribute to the achievement of corporate goals successfully.

Keywords: educational management; organizational climate; dimensions.

Date Received: 12-08-2016

Date Acceptance: 05-09-2016

1. Introducción

La sociedad actual se caracteriza por permanentes y vertiginosas transformaciones que llevan consigo cambios, los cuales deben asumir con responsabilidad las organizaciones a nivel mundial; de tal manera, poder estar actualizadas y dar respuesta a las exigencias que le plantea el momento histórico que viven. Desde esta perspectiva, cabe referir que las instituciones educativas como organizaciones tienen el compromiso de estar en consonancia con las diferentes políticas educativas que se viene generando para dar respuesta a las exigencias del contexto.

Pues como señala Senge (2002:112) “las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran, como aprovechar el entusiasmo y la capacidad del personal para adaptarse a los cambios, donde el aprendizaje se toma para mejorar”. En tal sentido, las instituciones educativas deben estar en la capacidad de dar lo mejor de sí, en cuanto a que son instituciones formadoras, en donde debe prevalecer un clima organizacional armonioso de respeto y promotoras de la convivencia escolar.

Para Martínez (2008:53) el “Clima Organizacional implica un profundo compromiso gerencial con la mejora del desempeño organizacional a través de una gestión efectiva de las personas”. Gestión que implica saber gerenciar para no sólo cumplir con sus funciones administrativas, sino también con el fomento de una convivencia armoniosa entre los diferentes actores socio-educativos para el logro de las metas y objetivos establecidos en equipo.

Cabe destacar que para Caligiore y Díaz (2003:156), “un buen clima o un mal clima organizacional, genera consecuencias dentro de la organización, que pueden ser positivas o negativas, además de ser percibidas de formas diferentes por los miembros que la integran”. El Clima Organizacional abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas, considerado como una fortaleza que encamina el convivir en los espacios de la institución de manera efectiva y afectiva.

Por lo que Silva (2004:279), señala que cada vez se hace más necesario realizar estudios sobre el clima organizacional en las escuelas, pues permitirá revelar información valiosa para conocer la calidad de las interacciones personales y adoptar cambios tendientes a superar deficiencias, lograr un clima armonioso y tener un impacto positivo en los actores que hacen vida en la misma.

Desde este deber ser, se viene apreciando en estudios realizados por, Sulbarán (2012), donde concluye que la mayoría del personal se encuentra medianamente satisfecho en cuanto a la motivación, comunicación y el liderazgo que genera el directivo en su accionar como gerente educativo. Así mismo, señala que muchas veces los gerentes educativos no propician un clima organizacional o escolar en las instituciones educativas, situación que desfavorece el logro de los objetivos propuestos.

Aunado al mismo, Goncalves (2000, 135) señala que “el trabajador percibe el ambiente laboral y de esta percepción depende la motivación, el rendimiento, y la satisfacción en el trabajo”; es decir, el clima escolar refleja la interacción entre las características personales y organizacionales, además de influir en la convivencia de los actores de la escuela y comunidad.

Situación a la que no escapan las instituciones del Núcleo Educativo Rural (NER) 196, del Municipio Miranda, Estado Mérida, donde pareciera que existen ciertos conflictos entre los gerentes y docentes, lo cual puede dificultar la convivencia armoniosa entre el personal. Más cuando de manera informal, se ha venido recogiendo algunas percepciones que tienen los docentes sobre el clima organizacional en dicha institución, expresando que no son estimulados ni recompensados por el trabajo que realizan. Asimismo, no se observa una atmósfera de confianza, respeto y consideración, lo cual pudiese afectar el buen desenvolvimiento y la convivencia efectiva entre el personal.

Sobre la base de las ideas expuestas, cabe formular la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional que propicia

el gerente educativo en las instituciones educativas?. Interrogante que llevó a plantear **el objetivo de estudio**: Determinar las dimensiones del clima organizacional que propicia el gerente educativo en las instituciones del NER 196, ubicado en Timotes, Municipio Miranda, Estado Mérida. Considerando los resultados, los investigadores sugieren unas series de actividades que pueden contribuir a fortalecer el clima organizacional y con ello mejorar las relaciones interpersonales en el Núcleo Educativo Rural, NER 196.

2. Sustento Teórico

2.1. Gerencia Educativa

Para hacer referencia a la gerencia educativa, se hace necesario comenzar por señalar lo qué es la gerencia, de acuerdo con Chiavenato (2009:482), es “el producto de una perenne interacción entre pensar y actuar, reflexionar y decidir”, lo cual, exige características muy singulares que definen “un perfil decisonal basado en el equilibrio y en la complementación de la experiencia, el conocimiento, la imaginación y la razón”. Desde esta óptica, la gerencia es de interpretación conceptual, por cuanto, las organizaciones dedicadas a la enseñanza, tienen un fin social, en torno a un contexto, que está signado por la ambigüedad, incertidumbre y riesgo organizacional.

Por su parte, Ruíz (2001:123), señala que el termino de gerencia “se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos”. Accionar que es llevado a cabo por el gerente, quien es la persona encargada de dirigir la organización e institución, quien según Benavides (2013: 89) “tiene la ardua responsabilidad dentro de la organización de motivar e influir a su gente o talentos humanos hacia los objetivos deseados”.

Ahora bien, ubicando la gerencia en el contexto educativo, Manes (2005:11), señala que es el proceso mediante el cual se orienta y conduce la institución educativa, sus actores y las relaciones con el entorno, a través del trabajo en conjunto para ofrecer un servicio de calidad y coordinar las tareas hacia la consecución de sus proyectos comunes. El gerente educativo, en este caso el del director del Núcleo 196 tiene a su cargo una serie de funciones, las cuales debe poner en práctica de manera efectiva para lograr los objetivos organizacionales mediante el trabajo en colectivo.

En tal sentido, le corresponde al director necesariamente, el desarrollo de ciertas habilidades y destrezas, que van desde el conocimiento de la organización en cuanto, a sus debilidades y fortalezas internas, así como oportunidades y amenazas externas hasta las competencias y expectativas de las personas que integran la misma. Para esto, además de las funciones administrativas, el directivo debe convertirse en agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales.

Este planteamiento fundamenta la necesidad de la acción gerencial orientada a promover el clima organizacional en las instituciones educativas, donde el directivo como gerente educativo constituye el factor relevante para hacer que se cumplan los objetivos y metas institucionales. Razón por la cual los directivos y docentes, requieren comprometerse responsablemente con las instituciones educativas del NER196, compartir ideas que apunten a la permanencia e identidad, así como fortalecer un clima organizacional entre los actores que hacen vida en la institución, logrando que todos se interesen en resolver problemas y dificultades que se presenten en cada una de las escuelas.

2.2. Clima organizacional

El clima organizacional según Brunet (1999:60), es “la atmósfera intangible o estilo particular que se da dentro de una empresa y que opera de manera positiva y negativa lo que dificulta o favorece alcanzar los objetivos deseados”. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un docente no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el mismo de estos factores, por tal razón, el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales, que debe haber entre los directivos y docentes, siendo la idea de este estudio aportar lineamientos para mejorar dichas características.

En el clima organizacional, en ocasiones también se denomina clima laboral, los empleados llevan a cabo sus tareas, el modo en que lo hacen, el grado en que resulta competente en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevan a cabo ejerzan una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional. El clima organizacional, tiene influencia directa, es decir, cuanto más positiva se percibe la dirección, y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima que puedan tener el personal docente, administrativo y la misma comunidad de la institución y del directivo.

En concordancia con lo anterior, Alvariño (2000:19) opina que, en efecto “la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos incide en el clima organizacional”; pues, en la forma de conducción institucional, el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, del tiempo en la planificación de tareas, distribución de trabajo, su productividad en la eficiencia de la administración, del rendimiento de los recursos materiales, entre otros, depende el éxito institucional y la efectividad laboral, así como una mejor calidad educativa.

En lo que se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, dependen según sean percibidas por quienes trabajan en

la institución u organización; por lo que resulta importante medir y conocer el clima organizacional; más cuando se ubica en las instituciones escolares, donde en los últimos años se ha venido haciendo énfasis en la necesidad de estudiar el clima organizacional o escolar como lo llama Silva (2004) hacia la búsqueda de la eficiencia en las instituciones educativas. Pues el NER 196 está constituido por varias escuelas dispersas dirigidas por el director y subdirector, así como el coordinador de formación permanente, quienes deben promover actividades que lleven a integrarse en un clima de armonía, de trabajo, de responsabilidades hacia la excelencia institucional y personal del colectivo.

De acuerdo con Silva (2004), el clima escolar es el reflejo de la identidad institucional y de la calidad de las interacciones personales, configura en gran medida los procesos y resultados del centro educativo. En este sentido, se refleja la interacción entre las características personales y organizacionales, que debe haber entre los directivos y docentes. En consecuencia, se considera pertinente desarrollar las dimensiones que plantean Litwin y Stringer (citados por Llaneza: 2008:476), de las cuales se tomaron en cuenta: Estructura, responsabilidad (Empowerment), recompensa, relación y conflicto.

2.2.1. Estructura: El término estructura de la organización describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitantes a las que ven enfrentados en su trabajo. Tiene que ver con las formalidades que los gerentes educativos hacen en el cumplimiento de las normas, estándares, entre otras.

Dimensión que se refiere a la forma en que los directivos establecen y comunican al personal los objetivos, metas, objetivos, formas de trabajar. La estructura de una organización contiene tres componentes: complejidad, formalización y centralización. Componentes que pueden combinarse e

igualarse para crear diversos diseños de la organización. La complejidad se refiere a la cantidad de diferenciación en una organización. Entre más sea la división del trabajo en la institución más niveles verticales habrá en la jerarquía, y entre más dispersas estén las unidades de la organización geográficamente más difícil (o complejo) será coordinar a las personas y sus actividades, tal como es el caso del NER 196.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Es importante señalar, que la estructura va a permitir representar la percepción que tienen los actores educativos del NER 196 de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos y obstáculos a que se ven enfrentados en su desempeño, razón por la cual es necesario afianzar en la estructura educativa como lo es la estructura formal e informal.

2.2.2. Responsabilidad: también llamada Empowerment. Según Jones (2001), la responsabilidad es la fortaleza, virtud y dominio que tiene un individuo para tomar decisiones aceptando las consecuencias de sus actos y rendir cuentas por ella, En el mismo orden, Daniele (2001), lo define como una atenuante en los actos y comportamientos intrínsecos de un ser humano, capaz de la toma de decisiones asumiendo las consecuencias. Se trata de un acto voluntario, intrínseco de la persona que le permite expresar las virtudes y comportamientos en la toma de decisiones.

De igual manera, Litwin y Stringer (citados por Goncalves; 2000), señalan que la responsabilidad es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. En la medida que los docentes se les asignen responsabilidades, en esa medida se genera un sentimiento de autonomía; es decir ser autónomos para realizar libre y responsablemente su trabajo.

En este sentido, tanto el directivo como docentes deben asumir responsablemente la función, tarea o actividad que le compete, de tal manera que se trabaje en armonía en un ambiente de trabajo con sentido de compromiso por lo que se hace. Lo que lleva a generar el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización. En el caso de los docentes, se requiere que se genere éste sentido de responsabilidad, lo que los llevaría a sentirse sus propios jefes en la medida que se le da la responsabilidad para hacer su trabajo.

Cabe referir a Jáimez y Bretones (2011), quienes señalan que la aplicación del Empowerment como herramienta para el mejor desarrollo de las habilidades profesionales de los empleados, genera una capacidad de decisión que antes no era posible y, esto para muchos, crea una nueva forma de asumir las responsabilidades diarias, y que en algunos casos se considera agradable. A la vez permite aumentar la confianza, autonomía, autoridad, y sentido de pertenencia entre el personal por la institución. Precisamente, el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en el trabajo, donde cada trabajador en su institución se sienta comprometido en asumir su rol independiente, de ser su propio jefe, a la vez que genera un clima de compromiso por lo que se hace.

2.2.3. Recompensa: La recompensa constituye otra dimensión del clima organizacional, que requiere ser estudiada en este contexto de estudio. La misma corresponde a la percepción de los miembros sobre el estímulo recibido por el trabajo bien hecho. En tal sentido, en la medida en que la organización utilice más el premio que el castigo estará generando un clima apropiado. Es decir, incentivar al empleado hacer bien su trabajo o mejorar su desempeño en el mediano plazo.,

Por su lado, Chiavenato (2009) plantea que la recompensa:

...corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien

hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. La compensación ofrecida por la organización influye en la satisfacción de los socios, pues cada socio está dispuesto a invertir sus recursos individuales, en la medida en que obtenga, retornos y resultados de sus inversiones (pág. 135).

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización se relaciona con la política de retribución y compensación a los trabajadores. En la medida que los docentes sienten que son recompensados y tomados en cuenta por el trabajo que realizan, es posible obtener un retorno mayor en las contribuciones efectuadas, garantizando de alguna manera productividad y un trabajo efectivo del personal docente por una educación de calidad. Muchas son las quejas de los docentes cuando no son tomadas en cuenta sus acciones en beneficio de la institución, y a veces ni una recompensa o mérito por la labor realizada, lo que de alguna manera, no estimula a los docentes y demás personal de la institución, creando así un clima no efectivo ni afectivo entre el personal.

2.2.4. Relaciones: Esta dimensión constituye la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados. Estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupo dentro de ella: estos son, los grupos formales que integran parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad que se puede dar entre sus miembros. Es así que son los enlaces que vinculan entre sí a los objetos o subsistemas que componen la institución educativa.

Para Medina y Cembranos (2002), las relaciones interpersonales constituyen la red básica de acompañamiento vital entre seres humanos, donde se caracteriza la calidad y cantidad de intercambios emocionales de comunicación y expresión corporal. En este sentido, las relaciones personales

contemplan la interacción entre individuos, diferenciándose la cantidad de amigos de la calidad de amigos, lo cual permite los diferentes niveles de confianza. Se puede decir que es la percepción que tienen los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre directivos y docentes.

En este sentido, las relaciones entre el personal directivo y el colectivo institucional, tiene gran significancia para optimizar o minimizar el clima organizacional en la institución educativa. Por lo que se hace necesario que en la misma, se generen espacios de diálogo, trabajo en equipo que lleven a considerar cada una de las dimensiones señaladas para optimizar el clima de trabajo en el NER 196.

2.2.5. Resolución de Conflictos: Chiavenato (2009:180) señala que es el grado de sentimiento en que los miembros de las organizaciones aceptan opiniones discrepantes, no temen enfrentar y solucionar problemas tan pronto surja. Por lo tanto, el rumor de lo que pueda o no estar sucediendo en determinado momento dentro de la institución, alerta a los jefes y coordinadores, los cuales a través, de una comunicación fluidas entre las escalas jerárquicas evitará que se genere el problema. Para Chiavenato (ob. cit.), se pueden señalar tres conflictos posibles: como lo son: Conflicto individual, conflicto organizacional con raíces individuales o grupales y conflicto interorganizacional.

Conflicto individual: está localizado en el individuo y la solución está únicamente dentro de él; muchas veces el conflicto se puede dar fuera de la institución porque radica en el individuo. Por lo que se hace necesario que el directivo esté atento de su forma de actuar, como de las de su personal para actuar a tiempo y evitar conflictos.

Conflicto organizacional: puede ser de dos tipos: el individuo como eje del conflicto o el grupo como origen del conflicto. Dicho conflicto está dentro de la organización. En cuanto a la solución de los conflictos se tienen dos

modelos: analíticos (logran la solución total o por medio de la persuasión) y los modelos de negociación (pueden de ser de negociación propiamente dicha o de manejo político). Este tipo de conflicto es muy común en las instituciones educativas, por lo que el gerente educativo debe estar preparado para actuar con mucha inteligencia y sutileza para solventar la situación problema que se genere.

Conflicto interorganizacional: es el conflicto entre dos o más organizaciones. Éste se ubica fuera de las organizaciones. Dicho conflicto es prácticamente similar al conflicto organizacional. Su requisito fundamental es que no exista conflictos intergrupales, es decir que cada organización tenga su alternativa aceptable de elección, y que las distintas organizaciones tengan a su vez diversas alternativas aceptables.

Considerando que las escuelas del NER 196 están dispersas, pueden generarse conflictos entre los docentes cuando no llega la información oportuna, cuando se desvía el mensaje de la misma, entre otras; es por ello que el gerente educativo debe valerse de estrategias que lo lleven a evitar éste tipo de conflictos. El proceso interorganizacional se resuelve mediante el proceso de negociación. La cual es vista por Robbins (2004) como un proceso en el que dos o más personas fijan acuerdos integradores. Se trata de un ganar a ganar, de fijar acuerdos que beneficie a todos los involucrados.

3.- Metodología

Con respecto, al tipo de investigación, el estudio se abordó desde el método descriptivo, que según Hernández, Fernández y Baptistas (2010:122) “buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. En el caso del presente estudio el propósito fue “Determinar las dimensiones del clima organizacional que propicia el gerente educativo en el NER 196, ubicado en Timotes municipio Miranda estado Mérida”.

Estudio que se realizó en la modalidad de campo, según Arias (2006:31), “Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”, efectivamente los datos requeridos se obtuvieron en el contexto de estudio; es decir en las diferentes escuelas que constituyen el NER 196.

La población según Arias (2006:81), “Es el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”, la cual estuvo constituida por 2 directivos y 35 docentes. Asimismo, se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario estructurado con alternativas: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca. El instrumento fue validado por expertos, el cual una vez realizado los arreglos sugeridos por lo validadores, se obtuvo la validez de contenido.

Seguidamente se aplicó la confiabilidad Alfa de Conbrach a un grupo piloto con características similares a la de estudio, obteniendo como coeficiente un valor $r_{tt}=0,98$, que por estar cerca de 1 fue altamente confiable para ser aplicado. Procediendo luego a su aplicación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación, los cuales se presentan a continuación.

4. Discusión de resultados

En lo que corresponde con las dimensiones del clima organizacional, se puede decir que en lo estructural, el 58,3% de los encuestados indicaron que nunca se plantea un sistema de interrelaciones o conjunto de datos como una estructura dentro de esta organización, mientras que el 16,6% expresa que a veces se dan estas acciones en la organizaciones, por otro lado, 13,3% afirma que casi siempre se dan estas interrelaciones, asimismo 11,6% estima que siempre se dan estas actitudes.

Resultados que se contradicen con lo planteado por Mintzberg (1999: 68), cuando señala que el clima organizacional debe responder a una estructura, la cual es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de la misma. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de tareas y funciones que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima, con el fin de alcanzar las metas fijadas en la planificación. Sin embargo, los resultados reflejan que, en varias de las instituciones, no se respeta la estructura organizacional, lo cual afecta el clima laboral en la institución.

En cuanto al indicador Responsabilidad (Empowerment), el 61,6% de los encuestados indicaron que nunca se les asigna responsabilidades que los lleven a asumir el compromiso por la institución, ni se involucra al personal en las tareas de la institución para aprovechar el talento colectivo, por otro lado, 15% expresa que a veces, lo hacen, mientras que 11,6% dice que casi siempre, y 11,6% manifiestan que siempre se les asigna tareas o responsabilidades que contribuyen a trabajar en armonía.

Considerando los resultados obtenidos del cuestionario aplicado, contraponen los postulados teóricos de Jáimez & Bretones (2011), quienes señalan que la aplicación del Empowerment como herramienta para el mejor desarrollo de las habilidades profesionales, genera una capacidad de decisión que antes no era posible y, esto para muchos, crea una nueva forma de asumir las responsabilidades diarias, lo cual permite aumentar la confianza, la responsabilidad, autoridad y compromiso en los docentes. En tal sentido, los directivos no promueven el involucramiento, ni la valoración del potencial del personal, lo cual puede afectar el clima organizacional.

Es pertinente señalar que para Anzorena (2008), en la medida que el gerente es capaz de delegar tareas, delegar poder, permite que se establezca y controle acciones a definir y consensuar objetivos a lograr. Ya que se trata

de movilizar el potencial colectivo de modo tal que todos los docentes se comprometan en aportar su saber y energía en el logro de los objetivos compartidos.

Con relación al indicador recompensa, en opinión de los encuestados, el 55% señaló que nunca se recompensa ni valoriza el trabajo bien realizado, no hay compensación a los trabajadores y no son incentivados por parte del directivo por las actividades ejecutadas, el 16,6% manifestó que a veces lo hacen, un 11,6% opina casi siempre, mientras 16,6% dice que siempre el directivo incentiva al personal a seguir adelante. Resultados que se contradice con lo señalado por Chiavenato (2009), al referir que la recompensa debe fortalecerse en las instituciones; pues en la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, contribuye en la satisfacción de los docentes por el trabajo bien hecho.

Referente al indicador relaciones entre el personal, el 61,3% de los encuestados dicen que nunca hay un ambiente de trabajo grato, ni respeto hacia los docentes, 13,3% expresa que a veces sienten que el directivo fomenta el trabajo entre el personal, un 11,6% indicó que casi siempre se promueve el trabajo en equipo, y un 13,3% que siempre son tratados con respeto. Resultados que se contradice con lo planteado por Chiavenato (2009), quien afirma que las relaciones es la existencia de un ambiente grato de trabajo y relaciones sociales adecuadas entre jefes y subordinados. Situación que no se aprecia en todas las escuelas del NER 196, pues en unas si se genera las relaciones interpersonales efectivas, mientras que en la mayoría pareciera que es lo contrario, lo que puede estar afectando el clima organizacional en las mismas.

En lo que concierne al indicador conflictos, se evidencia que un 59% de los encuestados manifestaron que nunca se resuelven los conflictos de manera oportuna, un 13% expresa que a veces el directivo lo lleva a cabo, otro 13% comunica que casi siempre el directivo maneja los conflictos negociando

entre los afectados, mientras un 15% señaló que siempre se negocia para resolver los conflictos.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se aprecia contradicción con lo establecido por Chiavenato (2009), al referir que el conflicto puede resolverse favorable o desfavorablemente, depende de las habilidades del gerente, así como el adecuado reconocimiento y manejo de las áreas problemáticas. Es de resaltar que en toda institución se pueden generar conflictos, depende de la habilidad para direccionar la situación conflictiva y así resolverla de manera efectiva, llegando a fijar acuerdos, negociaciones reales al desacuerdo.

5. A manera de cierre.

Desde el análisis y discusión de resultados, producto de la aplicación del cuestionario al personal directivo y docente pertenecientes a las escuelas del Núcleo Escolar Rural 196 del Municipio Miranda, Estado Mérida, sobre las dimensiones del clima organizacional que promueve el gerente educativo, se procedió a elaborar las siguientes conclusiones en función del objetivo de estudio, para luego sugerir una serie de actividades que pueden contribuir a mejorar la situación detectada.

En el contexto de las escuelas estudiadas, se puede señalar que la mayoría de los encuestados manifestaron que nunca el directivo propicia las dimensiones del clima organizacional: estructural, responsabilidad, recompensa, relaciones entre el personal y la solución de conflictos, lo cual imposibilita realizar actividades donde fluyan las motivaciones de los miembros de la organización y un comportamiento adecuado, dificultando en alguna medida alcanzar los objetivos organizacionales.

Es de resaltar que, al no sentirse tomado en cuenta, ni valorado el personal docente, puede llegar a producir la desmotivación por lo que hace. Más considerando que la motivación viene a constituir la fuerza que impulsa a

las personas a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en las actividades educativas que realiza el docente. Cabe referir que el docente como formador tiene contacto directo con los niños, niñas y jóvenes, quienes perciben el comportamiento que existe entre los diversos actores que hacen vida en la escuela y, puede influir en los estudiantes. En tal sentido, estas dimensiones no se desarrollan de manera efectiva, lo cual puede estar afectando las relaciones entre el personal directivo y docente.

Sin embargo, un número representativo de los docentes encuestados de dos de las escuelas del NER 196 señaló que siempre o casi siempre el directivo cumple con las diferentes dimensiones del clima organizacional estudiadas, lo que les permite trabajar en un ambiente de armonía y con sentido de pertenencia por la institución y el trabajo que realizan, pues existe el respeto entre el personal, la comunicación abierta, el trabajo en equipo. De igual manera, las situaciones que se generan en la institución se resuelven en colectivo en beneficio de la institución, muchas veces negociando entre los afectados en pro de una mejor relación, se les asigna responsabilidades en correspondencia con sus potencialidades, lo cual les lleva a sentirse tomados en cuenta, a la vez que se les reconoce el trabajo que realizan.

Desde la realidad develada, se puede decir que el clima organizacional debe ser fortalecido para contribuir al buen desempeño laboral de los docentes y con ello a los demás trabajadores que hacen vida en la institución. Respetando el orden jerárquico y estructura organizacional de la manera más efectiva, que le permita al directivo tomar en cuenta los atributos, cualidades y potencialidades de su personal para organizar equipos de trabajo, que los lleve a involucrarse activamente en las diversas tareas de la institución.

El designar responsabilidades en los diversos equipos y actores que hacen vida en la institución, les permite a los Directivos fortalecer el compromiso y el trabajo en equipo, así como la comunicación efectiva, que les permita proponer ideas novedosas, solución a las situaciones que se

presenten, innovar en las actividades que se realicen en la instituciones, llevándolos a integrar a los padres y representantes en las actividades educativas.

En tal sentido, se hace necesario sugerir una serie de actividades que deben ser socializadas entre directivos y docentes para llegar a fijar acuerdos que beneficien un clima organizacional armonios y productivo. Por lo que se debe:

- Planifiquen mesas de trabajo sobre la relevancia del clima organizacional y cómo influye en las relaciones interpersonales.
- Planificar actividades socio-recreativas que lleven a poner en práctica los aprendizajes y reflexiones en cada taller.
- Realizar talleres formativos sobre temáticas de interés para los actores de las escuelas, que les permita socializar y compartir información, reflexionar sobre la relevancia del clima escolar para lograr un espacio de trabajo en equipo.
- Generar relaciones efectivas y afectivas, de responsabilidad y compromiso, desde una comunicación abierta, crítica y reflexiva, en pro de una mejor calidad educativa.
- Que todas las Escuelas del Núcleo Rural 196, se incorporen a la planificación, ejecución y evaluación de las actividades que se consideren necesarias para el fortalecimiento del clima organizacional y las relaciones interpersonales.

6. Referencias

Anzorena, O. (2008). **Maestría personal, el camino del liderazgo. Un modelo para la práctica del coaching y la facilitación del desarrollo personal y organizacional.** Buenos Aires: LEA.

Arias, F. (2006). **El proyecto de Investigación.** (4^a ed.). Caracas: Epísteme.

- Benavides, E. (2014). **Éxito gerencial e Inteligencia Social en Gerentes de Elites Corporativas**. En Revista de investigación Forum Humanes, URBE, Vol. 2, Ed. N° 2, pp. 87-100.
- Caligiore, C., y Diaz, T. (2003). **Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA**. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), Año 8, N° 24, pp. 644-656. Universidad del Zulia (LUZ). Maracaibo. Venezuela.
- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano**. (3ra. Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C.; y Baptista, P. (2010). **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill.
- Jáimez, M., & Bretones, F. D. (2011). **El Empowerment Organizacional: El inicio de una gestión saludable del trabajo**. Granada: Universidad de Granada.
- Llaneza, F. (2008). **Ergonomía y psicología aplicada: manual para la formación del especialista**. España: Valladolid Lex Nova.
- Manes, J (2005). **Gestión estratégica para instituciones educativas, guía para Planificar estrategias de gerenciamiento Institucional**. Buenos Aires.
- Medina, J. y Cembranos, F. (2002). **La motivación en los procesos de la orientación socio laboral**. (1ra. Ed.). España.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. (10ma. Ed.). México: Pearson/Prentice Hall.
- Ruíz, F. (2001). **Gerencia de Aula**. Venezuela: Instivoc.
- Sulbarán, J. (2012). **Clima organizacional que prevalece entre los directivos y docentes de la U.E José Luis Faure Sabaut durante su gestión educativa**. Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Maestría Administración para la Educación Básica, UNERMB. Valera, p. 105.

Carmen Elena Rivera Moreno
e-mail: carmenelenarivera_17@hotmail.com



Licenciada en Educación Integral (UNIOJEDA)
Magister Scientiarum en Administración de la Educación Básica. (UNERMB). T.S.U. Educación Integral (IUTEMBI). Doctorado en Educación (Escolaridad Aprobada) (UNERMB). Docente de Aula Ner 196 Municipio Miranda estado Mérida. Supervisora Municipio Miranda Estado Mérida. Colaboradora del CLIFM Municipio Miranda. Docente en la Misión Sucre.

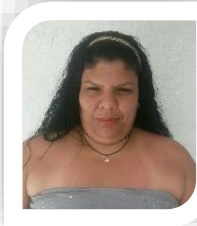


Orlando José Cegarra Cegarra
e-mail: cegarraorlando@hotmail.com

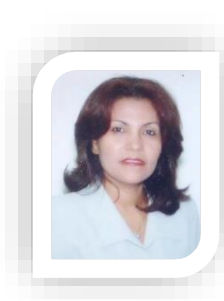
Licenciado en Educación, Mención Inglés. (ULA).
Especialista en Evaluación Educacional. (VALLE DE MOMBOY). T.S.U. en Educación Integral. (IUTEMBI).
Msc en Gerencia de la Administración Básica. (UNERMB). Doctorado en Educación (ESCOLARIDAD) (UNERMB). Docente de Inglés en Media General.

Docente de Aula en el Núcleo Escolar Rural 196. Sub Director del NER196.
Director del Ner 196. Supervisor del ner196. Docente en la Misión Sucre.

Hilda del Carmen Vergara
e-mail: vergarahilda80@yahoo.es



Licenciada en Educación Integral (UNA) Magister Scieniarum en Administración de la Educación Básica. (UNERMB). Maestría en Educación Convenio Cuba Venezuela. Curso de Ampliación. Doctorado en Educación (Escolaridad Aprobada) (UNERMB). Docente de Aula Ner 196 Municipio Miranda estado Mérida. Supervisora Municipio Miranda Estado Mérida. Enlace municipal de Cultura. Responsable del CLIFM.



Yuraima Margelis Matos
e-mail: yuraimatos01@gmail.com

Licenciada en Educación Integral, Mención Matemáticas, Magister en Ciencias de la Educación. Mención Investigación Docencia. Magister en Tecnología y Diseño educativo, Magister en Educación Robinsoniana, Dra. En Ciencias de la Educación. Docente investigador en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, (UNESR) Núcleo Valera, Edo. Trujillo (Jubilada). Participante de la Línea de investigación: Investigadores en acción Social (IAS), Facilitadora en cursos de metodología, Seminario de investigación, Valores, Servicio Comunitario, Proyecto de Investigación, administración de la educación Básica, Ética y valores en la investigación, gerencia educativa, entre otros cursos, en las Universidades: Simón Rodríguez, Valle del Momboy, Rafael María Baralt (Especialidad, Maestría y Doctorado). Jurado evaluador y tutora de Trabajo Especial de Grado y Tesis, Evaluadora de trabajos de ascenso, artículos arbitrados en Revistas nacional e internacional. Actualmente miembro del PEII, NIVEL B.

El contenido de este manuscrito se difunde bajo una [Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)