



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004
Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012**

**Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación
Maestría en Administración y Planificación Educativa**

**Trabajo presentado como requisito para optar al
grado de Magister en Administración y
Planificación Educativa**

**El Proceso de Gestión Directiva para el Desarrollo del
Clima Organizacional en las Instituciones Educativas**

Autor: Agustín Antonio Aarón Paternina

Tutor (a): Dra. María Valbuena Montiel

Panamá, 09 2022



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004
Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012**

**Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación
Maestría en Administración y Planificación Educativa**

**Trabajo presentado como requisito para optar al
grado de Magister en Administración y
Planificación Educativa**

**El Proceso de Gestión Directiva para el Desarrollo del
Clima Organizacional en las Instituciones Educativas**

Autor: Agustín Antonio Aarón Paternina

Tutor (a): Dra. María Valbuena Montiel

Panamá, 09 2022

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Panamá, 09 2022

Dedicatoria

La presente investigación está dedicada a mis familiares quienes, en todo momento de la vida, han sido mi soporte para seguir construyendo los procesos de formación en los que he incursionado.

A los docentes que han tenido la oportunidad de guiarme durante el proceso de formación académica hacia la búsqueda de la comprensión holística del conocimiento.

Agustín Aarón Paternina

Agradecimiento

Doy gracias infinitas a mis hijos, mi esposa, mis padres, a los docentes y especialmente a la Dra. María Valbuena que de una u otra forma ayudaron a consolidar un proceso de formación continua, los cuales me permiten colocar al servicio de la educación mis conocimientos.

Mi agradecimiento a la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología por sus aportes y la oportunidad de participar como estudiante doctoral de tan prestigiosa institución de educación superior.

Agustín Aarón Paternina

Agustín Antonio Aarón Paternina. El proceso de gestión directiva para el desarrollo del clima organizacional en las instituciones educativas. Trabajo de Grado Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología. Maestría en Administración y Planificación Educativa. Panamá. 2021.

RESUMEN

La presente investigación titulada el proceso de gestión directiva para el desarrollo del clima organizacional en las instituciones educativas, tuvo como objetivo general el analizar el proceso de gestión directiva para el desarrollo del clima organizacional en las instituciones educativas. Se fundamentó teóricamente por autores como Brunert (2012), Pizzolante (2014), Casassus (2000), (2013), Kerlinger y Lee (2002), Crosby (2011), Serna (2008), Chiavenato (2011), Münch y García (2005), Robbins S (2008), Hellriegel y Slocum (2004), entre otros. Metodológicamente se asumió el paradigma cuantitativo con un enfoque positivista, método inductivo- analítico bajo el tipo descriptivo y el diseño de campo, no experimental. La muestra o unidad de análisis quedó constituida por las instituciones educativas del Departamento de Córdoba del Municipio San Carlos las 5 sedes principales y sus subsedes e integrada con 12 directivos y 96 docentes. Las técnicas para recoger la información fue la encuesta y como instrumento, el cuestionario con 47 ítems. El mismo se sometió a validez de 3 expertos y la confiabilidad fue determinada a través del coeficiente de Alfa de Cronbach que arrojó un coeficiente de 0,9458 evidenciando una alta confiabilidad. Entre las conclusiones se destaca que algunas veces los directivos según los docentes aplican las funciones de planificación, organización, dirección y control y el tipo de clima organizacional se vincula algunas veces a autoritario y participativo. Se recomienda especialmente asumir las estrategias para generar un clima participativo en grupo y una gestión directiva competitiva para el logro de la calidad institucional.

Palabras claves: Gestión, Clima, Organización.

Agustín Aarón Paternina. The Directive management process for development the organizational climate in the educational institutions. Degree work. Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología. Master in Administration and Educational Planning Panamá. 2021.

ABSTRACT

The general of this study was to analyze the process of directive management for the development of the organizational climate in educational institutions. It is theoretically based on authors such as Brunert (2012), Pizzolante (2014), Casassus (2000), (2013), Kerlinger & Lee (2002), Crosby (2011), Serna (2008), Chiavenato (2011) Münch & García (2005). Robbins S (2008), Hellriegel & Slocum (2004), and others. Methodologically, the quantitative paradigm was assumed with a positivist approach, inductive-analytical method under the descriptive type and field design, not experimental. The sample unit or analysis was made up of the educational institutions of Córdoba Department of the of San Carlos Municipality, the 5 main campuses and their sub-headquarters and integrated with 12 directors and 96 teachers. The techniques to collect the information was the survey and as an instrument, the questionnaire with 47 items It was submitted to validity of 3 experts and the reliability was determined through the Cronbach's Alpha coefficient, which yielded a coefficient of 0.9458 evidencing high reliability. The results obtained reveal that sometimes the directors according to the teachers apply the functions of planning, organization, direction and control and the type of organizational climate is sometimes linked to authoritarian and participatory. It is recommended to especially assume the strategies to generate a participatory group climate and a competitive managerial management for the achievement of institutional quality.

Keywords; Management, Climate, Organization.

Índice General

Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice General	viii
Lista de Cuadros.....	x
Lista de Anexos.....	xi
Introducción	12
CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	14
1.1. Descripción de la problemática.....	15
1.2. Formulación de la pregunta de investigación.....	18
1.3. Objetivos de la investigación	18
1.3.1. Objetivos generales	18
1.3.2. Objetivos específicos.....	19
1.4. Justificación e Impacto.....	19
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACION TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	22
2.1. Bases teóricas, investigativas, conceptuales y legales	23
2.1.1. Bases Investigativas	23
2.1.2. Bases Conceptuales	33
2.1.2.1. Gestión Directiva.....	33
2.1.2.2. Clima Organizacional	53
2.1.3. Posturas Históricas	81
2.1.4. Bases Legales	84
2.1.5. Sistema de Variables	86
CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	88
3.1. Paradigma, Método y Enfoque de la investigación	89
3.2. Tipo de investigación	91
3.3. Diseño de Investigación	92
3.4. Técnicas e Instrumentos para recoger los datos	94
3.5. Población, Muestra y Muestreo	94
3.5.1. Población	94
3.5.2. Muestra.....	97
3.6. Procedimiento de la Investigación	99
3.7. Validez y confiabilidad de los instrumentos	99
3.8. Consideraciones éticas	102
3.8.1. Criterios éticos de confidencialidad de la información	102

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADO	103
4.1. Procesamiento de los datos	104
4.2. Discusión de los resultados	110
CAPITULO V. PROPUESTA	117
5. Propuesta	118
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124
ANEXOS	133

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Clasificación de las estrategias competitivas.....	52
Cuadro 2. Operacionalización de las variables.....	87
Cuadro 3. Distribución de la Población.....	95
Cuadro 4. Distribución de la Muestra.....	98
Cuadro 5. Baremo para la interpretación de la confiabilidad.....	100
Cuadro 6. Dimensión: Funciones de Gestión Directiva.....	104
Cuadro 7. Dimensión: Estrategias de Gestión Directiva.....	105
Cuadro 8. Dimensión: Tipos de Clima Organizacional.....	106
Cuadro 9. Dimensión: Factores del Clima Organizacional.....	108
Cuadro 10. Variable: Gestión Directiva.....	109
Cuadro 11. Variable: Clima Organizacional.....	110

Lista de Anexos

Anexo A. Cuestionario directivos	134
Anexo B. Cuestionario docentes	138
Anexo C. Validación de Expertos	143
Anexo D. Confidencialidad y no divulgación	146

Introducción

Las organizaciones hoy día buscan permanentemente el cambio debido al crecimiento del proceso tecnológico y la globalización que afecta las actividades de la gestión directiva en especial las educativas que forman los profesionales necesarios para una nueva época de la sociedad que exige un mejoramiento continuo con el fin de dar respuesta al logro de los objetivos y metas propuestas desde la planificación con altos niveles de calidad.

De allí, la importancia de un clima organizacional, percibido por los integrantes de la organización como estable, motivante que impulse el desarrollo de la gestión directiva con estrategias centradas en lo académico y con condiciones laborales que afiancen la identidad del personal con la misión y visión y la construcción de una cultura programada para la efectividad laboral académico-administrativa.

Lo anterior se vincula con la necesidad y el interés desde la gestión directiva por el estudio del clima organizacional, debido a su importancia para alcanzar la calidad del trabajo que realizan. De allí la necesidad del análisis del ambiente institucional para detectar las fallas en el mismo, que le permitirán aplicar correctivos y de esta manera, controlar las exigencias propias de la organización para poder ofrecer una repuestas a las demandas de la sociedad.

Desde esta visión, las organizaciones deben velar y fortalecer día a día sus procesos de la gestión directiva ya que de ellos depende en gran medida el éxito de sus objetivos y a su vez de manera colectiva el crecimiento de su personal dentro de un clima organizacional estable y participativo en grupo. Esto permite que sus miembros puedan proyectar sus ideas de manera directa y percibir que son recibidas y tomadas en cuenta, por sus directivos generándose que los procesos en su gestión tengan mayor fluidez, y los resultados se pueden apreciar en el comportamiento organizacional.

En esta investigación ha sido de interés el estudio de la gestión directiva educativa como un proceso que aspira a fortalecer el desempeño de las Instituciones

educativas en un país determinado mediante la aplicación de técnicas, instrumentos y conocimientos de acuerdo a las funciones y estrategias gerenciales asumidas como las acciones orientadas a planificar, organizar, dirigir y controlar una organización, con la finalidad de lograr las metas y los objetivos conforme a la misión y visión institucional de las escuelas del departamento de Córdoba municipio San Carlos.

Otro aspecto de interés en este estudio es el clima el clima organizacional sobre el cual se explican los modelos que se desarrollan como una referencia de los avances de este tema en el mundo de las organizaciones al igual que los tipos de clima autoritario y participativo y los factores estructurales que son generadores de un clima organizacional y que pueden ser elementos de conflictos o bien cambio y transformaciones desde los procesos de motivación y comunicación

De allí el interés de este estudio por la gestión directiva ante el clima organizacional estructurándose el mismo como se explica seguidamente:

Capítulo I, Se desarrolla el planteamiento del problema, formulación, interrogantes y objetivos de la investigación, general y específicos, justificación, junto a la delimitación.

Capítulo II, Marco Teórico Conceptual, en el cual especifica los antecedentes de la investigación, bases teóricas, (conceptuales, investigativas y legales) sistematización y operacionalización de las variables.

Capítulo III, Se desarrolla el marco metodológico relacionado con el enfoque, método, tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnica e instrumento, validez, confiabilidad, técnica y procesamiento de análisis de datos y procedimiento de la investigación.

Capítulo IV, Comprende los resultados de la investigación, en donde se muestran en tablas de frecuencia porcentuales de las respuestas aportadas por los informantes. así mismo el análisis y discusión de los resultados confrontando con las posturas teóricas que señalan el deber ser de esa realidad empírica.

Capitulo V: Propuesta de estrategias a la gestión directiva para el control de un clima organizacional. Seguidamente se abordan las conclusiones y recomendaciones. Finalizando con las referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I.
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA
PROBLEMÁTICA

1.1. Descripción de la problemática

A nivel internacional, las Instituciones Educativas buscan la eficiencia no solo en el proceso de enseñanza aprendizaje sino, que se están enfocando en el mejoramiento del servicio que brindan a los docentes, y a la comunidad educativa para lograr la calidad del trabajo educativo.

Las organizaciones en especial las educativas se han pronunciado hoy día por el logro de un mejor clima en las Instituciones, debido a que con frecuencia han observado que existen falencias e inconvenientes que impiden el desarrollo de un ambiente laboral adecuado, además, son insipientes los mecanismos para la conducción de los procesos académicos, lo que incide en el ambiente estable.

En las instituciones de América Latina, la competitividad en su estructura organizacional trabaja por fortalecerse y progresar, se desdoblan en acciones que inciden en la calidad de su funcionamiento interno y en lo que brindan a la comunidad. Es importante, el buen ambiente en todos los ámbitos institucionales que atrae las buenas relaciones y favorece la motivación para que el proceso educativo sea de calidad.

Las sociedades mundiales exigen a las instituciones educativas de la actualidad la presencia de capacidades que las acrediten como competitivas ante otras escuelas de la era globalizada, de allí que estas deben ser evaluadas constantemente para lograr un mejoramiento de la calidad educativa de las mismas por lo que deben contar con una gestión directiva que logre estar acorde con las exigencias de las escuelas del momento. Cabe agregar que las transformaciones producidas de manera acelerada en la sociedad y la cultura le vienen planteando a la escuela modificaciones en varios niveles, tales como: gestión, organización y estructura.

En Colombia, se manifiestan aparentemente dificultades relacionadas con el clima organizacional que han fragmentado la interacción y la convivencia de la comunidad educativa, por ejemplo en Instituciones de Bogotá la gestión directiva institucional no toma en cuenta la opinión de los trabajadores; existen posiblemente faltas de comunicación que afectan las mejores relaciones interpersonales, son entre otras,

dificultades que afectan el desarrollo del clima organizacional para fortalecer los procesos de participación en grupo y el liderazgo.

El clima organizacional en el proceso educativo colombiano esta permeado probablemente por la falta de trabajo en equipo, la no medición de los indicadores establecidos para identificar el alcance de las metas y la no integración de factores de la comunidad para el logro de los objetivos del proceso educativo ha generado un distanciamiento entre la comunidad educativa y la administración institucional, materializado en deficiencias de los procesos que tienen lugar dentro de las instituciones y que inciden en el clima organizacional y en el funcionamiento de las instituciones.

La Gestión Directiva en las Instituciones Educativas de Colombia objeto de estudio aparentemente dan poca importancia a las actividades ligadas a lo, administrativo-financiero, académico-pedagógico y comunitario y de convivencia, entre otras olvidando posiblemente una adecuada gestión del clima y el conocimiento al interior de la institución a la que debe reconocer y transformar en una organización inteligente.

En los entornos educativos es relevante que las directivas diseñen un conjunto de estrategias que les permitan favorecer los aspectos claves para promover un adecuado ambiente laboral. En las instituciones académica, la adecuada implementación de un clima organizacional es esencial en la búsqueda de un ambiente de trabajo donde los conflictos internos se superen con el menor grado de inconvenientes posibles, garantizando la participación y el compromiso de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia en los procesos académicos, para que se puedan establecer prácticas comunicativas y dinámicas que ayuden al desarrollo educativo de la institución. (Guía 34. Ministerio de Educación Nacional, 2015).

De acuerdo con lo planteado aparentemente actualmente en Colombia existe la necesidad de modificar y transformar las relaciones entre comunidad educativa y administración institucional para mejorar y elevar la calidad organizacional en todos los niveles del sistema educativo. Se ha podido determinar que los Proyectos Educativos Institucional (PEI) y Planes de Mejoramiento Institucional (PMI), son una herramienta de gestión en la que se busca que exista una relación armónica entre la comunidad educativa y la administración institucional, lo que ayuda al mejoramiento y calidad de los

procesos a través de estrategias que permiten convertir las debilidades en fortalezas y mejorar la calidad educativa.

La forma como lo concibe el Ministerio de Educación Nacional a través de la Guía 34, demuestra que aún existe contradicción en la manera en que se enfatiza en los procesos y la calidad de los mismos porque estos proyectos son el reflejo de lo que se hace para garantizar que el clima institucional sea favorable al desarrollo educativo. (MEN, 2015)

De ahí que las relaciones entre clima organizacional y gestión escolar que subyacen en las acciones o prácticas se reflejan en los PEI y constituye, de acuerdo con lo planteado un campo relevante de investigación pedagógica, como vía para la identificación, interpretación, explicación y comprensión de las dinámicas internas que viven los individuos o grupos involucrados en las instituciones escolares.

La relación entre los diferentes actores del proceso educativo, las motivaciones de estos y su impacto en el clima organizacional, es una condición que se refleja en los objetivos de trabajo y las acciones a realizar, que como parte de la gestión escolar, se planifican en el PEI para lograr el clima favorable en el funcionamiento eficiente de la Institución Educativa (I.E) Sobre este aspecto se realizó un estudio exploratorio de la situación en la I.E Santa Rosa en el Municipio de San Carlos, Departamento de Córdoba, Colombia.; cuya situación problema se caracteriza por falta de:

1. Un plan de orientación que desde la dirección escolar oriente acciones para mantener un buen clima escolar,
2. Participación de los docentes en el análisis y búsqueda de alternativas de solución en las que en materia de clima escolar se viven,
3. Estrategias institucional direccionadas al desarrollo de una cultura de convivencia pacífica, en la actualidad se perciben acciones de docentes individualmente
4. Estrategias institucionales que motiven al docente al logro de una organización inteligente centrada en el aprendizaje como principio para el desarrollo personal y organizacional,
5. Una función directiva transformacional y no vinculada con sus funciones esenciales como son la planificación, organización, y control,

Considerando la problemática antes descrita, se hace indispensable la investigación de los procesos de la gestión directiva en el desarrollo del clima organizacional en las instituciones educativas.

1.2. Formulación de la pregunta de investigación

De acuerdo con los planteamientos anteriores se formulan las siguientes preguntas generales de investigación:

¿Como es el proceso de gestión directiva para el desarrollo del clima organizacional en las instituciones educativas del departamento de Cordoba del municipio San Carlos en Colombia?

Seguidamente y con base en las preguntas generales se listan a continuación las preguntas específicas:

¿Qué funciones de gestión directiva son ejercidas en las instituciones educativas?

¿Qué estrategias son aplicadas por los directivos en su gestión en las instituciones educativas?

¿Cuál es el tipo de clima organizacional presente en las instituciones educativas?

¿Cuáles son los factores del clima organizacional en la institución educativa?

¿Cuáles son las estrategias de gestión directiva para el desarrollo de un óptimo clima organizacional en las instituciones educativas?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivos generales

- Analizar el proceso de gestión directiva para el desarrollo del clima organizacional en las instituciones educativas.

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer las funciones de la gestión directiva ejercida en las instituciones educativas.
- Determinar las estrategias aplicadas por los directivos en sus procesos de gestión en las instituciones educativas.
- Identificar el tipo de clima organizacional presente en las instituciones educativas.
- Describir los factores del clima organizacional en las instituciones educativas
- Diseñar estrategias para la gestión de los directivos que permitan un óptimo desarrollo del clima organizacional en las instituciones educativas.

1.4. Justificación e Impacto

Con el desarrollo de esta investigación se contribuirá al fortalecimiento de las políticas públicas en cuanto a las relaciones entre la comunidad educativa y la administración desde la gestión directiva en el logro de un clima organizacional que satisfaga las necesidades y demandas de la institución educativa con la de la participación consciente y consecuente de los docentes y directivos en las transformaciones y adecuaciones de los PEI teniendo en cuenta las particularidades de la organización.

La investigación se enmarca dentro de la línea Administración y Gerencia y área administración y planificación definida por la UMECIT como imperante en la búsqueda de alternativas hacia el logro de los objetivos que se establecen en la empresa, exige la existencia de una estrategia basada en saber administrar y gerenciar; sin embargo, es importante determinar que la gerencia es parte de la actividad administrativa necesaria para el desarrollo de acciones que logren dar respuesta a la realidad administrativa en cuanto a las funciones, estrategias de la gestión directiva así como el tipo de clima y los factores en el eje temático gerencia educativa asumida desde una postura científica y académica.

Partiendo de lo anterior se determina que la investigación muestra su impacto desde los aporte teóricos con base científica dado en el análisis de diferentes posturas de autores sobre el clima organizacional y la gestión directiva para el conocimiento de otros. así como de los miembros de la organización, lo que facilita el diseño de actividades centradas en un clima participativo, como sustento teórico para una gestión directiva de alta productividad y el diseño de los PEI, perfeccionándolos y garantizando la calidad de los procesos administrativos de acuerdo a las necesidades actuales de la institución y la comunidad educativa..

El análisis descriptivo que se propone tiene en cuenta la lógica integradora entre lo profesional y lo administrativo dentro de un mismo proceso didáctico que es la educación; que contribuirá al mejoramiento de los planes de desarrollo de la institución y por tanto a la calidad organizacional desde sus procesos de gestión.

El aporte práctico radica en realización de estrategias administrativas para lograr un cambio en el clima organizacional, que permitirán el consenso en el diseño de las acciones del PEI relacionadas con el proceso de gestión escolar para garantizar la participación e integración de la comunidad en torno a favorecer el ambiente institucional de trabajo.

Por lo antes explicado, se considera que la novedad científica de la investigación tributa a la teoría educativa del siglo XXI sobre el profesor reflexivo, el profesor investigador y el profesor mediador, al ofrecer las salidas socio pedagógicas que permiten estructurar el proceso de transformación educativa y la participación de todos los actores en la calidad escolar a través de la integración de la gestión escolar con el clima organizacional fundamentada en la sistematización de funciones académicas, de acuerdo con el enfoque humanista de la educación.

Esta investigación es pertinente porque aborda problemáticas reales del contexto que caracteriza a las instituciones educativa, en el Departamento de Córdoba Municipio San Carlos Colombia El demostrar esta realidad, permite respaldar las transformaciones institucionales para garantizar la calidad escolar en todos los procesos de gestión, desde el supuesto investigativo de que es posible considerar que el buen clima escolar esta mediado por la actividad consciente y planificada de los docentes, quienes asumiendo un rol pedagógico en el proceso de enseñanza aprendizaje, pueden empoderarse personal

y colectivamente de las problemáticas institucionales, estrechar relaciones colaborativas con la administración y aportar soluciones a los conflictos que pudieran frenar un buen desarrollo educativo.

Todo esto con el fin de impulsar cambios en los procesos de mejora de la calidad escolar es el fin último del trabajo, que, concretado en un ejercicio descriptivo, advertirá sobre la relación que debe existir entre todos los actores de la comunidad educativa en favor del desarrollo organizacional como fin último del proceso.

Dada la trascendencia que tiene las relaciones entre comunidad educativa y administración institucional para la calidad escolar y el buen clima general en la institución, se evalúa la importancia de los proyectos educativos institucionales para beneficiar y ayudar a que se logren los objetivos propuestos.

CAPÍTULO II.
FUNDAMENTACION TEÓRICA
DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Bases teóricas, investigativas, conceptuales y legales

2.1.1. Bases Investigativas

- Internacionales

Esta sección describe de manera general las investigaciones previas que se han realizado y guardan similitud con la variable gestión directiva, entre las que se encuentran:

Trinidad (2016), realizó un estudio titulado: Análisis de los procesos de gestión de calidad en los centros educativos del 2do ciclo de tanda extendida del nivel primario del distrito educativo 10-02. En la Universidad de Sevilla. España. El propósito de esta investigación es analizar los procesos de evaluación para una gestión de calidad en los centros educativos. La metodología empleada, se inserta en un estudio mixto donde se combinan métodos cualitativos y cuantitativos y se revelan los fenómenos más significativos de la investigación buscando la comprensión de problemas educativos que se generan en las instituciones, a corto, mediano y largo plazo.

Las técnicas utilizadas fueron encuestas, entrevistas y grupos focales, se analizaron los datos en atención a categorías derivadas de la clasificación de la información recabada producto del análisis bibliográfico, considerando las dimensiones y categorías siguientes: a) Organización, b) Planificación, c) calidad, d) formación e) comunicación y análisis sobre evaluación de la calidad en la gestión institucional en las escuelas. Se concluye que existen distintas formas, métodos y estrategias de abordar los procesos de gestión en la institución, resaltándose en reiteradas ocasiones que los directivos de los centros educativos enfocan la evaluación más a la medición de los aprendizajes de los alumnos, considerando en su mayoría criterios e indicadores para emprender procesos de evaluación pertinentes.

En ese mismo orden se recomiendan emplear los nueve (09) criterios derivados del estudio referidos a Organización, seis (06) criterios a planificación, nueve (09) criterios a la calidad, siete (07) criterios a la formación y nueve criterios referidos a la comunicación. Estos criterios van a servir de referente para orientar los procesos de gestión en las instituciones educativas. Los aportes de esta investigación se fundamentan en los referentes teóricos acerca de los procesos de evaluación en las instituciones educativas.

Castillo (2014), realizó un estudio titulado: Gestión directiva y responsabilidad social en las instituciones educativas en la Universidad del Zulia. La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre gestión directiva y responsabilidad social en las instituciones educativas nacionales de la Parroquia Pueblo Nuevo del Municipio Baralt, Estado Zulia. La fundamentación teórica consideró los aportes de autores como Chiavenato (2009), Guerere (2008), Guedez (2008), Pelekais (2008), Robbins (2008), entre otros. La metodología para utilizar fue descriptiva, correlacional, de campo, no experimental, transeccional.

La población estuvo conformada por 15 directivos y 173 docentes de las escuelas antes mencionadas, ameritando la extracción de muestra para la población docente obteniéndose 121 unidades. La técnica que se utilizó fue la encuesta mediante un instrumento tipo cuestionario estructurado según la escala de Likert modificada, construido con cinco alternativas de respuesta y 45 ítems. La validez se obtuvo a través del juicio de expertos. La confiabilidad se calculó por intermedio del Coeficiente Alfa de Cronbach.

Los resultados obtenidos permitieron concluir que existe una correlación de 0.9421, indicando una relación alta, positiva entre las variables analizadas, indicando que a medida que aumentan los valores de la gestión directiva se incrementan los de la responsabilidad social y viceversa en las instituciones seleccionadas. Se recomienda gestionar más eficientemente los recursos disponibles en la institución, propiciando la cooperación y participación del personal en el proceso educativo; desarrollar un proceso

comunicacional efectivo, que permita al colectivo opinar y aportar ideas para la realización de actividades propiciando así el cumplimiento de su responsabilidad social. Así mismo se le considero como antecedente dado que sus recomendaciones pueden ser una gran ayuda para el desarrollo del estudio actual.

Sobre la variable Clima organizacional se consiguieron en lo internacional:

El estudio realizado, por Briones (2015), esta referido a: El clima escolar y su incidencia en el rendimiento académico de los estudiantes de educación general básica superior del Colegio Fiscal Provincia de Bolívar de la ciudad de Guayaquil, periodo 2014-2015, se abordó la incidencia de este en el rendimiento académico de los estudiantes de este nivel, partiendo identificar el tipo de clima escolar que se presenta en el colegio en ese periodo. Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo de forma descriptiva. El diagnóstico permitió determinar el bajo interés de los estudiantes hacia las asignaturas, la falta de integración y desarrollo de actividades, escaso compromiso con el cumplimiento de tareas existe una inadecuada competitividad tanto individual como grupal, falta organización e innovación en clases, incumplimiento de normas del colegio y no existe una comunicación fluida y frecuente con los padres, lo que denota insuficiente trabajo en la gestión escolar.

Los resultados de la investigación están relacionados con los factores que inciden negativamente en el proceso de gestión escolar, lo que permitirá una comparación descriptiva de los mismos atendiendo a los factores circunstanciales, de diseño de proyectos educativos y comportamiento del proceso de enseñanza aprendizaje.

Guerrero (2013), realizo una investigación sobre Gestión pedagógica en el aula: “Clima social escolar, desde la percepción de estudiantes y profesores del séptimo año de educación básica de los centros educativos fiscales Abraham Lincoln de la ciudad de Guayaquil y presidente Tamayo de la ciudad de Salinas correspondientes a las provincias Guayas y Santa Elena, entre 2011-2012”, se analiza cómo es el clima escolar y la gestión pedagógica. Para este análisis descriptivo propusieron a los docentes un modelo eficaz de aprendizaje colaborativo utilizando una muestra de 70 estudiantes y 2 docentes. La

recolección de datos se realizó a través de encuestas con el objetivo de comprobar sus resultados sobre el comportamiento de la convivencia social en la escuela y su impacto en la comunidad escolar.

El resultado de este proceso evidenció que existen situaciones de discriminación sexual en cuanto a la gestión educativa que se evidencia en los análisis sobre el clima en el aula y como esto incide negativamente en el buen clima escolar para facilitar un proceso de enseñanza aprendizaje satisfactorio, lo que indica, según el estudio, que las relaciones entre la comunidad educativa y la administración institucional necesitan mejorar el proceso de orientación educativa para garantizar un adecuado clima escolar desde las proyecciones de la institución.

Para esta investigación, el estudio antes mencionado es pertinente porque en tanto que la metodología aplicada a través de encuestas puede servir de ejemplo para la organización de este pro

Otro trabajo de grado consultado fue el desarrollado por Mejía (2016), para optar al título de Magister Scientiarum en Educación, mención Gerencia de Organizaciones Educativas de la Universidad del Zulia. La misma llevó por título: “Clima Organizacional y la Toma de Decisiones en Instituciones de Educación Básica Primaria”. El propósito de la investigación fue analizar el clima organizacional y la toma de decisiones en instituciones de educación básica primaria del municipio Maracaibo, estado Zulia.

La investigación fue de tipo descriptivo - correlacional enmarcada en un diseño no experimental, transversal y de campo. La población estuvo constituida por setenta y dos (72) sujetos. Por considerarse una población de fácil acceso se realizó un censo. Se empleó la encuesta y para recabar información se elaboró un instrumento de medición compuesto por dos cuestionarios, uno dirigido a los docentes y otro al personal directivo, cada uno estructurado con 42 ítems, respectivamente, con selección de escala tipo Lickert con cinco alternativas de respuestas, siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

Ambos cuestionarios fueron validados por cinco (05) expertos y sometido a la prueba de Alpha de Cronbach para obtener la confiabilidad, cuyo resultado fue de 0.93, en ambos casos, indicando que el instrumento es altamente confiable. Asimismo, se realizó el análisis de los resultados, calculando medias aritméticas, frecuencias y porcentajes. Para la correlación se optó por el coeficiente de Rho de Spearman, obteniéndose un valor de 0,594 lo cual indica que hay una relación media y estadísticamente significativa entre las variables objeto de investigación.

La investigación concluyó que en los centros educativos, los gerentes presentan cierta debilidad en el manejo de las características que influyen en el clima organizacional. En cuanto a la toma de decisiones, indica que los gerentes educativos toman decisiones de acuerdo a las circunstancias y de manera satisfactoria.

Esta investigación, aportó al presente estudio contenido teórico para ampliar el concepto de la variable y complementar las bases teóricas e igualmente para definir las dimensiones. Por otra parte, contribuyó como guía para plantear los aspectos metodológicos y redactar las preguntas de algunos indicadores para la elaboración del instrumento de recolección de datos.

Otro trabajo de investigación es el desarrollado por Colina (2013), titulado: “Clima organizacional y satisfacción laboral del docente en Instituciones Educativas Públicas Nacionales”. El trabajo fue presentado para optar al título de Magister Scientiarum en Educación, mención: Gerencia de Organizaciones Educativas de la Universidad del Zulia. La tesis tuvo como objetivo, determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del docente en instituciones educativas públicas nacionales y diseñar lineamientos para mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente de dichas instituciones.

Se fundamentó en los enfoques teóricos de Brunet (2011), Chiavenato (2000), Lickert (1967), Herzber (1966), Robbins (2004) y Newstrom (2007). Este estudio se ubicó en una investigación descriptiva, correlacional, con un diseño de campo no

experimental, transeccional. La población estuvo compuesta por 79 docentes y 5 directivos en las Escuelas Básicas Nacionales Bolivarianas pertenecientes al municipio Escolar San Francisco 3, Parroquia Los Cortijos, municipio San Francisco, estado Zulia.

Para la recolección de datos se diseñaron y aplicaron dos instrumentos de recolección de datos. Los mismos fueron validados por 5 expertos y fueron sometidos a confiabilidad a través del método Alfa Cronbach, obteniéndose un coeficiente de 0,734. El primer instrumento fue aplicado a los docentes y constó de 47 preguntas de respuestas cerradas con cuatro (4) alternativas de respuesta (Siempre, Casi Siempre, Nunca, Casi Nunca). El segundo instrumento representado por un guion de entrevista semi - estructurado, fue aplicado al personal directivo, el mismo constó de cinco (5) preguntas abiertas.

Los resultados arrojaron que el nivel de correlación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral fue de 0,869, encontrándose entre una correlación positiva moderada hacia una correlación positiva fuerte, basado en el coeficiente de correlación de Pearson, por lo que se plantearon una serie de lineamientos para mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral en las organizaciones educativas estudiadas.

- Nacionales

Por su parte Benjumea, Lancheros y Zarate (2015), presentaron un estudio titulado: La gestión directiva en las instituciones educativas del sector oficial: configuraciones emergentes y complejas. El estudio caracteriza la gestión directiva en el sector oficial a partir de los contextos en que se desarrolla. La metodología se ubica en una perspectiva cualitativa con estudio de caso múltiple en tres localidades de Bogotá D.C.: Kennedy, Bosa y Barrios Unidos.

Esto se desarrolla a través de treinta entrevistas en profundidad realizadas con directivos docentes y directores de educación, se establecen tres unidades de análisis

articuladas al objetivo: La gestión en el marco de lo público, el rol de la dirección, el contexto local y su incidencia en la gestión directiva. Los hallazgos muestran como la escuela y la gestión directiva se encuentra permeada por factores que la hacen compleja: comprensiones de lo público, identidades de los sujetos, características del contexto, configuraciones de los directivos docentes y las políticas educativas.

Se concluye que la gestión se configura entre tensiones relacionadas con las regulaciones de la política, el deber ser planteado en la teoría y las funciones, las subjetividades de los actores y los contextos particulares. La comprensión de la gestión debe superar lo administrativo y organizacional incluyendo elementos sociales, políticos, culturales, económicos y psicológicos. Las características de lo local sólo incrementan tiempos para su atención disminuyendo su efectividad, no obstante, los factores que complejizan la gestión son similares para todos los casos. En este sentido los aportes de esta investigación se refieren a todo lo relacionado con la gestión directiva, lo cual servirá de soporte teórico para sustentar el actual estudio, además como emplea la metodología cuantitativa esto servirá de guía para que el investigador cumpla con los objetivos.

El trabajo de grado realizado por Zuluaga (2018), titulado: “El clima organizacional y la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas” elaborada para optar al título de Magister Scientiarum en Educación, mención: Gerencia de Organizaciones Educativas de la Universidad del Zulia. La investigación tuvo como propósito determinar la relación entre El clima organizacional y la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas. Se apoyó teóricamente en los postulados de Chiavenato (2008), Robbins y DeCenzo (2008), Lepeley (2007) y Pillou (2006).

El estudio fue de tipo descriptivo - correlacional con un diseño no experimental, transeccional y de campo. La población estuvo constituida por 60 sujetos, distribuidos entre 16 directores y 44 docentes; pertenecientes a las Instituciones Educativas Colombianas, Distritales de las Nieves y Centro de Educación Básica y Media N° 161. Dado lo accesible de la población, se aplicó un censo para abordarla. Para la recolección

de información, se aplicó un instrumento con escala tipo Likert conformado por 45 ítems, el cual fue sometido a la validez de contenido a través del juicio de cinco (05) expertos y se midió su confiabilidad aplicando el Coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue de 0,94 calificando al instrumento como altamente confiable para su aplicación.

Se estableció la relación entre las variables a través del método de Spearman obteniéndose un coeficiente de fue de 0,9413. Esto expresa que la asociación entre ambas variables tiene una correlación muy alta y su signo positivo es indicativo de que en la medida en que aumente el clima organizacional aumenta la satisfacción laboral en las instituciones estudiadas. Este antecedente se considera pertinente para la investigación, pues aporta sustento teórico y metodológico para poder fundamentar la problemática expuesta. Asimismo, su revisión sirvió para reforzar la variable clima organizacional, sus dimensiones e indicadores de estudio, cuyos resultados fortalecen el presente estudio.

Se destaca la investigación ejecutada por Castillo (2017), quien realizó una investigación titulada: “El clima organizacional y los procesos administrativos en las Instituciones educativas”, realizado en la Universidad del Zulia, para optar al título de Magister Scientiarum en Educación, mención: Gerencia de Organizaciones Educativas. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el clima organizacional y los procesos administrativos en instituciones educativas. La investigación se posicionó de los aportes teóricos de Robbins y Coulter (2010), Brunet (2008), Chiavenato (2006), Daft y Marcic (2006), entre otros.

La autora desarrolló una investigación de tipo descriptiva- correlacional; con un diseño de campo, no experimental y transeccional. La población estuvo conformada por una población de cinco (05) directivos y sesenta y un (61) docentes. El instrumento fue diseñado bajo la técnica de observación mediante la encuesta, tipo cuestionario con un escalamiento tipo Likert contentivos de ochenta y dos (82) ítems, con preguntas abiertas, con cinco (05) alternativas de respuestas: Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Fue sometido a validez a través de cinco (05) expertos y para la

confiabilidad se empleó el método Alfa de Cronbach con un resultado del coeficiente 0.97; reflejando una alta confiabilidad.

La investigación logró concluir que existe una relación positiva baja y estadísticamente significativa entre las variables estudiadas, resultado obtenido a través de la aplicación del coeficiente de correlación de Spearman. Este antecedente, dio importantes aportes al presente estudio, esencialmente de contenido teórico para ampliar el concepto de la variable e igualmente para definir las dimensiones. Por otra parte, contribuyó a redactar las preguntas de algunos indicadores para la elaboración del instrumento de recolección de información.

Martínez (2019), desarrolló una investigación denominada “El clima organizacional en las instituciones educativas del municipio Becerril, Colombia”, elaborada para optar al título de Magister Scientiarum en Educación, mención: Gerencia de Organizaciones Educativas de la Universidad del Zulia. Cuyo objetivo general se centró en determinar el clima organizacional en las instituciones educativas del municipio Becerril, Colombia, bajo los fundamentos teóricos de autores tales como: Brunet (2008), Robbins y Coulter (2010), Chiavenato, (2006), Daft y Marcic (2006), Jones y George (2006), Goncalves (2007), quienes permitieron desarrollar las bases teóricas y contrastarlas con la data empírica.

La investigación fue descriptiva con diseño de campo, transeccional y no experimental. La población estuvo conformada por las instituciones educativas oficiales de educación básica secundaria, ubicadas en Becerril. Las unidades informantes fueron los directivos y el personal docente de las unidades educativas públicas seleccionadas, para la recolección de los datos se diseñaron dos instrumentos de recolección de datos, conformado por indicadores y cada uno de ellos con tres aseveraciones positivas. Las alternativas se presentaron con escala tipo Lickert. Los instrumentos fueron sometidos a validez y confiabilidad a través del método Alfa de Cronbach, obteniéndose 0,875 para los docentes y 0,921 para los directivos.

Entre los resultados en cuanto a los factores del clima, mayoritariamente los directores (55,5%), y los docentes (34,6%) piensan que siempre están presentes positivamente; asimismo, los tipos de clima participativo consultivo. Autoritario y explotador, están presentes tanto en los docentes como en los directores. El estudio logró concluir que hay presencia de un clima organizacional favorable en las instituciones escolares estudiadas, pero con ciertas debilidades que deben ser intervenidas para el satisfactorio desenvolvimiento de las actividades de la institución. Se recomendó la aplicación de acciones para fortalecer el clima organizacional.

El aporte de esta investigación fue significativo, debido al manejo de elementos teóricos relacionados con el clima organizacional, que coadyuvaron en el fortalecimiento de las bases teóricas del presente estudio, por cuanto dicho clima también se trata como variable. Del mismo modo, el procesamiento metodológico ofreció insumos que ayudaron en la sistematización de la técnica e instrumento de recolección de datos para ser aplicados de manera adecuada

Otra investigación que ofreció aportes, fue la realizada por Larios (2016) titulada: Clima organizacional y motivación laboral de los docentes de la institución educativa Técnica Departamental Jiménez Altahona, en Santa Marta, Colombia. Este trabajo de tesis de grado llevado a cabo para optar al título de magister Scientiarum en Educación, mención: Gerencia de Organizaciones Educativas de la Universidad del Zulia, tuvo como objetivo general analizar la relación entre el clima organizacional la motivación laboral de los docentes de la Institución Educativa Técnica Departamental Jiménez Altahona, en y de campo: La población objeto de estudio estuvo conformada por un total de ochenta (80) sujetos distribuidos en 04 directores y 76 docentes, realizando un censo para abordar la totalidad de la población. Para la recolección de datos se elaboraron dos cuestionarios, dirigidos tanto a los docentes como a los directores, compuestos por 36 ítems, utilizando la escala tipo Lickert con varias opciones de selección simple: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. La validez estuvo a cargo de cinco (05) expertos y la

confiabilidad utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, obteniéndose 0,96 para ambos casos.

Para el análisis de los resultados se empleó la estadística descriptiva utilizando la escala de frecuencia relativa y las medias o promedios. Se empleó el coeficiente de Spearman, obteniéndose un valor de 0,510 lo cual indica que hay una relación positiva media entre las variables estudiadas. Los resultados arrojaron que en la institución educativa estudiada, predomina un clima cooperativo en el que el rector permite un ambiente donde los docentes se sienten útiles, facilitando la toma de decisiones en todos los niveles y logrando un compromiso con la institución. Además, se evidenció el liderazgo directivo como el factor de mayor relevancia donde se fomenta la motivación y coparticipación de todo el personal. Se concluyó que al ir mejorando el clima organizacional, igualmente sucederá con la motivación de los docentes.

El aporte de éste estudio se fundamentó en los postulados teóricos relacionados con el desarrollo de la variable clima organizacional, así como también el desarrollo de algunos objetivos específicos y el instrumento de recolección de datos de la presente investigación; además, la misma, se tornó interesante porque está contextualizada en Instituciones Educativas colombianas.

2.1.2. Bases Conceptuales

2.1.2.1. Gestión Directiva

La gestión directiva educativa es un proceso que aspira a fortalecer el desempeño de las Instituciones educativas en un país determinado mediante la aplicación de técnicas, instrumentos y conocimientos. Esta referida a la administración del proceso educativo como un todo organizado y sistémico. Así mismo se concibe como una disciplina, un proceso y una estrategia, que interviene en el sistema educativo para coordinar en sus diversas etapas o niveles la integración de los distintos elementos que componen el sistema educativo (alumnos, personales docentes, administrativo, obrero y comunidad).

Bajo esta dimensión, la gestión educativa es entendida como un proceso organizado y orientado a la optimización de proyectos internos de las instituciones, con el objeto de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan. La institución es autónoma de definir sus criterios de gestión más adecuados y encaminados a responder con las necesidades educativas resultantes de la comunidad, más las exigencias legales de corte nacional e internacional. Se considera que la gestión directiva (administración) es un proceso que induce al orden en la organización en especial la educativa.

Gestionar es un proceso vital para la organización y depende de la calidad del desempeño de los directivos, a través de una adecuada y relevante movilidad para el desarrollo de la institución. .

Aquí es donde los participantes de los procesos de la institución deben estar al tanto de su dinámica, es por ello, que la gestión debe ser ejercida en educación por profesionales con formación docente relevante en cuanto al desarrollo de competencias gerenciales y académicas generadoras de líderes con conocimientos en procesos educativos de calidad. La gestión educativa es entendida por Betancourt (2002:60) como:

“Un proceso en el que se comparten responsabilidades y obligaciones administrativas, decisorias, ejecutorias, de control y vigilancia permanentes, encaminadas a un constante mejoramiento de la educación impartida por el Estado desde sus distintas instituciones públicas y privadas, atendiendo a requerimientos socioeconómicos, políticos, jurídicos, histórico culturales, de distintos entornos, organizados dentro de los parámetros establecidos por el sistema educativo”.

Gestionar procesos en el ámbito educativo no solo es fijarse en procedimientos mecánicos y tecnificados, se debe tener claro que la educación tiene como fin el individuo, se educa alguien para lograr un propósito, de esta manera, se planea teniendo en cuenta las necesidades reales de los sujetos que pertenecen a la institución, esta planificación debe tener objetivos que den cuenta de una realidad tangible y tenga presente las ideas de los actores del ámbito educativo. Por otro lado, la toma de decisiones ratifica las acciones a gestionar con una participación colectiva y acertada, para favorecer la formulación de estrategias, las cuales determinan la mejor forma de realizar las

operaciones propuestas dentro de los objetivos, al igual que es necesario contar con las condiciones externas e internas que rodean la institución.

A partir de estos lineamientos es que se gestionan los procesos dentro del ámbito educativo, se empiezan a visibilizar los resultados esperados de acuerdo con los objetivos planteados, para terminar este ciclo con la evaluación del proceso de gestión y encontrar las condiciones más acertadas para retomar de nuevo el proceso, pero esta vez con ajustes que favorezcan los resultados y desde luego el impacto que tiene tanto interno como externo. Optimizar los procesos dentro de la gestión es uno de los aspectos más relevantes, pues allí se determina como un ciclo en donde al finalizar una etapa se inicia otra con modificaciones que generen mejores condiciones dentro de todo proceso, tanto para la institución como para los sujetos.

En este punto, es donde se requiere resaltar que la gestión directiva, además de generar cambios institucionales, exige que genere cambios en los sujetos, en otras palabras, que las estrategias de planificación les otorguen valor como gestores de cambio, tomando la definición de Cassasus (2000) quien considera que la gestión es la fusión de los procesos de planeación y administración, ya que aproximadamente unos 20 años atrás estos dos términos eran los que imperaban, pero no en el campo educativo sino en el administrativo o en el económico, empieza a ser relevante a partir de las reformas de la década del 90, en donde el ámbito educativo se ve permeado por las ciencias administrativas y las económicas, estos dos sectores comienzan a discutir en torno a lo que es necesario hacer y lo que se debe desechar en el campo educativo, lo cual trajo consigo el término de gestión.

Sin embargo, el termino gestión a la educación, era, generar cambios sustanciales tanto a nivel institucional como en los actores de la misma, pero al parecer, la formulación de estrategias en gestión de la educación, dieron otras matices, en el sentido administrativo, se entendió que únicamente se manejaban insumos y recursos, se vio la educación afectada por el aislamiento de los sujetos frente a los procesos de gestión.

Cassasus (2000:18): “Afirma al menos, que lo que resulta de la actividad educativa no es un producto cualquiera. La materia prima sobre la cual se trabaja en educación son los alumnos y por lo tanto no se trata de una materia trivial”

La gestión directiva en la educación no genera grandes cambios y es definida por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2009) como dotada de una misión orientadora y promotora del mejoramiento de una institución educativa, se dedica a coordinar las necesidades del establecimiento para integrar una cultura educacional propia. Esto significa que es la encargada de ejercer el liderazgo y control administrativo.

Por otra parte, la educación desde hace unas décadas se ve altamente permeada por la economía, y desde esta perspectiva, la educación se refleja en niveles y resultados de impacto, pérdida, ganancias y mercado. Se ratifica esta condición afirmada por el mismo autor Cassasus (2000:8):

“En la última década, los conceptos que dominan la reflexión de la política educativa tienen su raíz en la economía. Conceptos tales como la eficiencia, la eficacia, la evaluación, productividad, competitividad, incentivos y por cierto la gestión misma han copado la literatura y el discurso de la política

La gestión en el campo educativo se convierte según el criterio del investigador en un proceso dinámico que requiere compromiso, porque se trabaja esencialmente con sujetos, y por ello es importante la participación de todos los actores que intervienen, pues, en la medida que exista una seria contribución, la comunidad se verá inmersa en todo proceso académico-administrativo.

La gestión educativa es importante cuando produce y apoya procesos de cambio, en donde los directivos de estos procesos sean los que tomen en sus manos con los miembros de la organización objeto de este estudio la decisión de transformar desde los mismos actos de gestión. Significa que al gestionar cualquier proceso dentro de la institución se requiere una orientación para planificar adecuadamente y obtener resultados exitosos, orientación enfocada a fortalecer cada circunstancia, en donde se asuma la autonomía institucional dirigida al cambio y enriquecimiento de todos los ámbitos educativos, con el fin de responder a las necesidades de la población

De allí que la gestión debe estar encaminada hacia objetivos y metas definidos, comprobables y pertinentes al contexto, teniendo como objetivo mejorar la calidad del servicio educativo prestado a la comunidad y lograr promover el cambio no solo en entes particulares de la institución sino en la totalidad de sus miembros.

Gestionar, no solo es conducir a buen término una acción dentro de la organización, Se comprende que el acto de gestionar es un ejercicio en el que se requiere asignar roles y tareas, donde los directivos conducen la coordinación del proceso, trabajando con la participación de grupos de expertos.

La gestión es una acción destinada a organizarse en colectividad, además de direccionar, se entrelazan otras acciones como, decidir, dirigir, participar, proponer y actuar, para el cumplimiento de las metas propuestas.

La gestión es un proceso colectivo y que necesariamente debe estar relacionada con el contexto y con la diversidad que se desprende de él, afirmando Cassasus (2000:32) lo siguiente:

“La gestión no está solamente relacionada con el interior de la organización, sino también con el entorno. De hecho, hoy en la gestión la presencia del entorno es cada vez mayor. Todas las organizaciones y particularmente el sistema educativo son entidades con múltiples puntos de contacto con el entorno y, por lo tanto, con una preocupación especial hacia él. La multiplicidad de la relación interna/externa y los parámetros de la gestión sugieren que el sujeto responsable de la gestión no tiene que ser necesariamente pensado como un sujeto individual, sino que éste puede ser un sujeto colectivo o un sujeto participativo” Cassasus (2000:32).

De acuerdo con lo anterior, la gestión educativa en esta investigación se asume que está orientada a permitir la integración de todos los actores de las instituciones del departamento de Córdoba del Municipio San Carlos, desde una perspectiva participativa y encaminada hacia la toma de decisiones óptimas y direccionadas hacia propósitos que aporten al mejoramiento de la educación.

La gestión educativa se consolida, desde el cambio, integración, participación, dirección, organización y una evaluación de retroalimentación permanente, de modo que deben existir necesidades dentro del entorno que demanden atención, una planeación y ser gestionadas en plazos razonables y encaminadas hacia metas precisas y con miras hacia el desarrollo tanto de la institución como de las personas que la conforman.

Por esta razón, las instituciones, en este caso de educación, no solo deben gestionar procesos coherentes con un contexto y la realidad social, educativa y política que se

devela en la sociedad actual colombiana, sino que se ven en frente de dispositivos cambiantes y nuevos desafíos, que traen consigo nuevas formas de organización y dirección de todo proceso educativo, esto exige que la gestión educativa sirva para orientar el trabajo y las acciones que allí circulan, teniendo presente la dinámica social, que se dirija siempre al objetivo primario de la gestión: el mejoramiento y el avance hacia la calidad de la educación.

Los directivos en su gestión , tienen que planificar y ejecutar acciones para transformar el entorno educativo y estableciendo parámetros de dirección y ejecución de proyectos relacionados con la educación y la formación, pero, no se debe quedar en dar instrucciones a las sujetos o crear roles de trabajo, debe traspasar esos límites y poder renovar el ámbito educativo, con la integración desde el trabajo cooperativo lo cual hace una gestión orientada hacia la obtención de resultados pertinentes y enfocados hacia el mejoramiento de la calidad educativa desde una gerencia con multiplicidad de criterios que hacen de la educación un campo activo y productor de posturas críticas frente a las actuales dinámicas sociales que emergen y son motivo de reflexión en el momento de emprendimiento para el logro del desarrollo organizacional.

2.1.2.1.1. Funciones de la Gestión Directiva

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las organizaciones, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador.

Para que el gerente de la institución se desempeñe de manera efectiva en su trabajo debe conocer los procesos de gestión de la misma, resaltando la planificación, organización, dirección y control sin descuidar el uso de los recursos, con la finalidad de alcanzar objetivos relacionados con beneficios económicos. Dirigir una organización o

una parte de ella supone un conjunto de responsabilidades. Para ello tiene que aprender y desarrollar algunas habilidades, además de familiarizarse con ciertos conceptos que operen como base filosófica de su conducta.

Desde la perspectiva interna, en las organizaciones el proceso de la gestión directiva - administrativa comprende funciones o pasos propios de una secuencia: planear, organizar, dirigir y controlar que ejecuta una persona o colectivo social con una misión concreta y de competencias para la coordinación.

Para Koontz y Weihrich (2002) el proceso de gestión comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo. En concordancia a lo expuesto, son múltiples las actividades que debe cumplir un director, durante su desempeño y son descritas en las siguientes funciones:

a- Planificación

Planificación: Es el primer paso del proceso administrativo y tiene por objetivo definir los logros a cumplir, Russell Ackoff, plantea que es proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Por ello, la planificación educacional, es parte del proceso social en el cual se integran los problemas de la comunidad como los políticos, los económicos, la estructura, la efectividad de los procesos entre otros.

Así la planificación es, por tanto, una herramienta que sirve guía al sistema educativo se inserta en la comunidad, reconociendo que la educación es un instrumento de movilidad social y de gran interés para el investigador desde esta función que da inicio a toda gestión en especial la educativa

La función de planificación según Del Río (2009), es el paso que comprende múltiples aspectos: recopilación de datos, y que su estudio cuidadoso, su ordenamiento o integración, es cuestión en la cual intervienen los distintos departamentos o funcionarios.

Para Muñiz (2009), en esta primera etapa se comunican las directrices principales y se compone de cuatro elementos básicos: análisis interno y del entorno de la organización, obtención de los objetivos a conseguir y realización del informe de los objetivos cuantificados a plasmar en el presupuesto.

La planificación es un proceso para la toma de decisiones en cuanto a mantener o transformar realidades, reflexionando sobre el presente, pero con visión del futuro, y la selección de los recursos. Barriga (2009) la planificación es un proceso donde se establecen objetivos y escogen los medios antes de emprender una acción y tomar decisiones.

Al respecto, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006:67), consideran que la planificación “se refiere al conjunto de actividades mediante los cuales se fijan los objetos y se determinan las líneas de acción más apropiados para alcanzarlos”

En términos generales, y con fundamento a lo anterior, la planificación o la conducción para el investigador se considera en este estudio implican seleccionar fines (objetivos) deseables y razonables, definir medios necesarios para alcanzar esos fines y la adopción de estrategias que permitan crear posibilidades, superar dificultades, definir medios necesarios para alcanzar esos fines y la adopción de estrategias que permitan crear posibilidades y superar dificultades a lo largo del proceso. De allí que la planificación debe proveer las técnicas e instrumentos que permitan evaluar las condiciones que favorecen o desfavorecen la toma de decisiones para preparar anticipadamente alternativas de acción válidas ante las circunstancias presentadas.

Por otro lado, Stoner, Freeman y Gilbert (2005:231), define la planificación como “un proceso que establece metas y directrices apropiadas para logros de los objetivos institucionales”, es decir, que la planificación se refiere a la fijación de objetivos para garantizar el normal desarrollo de las funciones del proceso administrativo.

b- Organización:

Es segundo procedimiento administrativo en la adecuada planificación que se realiza en el proceso de Enseñanza – Aprendizaje, puede ser abordada desde lo orgánico, como una estructura constituida por roles o, como la acción de organizar, definida como la acción de preparar las condiciones, o sea es crear una estructura en la que se integran todas las partes en un todo.

La función de organización. operacionaliza y da sentido práctico a los planes establecidos; abarca la conversión de objetivos en actividades concretas, la asignación de actividades y recursos a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de coordinación y autoridad (arreglos estructurales) y la fijación de procedimientos para la toma de decisiones.

Koontz y Weihrich (2004: 31) la explica “como el conjunto de acciones coordinadas de dos o más personas con el propósito de llegar a un objetivo común”. Stoner mencionado por Rodríguez D, (2013: 247), define la organización como “el proceso de integrar los objetivos y actividades de diversas unidades funcionales a fin de alcanzar eficientemente las metas organizacionales”.

Según Munch y García (2004: 124), “es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía, rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos”. Esta definición se considera en este estudio importante para las escuelas objeto de estudio que deben partir del reconocimiento de las necesidades en cuanto a la organización de los recursos para su estructura y funcionamiento de calidad como ente social.

Es evidente, que el gerente es la persona que consigue realizar tareas mediante el esfuerzo de otros individuos, para obtener los resultados esperados en los objetivos propuestos. Obviamente, la acción gerencial emana del deseo, de la necesidad de hacer cambios en un conjunto dado para adaptarlo a un nuevo propósito, con ideas innovadoras que toman como norte el progreso y la eficiencia organizacional

De allí que el personal directivo de las instituciones de educación debe poseer sentido y capacidad organizativa, ya que, esta función, le da coherencia y lógica a la estructura organizacional, de tal forma que sean conocidas y manejadas con exactitud las funciones de cada uno de los miembros de la institución, y pueda llevarse a cabo lo planificado anteriormente, además constituye uno de los elementos más complejos del proceso de administración.

Así, para que una institución logre en forma óptima los objetivos es necesario que se establezca su organización, entendida como la competencia de cada uno de los elementos que intervienen en el proceso gerencial, Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntos con eficiencia y obtengan gran satisfacción personal al hacer las tareas relacionadas bajo condiciones ambientales dadas con el propósito de realizar metas u objetivos.

En este caso, para que una organización logre en forma óptima los objetivos que se proponen, para ello, es necesario que se organice; y esto se entiende como el ordenamiento de los distintos elementos que intervienen en un proceso determinado. Asimismo, es necesaria la participación de los expertos, en administrar las acciones a emprender, como entes responsables para coordinar y lograr los objetivos.

De igual manera, toda organización se considera una unidad social conscientemente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funcionan de manera relativamente continua en un adaptado ambiente, para alcanzar una meta en función de las organizaciones. De allí que; la empresa debe reflejar orden, autoridad y distribución del trabajo entre sus miembros

c- Dirección:

se inserta dentro de la etapa ejecutiva, donde se realiza el acto educativo como tal, constituye el aspecto por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir eficientemente con el logro de los objetivos de la organización. En este proceso se conjugan el poder, el liderazgo y el mando.

Münch y García (2004: 148) proponen que la dirección “es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y supervisión”. Para Da Silva (2002 10), es “la influencia para que otras personas realicen sus tareas de modo que se

alcancen los objetivos establecidos, lo cual incluye energizar, activar y persuadir a esas personas”.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2007), consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados. A través de ellos se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione. Según Münch y García (2004:168), “la dirección se basa en varios principios como son: la armonía del objetivo o coordinación de intereses, donde la dirección será eficiente, en tanto se encamine al logro de los objetivos generales de la organización”.

Así mismo, Benavides (2005), plantea que la dirección es la etapa del proceso administrativo transcendental para el éxito de toda organización, ya que implica la consecución de una forma determinada de comportamiento por parte del recurso humano que integra la empresa, de tal manera que todo el personal en especial el de las escuelas del departamento de Córdoba del municipio San Carlos en Colombia requieren que realice una contribución real a los propósitos de la institución, y exige de quienes la dirigen un adecuado ejercicio de liderazgo, el establecimiento de un sistema de comunicación oportuno que posibilite a todo el personal el trabajo en equipo y la coordinación de todos sus esfuerzos.

En este orden de ideas, la dirección se asocia con el motivar, inspirar y comunicarse con las personas para una mejor comprensión de las tareas, para intensificar el sentido de la propiedad y lealtad, y procurar disminuir el tiempo de respuesta o de procedimiento para fomentar las innovaciones. De allí, que la dirección es trascendental por cuanto pone en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, para lograr las formas de conductas más deseables en los miembros de la estructura organizacional y así alcanzar los objetivos y la implementación de métodos de organización y la eficacia de los sistemas de control.

En el mismo sentido, Chiavenato (2007:149), refiere “la dirección como la forma más expedita de lograr objetivos”, al coordinar las tareas necesarias en el proceso

administrativo de gestión delegando las funciones a cada integrante del personal, cumpliendo con su rol y las atribuciones que les corresponde. Cabe destacar que la función de dirección abarca todas las acciones gerenciales de coordinación posibles en una organización, y es en ella donde el gerente, en este caso, demuestra sus habilidades de liderizar, motivar y orientar las relaciones cónsonas y armónicas, propiciando una actitud abierta al diálogo y a la comunicación de todo el personal.

d- Control:

Es muy importante en todo proceso de gestión, es el momento de corregir los errores, agregar nuevas estrategias, nuevas metodologías que hagan que hagan posible una educación más precisa y eficaz para obtener los objetivos propuestos.

De acuerdo con los criterios conceptuales antes descriptos se considera que la gestión educativa es para el investigador el proceso que define el diseño y realización de acciones que promueven la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en el logro de la realización exitosa de los objetivos que garantizan la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.

En Colombia, la gestión directiva se ha manifestado a través de dos tendencias, primero, la tendencia que recoge las preocupaciones instrumentales o técnicas, de carácter operativo, económico y administrativo y, en segundo lugar, las preocupaciones sustantivas e ideológicas, de carácter político, pedagógico y cultural. Todo el proceso de gestión educativa colombiano está en un estadio de afianzamiento teórico en busca de que conformar una tendencia de concepciones sociales que se orienten solo al mejoramiento educativo y no al mercado de la educación.

Mendoza (2004:26) “esta es la etapa en la que se deben definir los criterios para la identificación y solución de problemas que se presenten en la etapa de ejecución”. Se compara lo presupuestado con lo real. Con esto se busca determinar las variaciones que se hayan presentado para analizarlas y tomar las medidas correctivas tendientes a ajustar el presupuesto a la realidad de la empresa.

Para Cárdenas y Nápoles (2002:6), “en esta fase se observa y vigila la ejecución del plan”. Se comparan lo planeado con lo real y se determinan las variaciones, localizándose las áreas problema para determinar la forma de corregirlas. Del Río (2009), explica que corresponde a la serie de funciones encaminadas a la observación y a la vigilancia de lo planeado. El objetivo de controlar el desarrollo de la actividad, localizando actitudes perjudiciales en el momento en que aparezcan, para evitar que ocasionen momentos críticos o de mayor importancia negativa.

Münch y García (2004: 156) definen el control como el acto de verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado para cumplir con los logros organizacionales

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2004). Las técnicas y sistemas de control son esenciales para evaluar la calidad de la persona, alcanzada en el trabajo. El proceso de control sigue tres pasos como son 1) establecimiento de normas 2) medir el desempeño en función de unas normas y 3) la corrección de variaciones en relación a las normas y planes. Este control se realiza con lo planificado contrastando con lo ejecutado para observar los logros y establecerlos cambios para el logro de los objetivos organizacionales

2.1.2.1.2. Estrategias de la Gestión Directiva y sus tipos

Las estrategias gerenciales son el conjunto de acciones orientadas a planificar, organizar, dirigir y evaluar una organización, con la finalidad de lograr las metas y los objetivos propuestos con anticipación.

En la situación educativa actual, los gerentes de las organizaciones escolares al asumir nuevas posiciones para alcanzar los objetivos trazados en función de las políticas educativas e institucionales van a depender del modelo gerencial que estos lleguen a establecer como una postura que lo orienta en los nuevos retos de los centros educativos.

En la actualidad los directivos de las instituciones educativas objeto de estudio, sientan la necesidad de actualizarse como profesionales, para implementar cambios y transformaciones en el entorno social donde éstos se desenvuelven, lo cual involucra una

formación genuina de transformación profunda en cuanto, a la manera de pensar, de ser y de actuar del gerente.

Desde esa perspectiva, Bentley (2005:102), expresa que la gerencia estratégica “es el proceso indispensable por el cual, los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”, de eso se deduce, que la gerencia estratégica es un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos, sus planes de acción, es decir, que el gerente debe valerse de está, para obtener cambios, transformaciones y superación del personal dentro del centro educativo.

Por otra parte, Sánchez (2005), puntualiza que la gerencia estratégica Consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de la organización y consiste en el trato de los seres humanos; en tal sentido para la mayoría de los gerentes resulta esencial conocer a fondo los aspectos técnicos y humanos del proceso total de la gerencia.

Por su parte, Chiavenato (2009), plantea varias definiciones sobre las estrategias gerenciales, entre las cuales destaca la definición de objetivos de largo plazo de una organización, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos, al mismo tiempo la define como el proceso mediante el cual la organización trata de ejecutar con eficacia el uso de los recursos a las demandas y restricciones y oportunidades que le impone el entorno.

Por consiguiente, las estrategias gerenciales vienen a ser entonces más que un mecanismo para elaborar planes, un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégicamente, a la creación de un sistema gerencial inspirado en las metas, objetivos y recursos, de allí la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en el cuidado que debe tenerse en la elección de estrategia para el eficaz logro de los objetivos y metas institucionales.

Chiavenato (2009) plantea que una estrategia requiere una actitud proactiva, la cual va desde la alta gerencia, para integrar todas las acciones que se desarrollan en la organización en forma eficiente y eficaz.

Según David (2004) a través de las estrategias gerenciales se identifican las fortalezas y debilidades; se establecen las prioridades; se diseñan los planes; se orientan y se utilizan los recursos de manera eficiente; se coordinan, ejecutan y controlan las actividades; se delimitan las tareas; se formulan y evalúan los proyectos.

Las estrategias gerenciales sin duda son una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada, en consecuencia, un gerente debe desarrollar fórmulas adecuadas a las demandas propias de la organización y emplearlas para que la organización sea exitosa”.

Serna (2008:61), al referirse a las estrategias gerenciales, las define como “el comportamiento de la organización, en un entorno caracterizado por el cambio, la incertidumbre y la competencia”. Por ello, es indispensable que los directivos conozcan cuán importante son, ya que marcan el presente y son el futuro de la organización, de allí la importancia de conocer las oportunidades y amenazas del entorno, al igual que las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Por consiguiente, las estrategias gerenciales para el investigador vienen a ser entonces más que un mecanismo para planificar, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégicamente, a la creación de un sistema organizacional inspirado en una cultura estratégica, como un todo integrado, es decir, la estrategia es el futuro de la organización, por ello se requiere de directivos con actitudes proactivas para buscar la integración de todos los miembros que hacen vida en la organización, pues ellas destinan el camino a seguir para poder alcanzar los objetivos en un entorno cambiante y competitivo, más aún es un proceso continuo para construir el destino de la organización, asimismo necesita implementar una comunicación asertiva eficaz para poder llevar a cabo

acciones que permitan mejorar la información y por ende el buen entendimiento entre el personal.

En efecto, las estrategias gerenciales se consideran en este estudio como aquellas que se desarrollan a través de un plan, en el cual se integran las principales metas y políticas de una organización, estableciendo la secuencia coherente y armónica de las acciones a realizar, con el fin de lograr una situación viable y original con los recursos adecuados, así como anticipar en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Cada acción de la actividad gerencial requiere del directivo, la planificación de acciones para prever el futuro de la organización, como un ordenamiento racional de los recursos, como también de los objetivos precisos que persigue, lo cual implica una formulación y ejecución de estrategias, las cuales se definen y organizan a través de un conjunto de procesos coherentes y relacionados que abarca desde los objetivos como también propósitos generales, hasta la acción más detallada del quehacer pedagógico en el proceso organizacional.

Al respecto, Chiavenato (2009), plantea que para administrar la interdependencia entre elementos del ambiente de trabajo, cada organización utiliza estrategias distintas, dependiendo de cada situación en particular, ello implica coacción y contingencias, de tal forma requiere la suma de todos los miembros de la organización, para aumentar el poder de la organización y reducir su independencia.

Esto significa, que en la medida que el gerente defina la estrategia a seguir para el logro de los objetivos y establezca comportamientos, planificaciones y sistemas administrativos de apoyo, el personal directivo dispondrá de una orientación y autentica acción gerencial para encaminar sus esfuerzos e integrar todo el personal, además la comunidad hacia los procesos responsables en pro de la unificación de criterios para poder lograr la interdependencia. A continuación se desarrollan los tipos de estrategias de gestión directiva:

a- Corporativos

Partiendo de la premisa que el gerente según el investigador es la persona capaz de garantizar los procesos básicos de la organización, canalizar el esfuerzo productivo y el capital intelectual, centrado en el potencial y creatividad de los actores de su institución objeto de estudio, sobre la plataforma del trabajo colectivo, entonces, la estrategia a nivel corporativo adopta una visión general porque en ella se apoya la alta gerencia organizativa, por lo cual debe existir una clara integración con la filosofía de dicha organización, así como también el compromiso de los actores involucrados que seguidamente se explican.

Integración con la Filosofía Organizacional la estrategia corporativa le corresponde a la alta dirección, quien recoge con su equipo de trabajado las decisiones tomadas para definir la misión y visión que permitan satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. En este contexto, es relevante la coordinación de la acción de la alta gerencia, encargada de procurar la máxima funcionalidad entre los objetivos institucionales apoyada en la estructura de la organización mediante procesos como: la planificación, evaluación y el control, proyectados en las estrategias corporativas para guiar las actividades gerenciales.

Para ello, se deben propiciar procesos sociales como: comunicación, participación y negociación construyendo un ambiente moderno, inteligente, que entienda concepciones de espacios abiertos a la innovación al momento de dar alternativas para gestionar conflictos y proponer soluciones a la dinámica organizacional, dentro de las dimensiones de corresponsabilidad.

Responsabilidad Social: las estrategias gerenciales corporativas están vinculadas con las necesidades propias de la sociedad, generan un sistema relacional entre objetivos, las estructuras y los recursos disponibles sean estos tangibles o intangibles de la organización, que deben estar guiados por procesos sociales tales como: comunicación, participación toma de decisiones, entre otros. En efecto, para formular las estrategias gerenciales bajo el criterio del investigador es importante conocer el entorno, su vinculación con el sector privado y otras organizaciones afines, para atender a la competencia y estar en vanguardia.

Estabilidad Organizativa: las estrategias a nivel corporativo en su acción integral, promueven mecanismos para el mejoramiento continuo y el monitoreo de calidad ejerciéndolos a través de la evaluación institucional, así se podrá conocer más y en profundidad la organización, planificar futuras acciones para corregir y poder lograr la estabilidad organizacional.

b- Competitiva

Según Quero (2008), la estrategia competitiva es el patrón, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos, propósitos o metas establecidos, en este nivel la organización define el camino a seguir para lograr que se proyecte hacia la organización que quiere ser y convertirse en una con características de ser sostenible.

c- Centradas en el ámbito académico

Las estrategias académicas según Sánchez (2005) son aquellas que utiliza el gerente para capacitar al personal y perfeccionar el desempeño laboral de manera eficiente y efectiva, el cual requiere de: la participación e iniciativa de cada uno de los actores del sistema; conformación de equipos multidisciplinarios, gestión presupuestaria, revisión de la práctica y experiencias.

Es decir, cuando una organización cuenta con personal calificado como resultado de su capacitación continua se generarán de forma casi automática equipos multidisciplinarios de excelencia con acciones transformadoras y proactivas. De tal manera que el gerente con la administración del presupuesto institucional combinado con proyectos innovadores debe establecerse planes interinstitucionales de formación e intercambio de recursos humanos con otras universidades.

En este orden de ideas, se requiere de una estrategia gerencial que contemple primeramente, la revisión y evaluación de las políticas de intercambio y formación del personal académico y de investigadores; así como del diseño de un plan interinstitucional a los requerimientos, necesidades o prioridades tanto del entorno universitario como del entorno regional, local y nacional; y de un estudio exhaustivo en función de la oferta y la

demanda del sector externo, público y privado en el ámbito científico-tecnológico para articular las necesidades del entorno y responder a las demandas sociales en aras de minimizar sus problemas.

d- Basadas en la comunicación

En cuanto a las estrategias utilizadas por el gerente para la comunicación, elemento básico para el éxito, este debe contar con un sistema de información capaz de generar la oportunidad de conocer diferentes perspectivas para mejorar los procesos organizativos, compartir información y construir conocimiento, apoyados en las tecnologías de información y comunicación.

De manera que la estrategia gerencial basada en la comunicación según David (2004), se caracteriza por ser situacional, es decir, para cada momento una estrategia, con la finalidad de socializar la complejidad de los componentes institucionales, articulada con la filosofía organizacional y directamente relacionada con el entorno, desarrollando la inteligencia emocional para optimizar el desempeño laboral y, en consecuencia, mejorar la cultura organizacional.

Esta estrategia gerencial inscrita en el marco comunicativo se estructura según las posturas anteriores de los distintos autores, en este estudio con dos fases: primero, con un liderazgo transformador de cultura, el cual se instaure con la participación de todos los actores de la organización el rumbo a seguir, metas y objetivos, con la continua verificación de que se realizan las tareas, a través de registros y documentos informativos. En ella se inscriben los equipos multidisciplinarios de trabajo caracterizados por: clara dependencia de las tareas y en los objetivos trazados, liderazgo explícito, roles definidos y la tecnología.

La sofisticación de las tecnologías debe ser abordada con rigor, porque requiere de investigaciones para promover proyectos innovadores educativos a nivel universitario, ya que lo importante de una variedad de los avances tecnológicos es que proporcionen la flexibilidad, satisfagan necesidades individuales y sociales, logren entornos de

aprendizaje colaborativos efectivos, facilitando momentos interactivos entre estudiantes, profesores y comunidad.

Según Quero (2008), la estrategia competitiva se puede clasificar de la siguiente manera en el cuadro 1:

Cuadro 1. Clasificación de las estrategias competitivas

ESTRATEGIAS	CARACTERISTICAS
Dissuasion	- Destinada a evitar o atenuar la severidad de conflictos entre empresas u organización y los competidores. - Analiza los acontecimientos para poder generar discusiones, consensos y tomar decisiones correctas que garanticen soluciones efectivas, en el caso de las universidades por ser un sector neurálgico en las sociedades. - Se mantiene innovación para resolver en gran medida los problemas de su entorno. - Búsqueda del equilibrio indispensable entre la organización y su entorno, lo cual viene a ser una de las responsabilidades fundamentales.
Defensivas	- Orientada a resistir los ataques de los competidores, para lo cual el gerente debe conducir su gestión hacia la optimización de los recursos que se colocan bajo su responsabilidad tanto en el ámbito tecnológico y de producción como en el administrativo y humano-social. - Tienen la capacidad gerencial necesaria para coordinar la utilización de los recursos con base en objetivos y a la función de los criterios estratégicos adecuados.
Cooperatives	- Integrar la capacidad de varias organizaciones con el fin de competir en mejores condiciones. - Enfatizan acciones previstas dentro de la organización para alcanzar las ventajas competitivas y enfrentar los cambios existentes en el entorno. - Equilibra la competencia profesional, la ética profesional y la actividad organizacional

Fuente: Quero (2008)

2.1.2.2. Clima Organizacional

El clima organizacional para Brunert (2011:12) “forma parte de la configuración de las características institucionales y las personales de un individuo que puede mostrar su personalidad. Significa que el clima es un componente multidimensional de elementos ya que se puede descomponer en términos de estructuras organizacionales. Mientras, Domínguez, Ramírez y García (2013:157) destacan que el clima organizacional es un fenómeno subjetivo que se refiere a las actitudes, valores, normas y sentimientos que las personas perciben que existen o conciernen a la organización de la cual hacen parte”.

Chiavenato (2006: 120) expresa que el clima organizacional participativo es el ambiente que refleja el comportamiento y motivación de las personas como participantes activos en las distintas actividades que se dan en una organización. Por lo tanto, puede describirse como una cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por sus miembros, que influyen en su comportamiento la influencia ambiental en la motivación de los participantes.

Por su parte, Domínguez, y otros (2013: 156), definen el clima organizacional como “el producto de las percepciones que tienen las personas o grupos, a partir de su personalidad, actitudes y valores, con respecto a la estructura y procesos organizacionales en constante interacción”.

Atendiendo a esas visiones teóricas, la presente investigación se identifica con la postura de Brunet (2011) al asumir el ambiente que rodea a las organizaciones en continuo movimiento que exige a los sujetos una capacidad de adaptación ya que deben enfrentarse a una gestión de cambio, en busca de calidad del desempeño dentro de la organización..

Además, es importante tener en cuenta en los sistemas organizacionales desarrollar una cultura de inclusión de personas con enfoque integral, donde el clima organizacional juega un papel preponderante, ya que influye poderosamente sobre el comportamiento de las personas en los diferentes procesos o áreas de la vida interna en la institucional.

En tal sentido, el clima organizacional comporta elementos participativos porque ejerce influencia en la conducta y el comportamiento de las personas; es el reflejo de la cultura de la organización donde sus miembros perciben su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor desempeñada. Esto evidencia que el clima es intangible, pero tiene una existencia real influyente en lo que sucede dentro de las instituciones educativas; por ello, se expresa mediante marcos participativos.

En opinión de Charry (2017) el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que se percibe o se experimenta en los miembros de las organizaciones, que además influyen en sus comportamientos. Para que las personas puedan trabajar bien, sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, y así entender el ambiente donde se desenvuelve el personal de las instituciones.

Para Domínguez y otros (2013), el clima organizacional está imbricado por factores participativos, por cuanto en el subyacen comportamientos de diálogos interactivos entre el personal, a favor de lograr transformaciones en el ámbito interno de la organización, potenciando aspectos como el de la comunicación, innovación y adaptación. Pues, el buen funcionamiento y el logro de los objetivos de las instituciones del Departamento de Córdoba del municipio San Carlos, se basan en gran medida no sólo en la calidad que se oferta, sino en la adecuada comunicación y estructura participativa que existen dentro de ella.

En este sentido, los directivos quienes son los responsables directos y los docentes, deben mantener un adecuado clima organizacional, para tomar medidas y ejecutar acciones en las diversas áreas de oportunidades educativas. Es importante contar con un equipo motivado, preparado y responsable, que luche por alcanzar los objetivos tanto particulares como institucionales, y disponer de un personal identificado con los valores, misión y visión de la institución, en la medida de esto, se conseguirán los objetivos participativos.

En suma, el clima organizacional el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en el rendimiento. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, el comportamiento de las personas, su manera de trabajar y relacionarse; así como su interacción con la organización, las herramientas que se utilizan y la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y sus sistemas de gestión, lo que proporciona, o no, el terreno adecuado para un adecuado clima laboral, debidamente consolidado en instituciones educativas.

El termino clima organizacional ha ganado notoriedad en los últimos años gracias a las iniciativas promovidas por las empresas, sin embargo, es un tema estudiado desde la década de 1930 como consecuencia de la influencia de las condiciones psicológicas de los trabajadores en su desempeño y se soporta en los siguientes principios:

Subjetividad. Se refiere a la relación que se establece entre las instituciones y las percepciones que tiene los trabajadores sobre su institución.

Complejidad. La naturaleza subjetiva condiciona los factores que complejizan el clima organizacional que pueden ser tangibles e intangibles.

Alta expectativa. Son las expectativas que involucran los intereses individuales y colectivos en una institución.

Impacto en el rendimiento y en la vida personal. Se refiere a que el clima organizacional interfiere en la productividad, en la dirección y en la calidad de vida de los individuos fuera del ambiente de trabajo.

Chiang (2005), clima organizacional entre las primeras aportaciones están los factores organizacionales de su composición, le siguieron los llamados definidores los cuales dieron mayor relevancia a las representaciones cognitivas y, como tercera aserción, el clima como un conjunto de apreciaciones globales en las que se relaciona la interacción entre la persona y la situación.

El clima organizacional también puede considerarse según el criterio del investigador como el elemento de en el que se dan percepciones, actitudes y expectativas sobre la organización de la que forman parte. Por tanto, el clima organizacional es un conjunto de adjetivos específicos de una organización, inducidos por el modo en que se enfrenta a los miembros y al entorno, que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de estos. El clima organizacional presenta unas dimensiones como las señalas por Bruert (2011) que conducen a su identificación en la organización tales como:

- Ambiente físico: Es espacio físico común a todos los integrantes de una empresa.
- Ambiente social: Está determinado por las personas y sus relaciones en un mismo espacio o lugar.
- Estructura: Los miembros de la institución que comparten una misma estructura organizacional, su estilo de dirección, los horarios de trabajo, los lugares, etc.
- Comportamiento organizacional: Es la productividad, la puntualidad, el cumplimiento de los objetivos personales y por área
- Comunicación: Es un proceso de desempeño laboral en el que la confianza, la empatía, el buen trato, el respeto mutuo favorecen la productividad y propician un ambiente adecuado.
- Motivación: Son las condiciones laborales amenas y el conjunto de características de la cultura organizacional que desde un espacio agradable permite desempeñar las funciones de trabajo
- Liderazgo: Los líderes están en el deber de generar un clima laboral agradable para que todo el miembro de la institución se sienta motivado a cumplir los objetivos de la organización.
- Pertenencia: Es el proceso que fomenta la unión y la pertenencia al grupo de trabajo

-Capacitación: Es parte de la motivación que se da en el proceso de enriquecimiento cultural de los miembros de la institución que incide en el clima organizacional.

-Evaluación: Pueden ser semestral o anual, se destacan las fortalezas de cada individuo y se trabajan para la mejora de sus debilidades.

Cabe señalar en este caso que un buen clima organizacional también está dentro del proceso que se genera a lo interior de las instituciones educativas, y que, desde la percepción psicológica y las estructuras institucionales, se favorece la gestión educativa hacia la calidad, siendo pertinente o no si los objetivos de trabajo están en función de favorecer el buen clima institucional y el desarrollo.

El clima organizacional de las instituciones educativas objeto de este estudio es un proceso de retroalimentación a cerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales internos y que permite introducir cambios para mejorar la conducta, actitudes de los miembros de la institución.

El clima organizacional en la escuela es positivo cuando se ha logrado un ambiente escolar ordenado con énfasis en lo académico, en el que se resaltan las buenas expectativas de éxito en los estudiantes y, sobre todo si los procesos de liderazgo logran hacer énfasis en los procesos de retroalimentación permanente entre profesores y estudiantes, porque el clima organizacional escolar es la expresión del ambiente interno y el contexto psicológico en el cual se desenvuelven los participantes.

Litwin y Stringer (1968) toma en cuenta las siguientes dimensiones:

-Estructura: describe el marco de comunicación y autoridad de la organización. Tiene que ver con las formalidades que los gerentes educativos hacen en el cumplimiento de las normas, estándares, entre otras; se refiere a la forma en que los directivos establecen los objetivos, metas, formas de trabajar. La estructura de una organización contiene tres componentes: complejidad, formalización y centralización.

- Responsabilidad: la responsabilidad es la fortaleza, virtud y dominio que tiene un individuo para tomar decisiones. Se trata de un acto voluntario, intrínseco de la persona que le permite expresar las virtudes y comportamientos en la toma de decisiones.

- Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre el estímulo recibido por el trabajo bien hecho. 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.

- Relaciones: Las 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,

- Resolución de Conflictos: Chiavenato (2009:180) señala que es el grado de sentimiento en que los miembros de las organizaciones aceptan opiniones discrepantes.

2.1.2.2.1. Modelos del Clima Organizacional

En la investigación sobre el clima organizacional se encuentran los modelos que se desarrollan a continuación, lo cual genera una referencia de los avances de este tema en el mundo de las organizaciones. A continuación, los modelos de clima organizacional:

a- Modelo de Clima organizacional de Likert

Likert (1967), hace referencia a tres tipos de variables, en la percepción individual de los sujetos, respecto al clima organizacional, las mismas son: las variables explicativas o causales, las intermedias y las finales. Las primeras (variables causales), tiene elementos como: estructura organizativa, decisiones, competencia, actitudes y reglas. Las variables intermedias, son las que forman parte de los procesos organizacionales y reflejan, el estado interno de la organización. Las variables finales, buscan los resultados de la organización, las últimas se derivan de las primeras.

Likert citado por Brunet (2012), mide la percepción del clima, en 51 preguntas o 18 preguntas, que corresponde a una versión abreviada, con escalas de valoración de 0 hasta 20 puntos, distribuidas en ocho dimensiones tales como:

- Los métodos de mando: estilo del liderazgo, para influir en los empleados. Esto crea la necesidad de responsabilidad a quien tenga una formación académica para garantizar que quien dirige y lidera la organización educativa, sea la correcta.
- Las fuerzas motivacionales: los procedimientos para motivar al personal y responder a sus necesidades.
- Los procesos de comunicación: la naturaleza de la comunicación en la organización, y la forma de ejercerlos permite mantener a todos bien informados.
- Los procesos de influencia: la integración entre superiores y subordinado, para establecer los objetivos de la organización.
- La toma de decisiones: las informaciones, basadas en las decisiones, así como, el reparto de funciones, deben convertirse en el soporte de cada organización.
- Las características de los procesos de planificación: la planificación permite fijar los objetivos y las metas.
- El control desde todas las instancias gerenciales de la organización, para evaluar los logros organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: la planificación debe en función de los objetivos capacitar y perfeccionar al personal para alcanzar las metas institucionales.

b-Modelo de Brunet

Brunet (2011:51), afirma que para evaluar el clima de una organización, es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

- El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
- El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
- El tipo de recompensa o de remuneración, que la empresa otorga a los empleados, la consideración y el agradecimiento.
- El apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

La autonomía individual, incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos, es decir, la posibilidad que se le da al empleado de ser su propio patrón y conservar cierto poder de decisión. La autonomía individual, es actuar de manera correcta, sin esperar que los directivos tomen las decisiones que puede tomar cada empleado, resolviendo problemas menores, también, implica la posibilidad de proponer mejoras.

Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide, la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo. Esto va de la mano con lo que mencionan Porter y col. (2006), que utilizan el concepto de estructuras, aseverando que la administración es precisamente el proceso, mediante el cual, se estructuran y utilizan recursos orientados para lograr unos determinados fines o metas en un contexto organizacional.

Tipo de recompensa o remuneración. Esta dimensión se soporta en lo monetarios o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados. Esta es concordante con las expectativas de los empleados.

Consideración, agradecimiento y apoyo. Esta dimensión es de gran importancia para el investigador en cuanto a la realidad de las instituciones del departamento de Córdoba del municipio San Carlos en las cuales es de gran interés que se observe en el

clima el sentimiento del grupo con relación a la existencia de cooperación y ayuda entre los miembros de la organización y se centra en el apoyo mutuo para la resolución de problemas.

En este sentido Brunet (2011), indica la medida en que un cuestionario incluya más preguntas o características relativas a las dimensiones precedentes, mejor será su capacidad para poder delimitar, de la manera más global posible, el clima organizacional tal y como lo asumen los integrantes de la organización.

2.1.2.2.2. Tipos de Clima Organizacional

Analizar los tipos de clima, las variables comprometidas, actores y factores que lo modifican, es una condición constante para el estudio del clima y la manera de evaluarlo.

La teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización de Likert (1967) citado por Brunet, (2012), refiere que éste es la resultante de la interacción de las variables causales, intermedias y finales, dicha interacción y combinación originan dos grandes tipos de climas con sus respectivas subdimensiones:

Las variables causales, intermedias y finales según el mismo autor son aquellas que permiten definir las características de una organización, las cuales ejercen inciden en la percepción individual del clima y se definen como variables independientes, las cuales están orientadas a señalar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes. Las variables intermedias, están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones, las cuales revisten gran importancia, ya que, constituyen los procesos organizacionales de la organización.

Las variables finales que surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida. Es de destacar, que la interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de un clima

autoritario y participativo (Sierra, 2011).

a- Autoritario explotador

Este tipo de clima organizacional en el escenario educativo se basa en la desconfianza del directivo hacia el personal docente, por lo que en ocasiones, suele ocasionar insatisfacción y una baja motivación en el trabajo, ya que todo depende de lo que diga el director. Para Fernández (2008:120), el autoritarismo “es asociado con organizaciones burocráticas y rígidas cuyo funcionamiento es muy dependiente de las consignas de la dirección y poco sensible a la participación, el ejercicio de la autonomía y los intercambios de información y apoyo”. Refiere Brunet (2012), que en este tipo de clima, se distinguen dos tipos Autoritario explotador y Autoritarismo paternalista, los mismos se describen a continuación.

Para Chiavenato (2007), en el tipo de clima autoritario explotador, la dirección desconfía de sus empleados, la toma de decisiones es centradas y se distribuyen en forma descendente. Los empleados trabajan dentro de una atmósfera de miedo, de castigos y amenazas, por ello no sienten satisfacción en el trabajo. En los climas autoritarios, solo la gerencia da órdenes y espera obediencia inmediata y exacta de los subordinados, sin cuestionamientos a su autoridad. Se evita el diálogo y no es permisible pedir explicación acerca de órdenes generadas en el más alto nivel de la cúpula gerencial. La gerencia determina las políticas a seguir dentro del grupo, sin pedir opinión, ni participación del grupo

En este tipo de clima, señala Robbins (2008), que en el ambiente se establece en una atmósfera de miedo, de castigos o amenazas, ocasionalmente las recompensas e igualmente la satisfacción de necesidades permanecen en niveles psicológicos y de seguridad, la comunicación de la dirección con sus empleados solo se da en forma de directrices de instrucciones específicas. Ello implica, que en este tipo de clima organizacional los procesos de control, toma de decisiones, como también objetivos se toman en el nivel más alto de la organización.

De allí que, las interacciones entre los superiores y los subordinados son pocas establecidas con base en el miedo e igualmente en la desconfianza, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. En este tipo de clima, la comunicación no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas por parte del director.

Este clima es negativo porque explotan al trabajador que al final se siente desinteresado por lo que realiza. Por otro lado, Contreras (2005), señala que cuando se da este tipo de clima el gerente suele ser autocrático en el desempeño de sus funciones, se caracteriza por el alto nivel de detalle con que establece las líneas a seguir, excesiva orientación hacia la tarea, se cree que esta es la única finalidad del grupo, por lo que es claro que la gran motivación es la productiva

En este tipo de clima, autoritario explotador la dirección no tiene confianza en el personal. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este clima presenta, un ambiente estable y aleatorio, en el que la comunicación de la dirección con su personal no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

La aparición de sindicatos generalmente ocurre en ambientes de trabajo caracterizados por poseer este tipo de clima organizacional. Los procesos organizacionales se ven seriamente obstaculizados debido a la falta de comunicación entre los superiores, así como los subordinados y las pocas veces que existe, se establece con base al miedo y la desconfianza.

En general, se puede indicar que en este sistema las decisiones se delegan a los diferentes niveles organizacionales, a pesar que las decisiones y políticas se tomen desde la alta directiva. Los diferentes niveles organizacionales jerárquicos únicamente controlan los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diferentes niveles jerárquicos. Este

autoritarismo está basado en los conceptos de gerencia de la teoría X de McGregor y su liderazgo directivo.

b- Autoritarismo paternalista

Es aquel, en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte, de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Lo descrito, permite explicar que en el sistema II, las comunicaciones fluyen en todos los sentidos. Para ello, las organizaciones realizan inversiones en pro de mejorar los sistemas de información, al considerarlo básico para lograr eficiencia organizacional. Es de indicar, que en este tipo de clima el énfasis está en la relación uno – uno (supervisor – supervisado).

Koontz y Weihrich (2004), destacan, bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de los empleados, éstos tienen la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Por otro lado, para Robbins (2008), en un clima que reine el autoritarismo paternalista, las interacciones entre los superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores, con precaución por parte de los subordinados.

Bajo este clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable e igualmente estructurado. Ahora bien, uno de los rasgos distintivos de esta competencia es que proporciona al líder la serenidad la lucidez necesaria para afrontar una situación interesante, que le permite permanecer imperturbable ante situaciones realmente críticas.

El valor de este tipo de gerente es cuestionable, porque tiende a fomentar la dependencia de los miembros del grupo. Las oportunidades para el aprendizaje, la cooperación, el trabajo en equipo, la confianza, el consenso, el control, la consulta sobre los aprendizajes, los círculos de estudio, la toma de decisiones están limitadas, la mayoría de las veces el grupo trabaja con rapidez; pero no hay satisfacción por la labor realizada debido al comportamiento o estilo que demuestre el gerente en el desempeño de sus funciones.

c- Participativo

A diferencia del clima autoritario, este se basa en la confianza, dentro del contexto educativo, se observa un directivo capaz de confiar en los docentes; este tipo de ambiente le permite al docente participar en la toma de decisiones, opinar acerca de la vida escolar. En este sentido, el director debe convencer al personal de hacer su mejor esfuerzo en el logro de los objetivos, prepararlos para alcanzar metas cada vez más altas. De allí, que se considere la posición de García (2008:396), quien plantea, “por medio de este se crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y a alcanzar, todo lo que puedan realizar de acuerdo con los intereses de la organización”

Para Likert (1967) citado por Brunet (2012), esta relación entre el sistema consultivo y el sistema participación en grupo, caracteriza al clima organizacional por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se le permite al personal tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe la delegación, la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones, la integración de todos los niveles y la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente.

El ambiente participativo, potencia las relaciones laborales, el docente puede realizar, aportes valiosos dentro del proceso de enseñanza dirigido a los estudiantes, con ese compromiso y empoderamiento, puede estimularse para tomar decisiones acerca de la labor educativa. En este clima, según lo plantea Brunet (2012), se distinguen el clima Participativo Consultivo y en Grupo, los cuales a continuación se describen:

d- Participativo – Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan, para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico, en que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Por su parte Barroso (2004), refiere, que en este tipo de clima organizacional, las decisiones se toman en general en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general, la dirección tiene confianza en sus subordinados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos son ocasionales y se intenta satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

Es de destacar, que el trabajo que se realiza en el sistema III, mayoritariamente es en equipos y la confianza entre el personal, define las relaciones interpersonales, dejando a un lado los esquemas formales, permitiendo a las personas que se sientan responsables por lo que deciden y hacen en todos los niveles. También, se da un clima organizacional participativo, donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

Robbins (2008: 123), destaca, “en el sistema consultivo, se motiva a los empleados a través de recompensas y no de castigos, se busca satisfacer las necesidades de prestigio y estima”.

Destaca Chiavenato (2009), el sistema de consulta se imparte a través de la persuasión las directrices e ideas, lo cual establece cierto grado de comunicación bilateral. Brinda explicaciones concretas de manera cordial, sobre lineamientos y funciones que han de cumplirse en la organización.

Cuando se utiliza este tipo de gerencia, se debe lograr perfecto entendimiento de los requerimientos, necesidades, tareas que se asignan, así como la claridad a la hora de delinear los objetivos que se persiguen.

Por otro lado, afirma Butrón (2004), este tipo de líder tiene como objetivo evitar, en lo posible, los problemas antes que aparezcan, si bien es cierto no es positiva para todas las situaciones, puesto que habrá algunas que no pueden preverse, sirve para que el director, a través de la observación cuidadosa, presuponga los problemas que se puedan presentar, lo cual permitirá atacarlos con tiempo facilitando las explicaciones pertinentes a cada caso. Asimismo, la dirección, evita que el personal pierda confianza en si mismo al caer en errores por falta de previsión.

Puede decirse entonces, que el rol del director en este tipo de clima es el de comprometer la situación, sus causas; prever sus posibles efectos, poder para explicar, encontrar los recursos, las formas de realizar eficientemente su trabajo. En tal sentido, las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores, se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio e igualmente de estima.

En esta investigación, se devela que, los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero esta puede negarse a resistirse a los fines institucionales.

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. Para Butrón (2004), en un clima participativo se goza de completa libertad para las decisiones del grupo, no es necesario dar instrucciones permanentes ni solicita continuamente cooperación. Los distintos grupos de trabajo participan activamente por su propia iniciativa, las metas se alcanzarán bajo un ambiente de participación colectiva en que cada uno emite su opinión y asume las responsabilidades que le compete.

También se resalta en la presente investigación, lo que afirma Butron (2004), sobre el clima participativo consultivo, éste se caracteriza, por la confianza que tienen los superiores a los subordinados, se les permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y la delegación de funciones.

Esta atmósfera, está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. Se sugieren las órdenes pidiendo participación, da a conocer los objetivos y el fin de la tarea. Los pasos para seguir los sugiere, para que el grupo elija lo que cree conveniente ..

La gerencia comparte sus preocupaciones e invita a los más avanzados a sugerir posibilidades para superar cualquier tipo de amenaza o situación adversa. Se trabaja de acuerdo a aptitudes e intereses de cada uno. Las metas se alcanzan por la consulta, se posee iniciativa creativa.

e- Participativo en Grupo

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

Generalmente dentro de este sistema, se crean los equipos de trabajo con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización, establecidos bajo la forma de administración estratégica. Por todo lo planteado, se puede referir, que mientras una organización esté más cerca de este tipo de clima organizacional, mejores serán las relaciones entre el

personal directivo y subordinado. Asimismo, Barroso (2004), refiere que en este tipo de clima la toma de decisiones esta discernida en toda la organización y muy bien integrado en cada uno de los niveles.

Cabe destacar, que atendiendo la teoría de las tipologías del clima organizacional de Likert (1967) citado por Brunet (2012), los sistemas, Autoritario explotador y el sistema Autoritario paternalista: corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Por otro lado, los climas de tipo Participativo consultivo y Participativo en grupo: corresponden a un clima abierto, con una estructura flexible la cual es para el investigador de este estudio de gran movilidad en una organización debido a la participación de todos los miembros de las instituciones objeto de estudio al ver que este conduce a la ves a crear un clima favorable dentro de la organización.

En el sistema III, son importantes las recompensas, notoriamente simbólicas y sociales, aunque no se omiten las recompensas materiales y se hace énfasis, en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

Las tipologías expuestas, en el marco del escenario de la investigación en instituciones educativas, permitirán evaluar y dar a conocer cuál es la más acertada para su ejecución, en pro de un buen clima organizacional, permitiendo desarrollar en los docentes sentido de pertenencia, compromiso organizacional, fidelización, buen desempeño, baja rotación, satisfacción laboral; mientras que una tipología de clima organizacional no acertada, puede desencadenar conductas contrarias como: bajo desempeño, desmotivación, ausentismo, alto índice de rotación, falta de identidad y de sentido de pertenencia, entre otras. Además de los tipos de clima, se pueden mencionar los factores que pueden incidir en la evaluación del clima organizacional.

En ese sentido, se infiere que las dimensiones varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen magnitudes comunes para la medición del entorno laboral, es decir, que, de acuerdo a la visión de los autores, se han diseñado

variedad de instrumentos a fin de medir la tipología existente en cuanto al clima organizacional se refiere en las diferentes sistemas organizacionales e institucionales. Por lo tanto, la naturaleza dimensional hace que las variables que la componen sean numerosas y estén en interacción, de modo que algunas veces es difícil aislar, de igual manera, los efectos sobre el rendimiento frecuentemente apoyan la naturaleza del clima y se adiciona a las causas.

Por esto, cuando se busca comprender y analizar el clima de una organización, especialmente en las de orden educativo, es necesario realizarlo tomando en consideración las causas y los efectos, por ello, se desplazan ciertas consideraciones más específicas con respecto al tipo de clima existente en la realidad actual. Robbins (2008), explica que este tipo de clima participativo en grupo es identificado por un ambiente de completa confianza, en que los empleados están motivados por la participación y la implicación, la comunicación es ascendente, descendente como también lateral. Existe una relación de amistad, confianza, entre superiores y subordinados. Todo el personal trabaja en equipo para alcanzar los fines, metas, igualmente, los objetivos de la organización que se establezcan. Los procesos al igual que la toma de decisiones están distribuidas en toda la organización e integrados en todos los niveles.

En este tipo de clima, de acuerdo con Brunet (2004), se pide la participación del grupo, la parte gerencial comparte opiniones, responsabilidades; todo el grupo participa y se moviliza en forma entusiasta. Se anima a todos a superarse para no dejar vencerse por las dificultades dentro de un ambiente de solidaridad tanto en las victorias como en las derrotas, respetando a la mayoría del personal de la organización

De allí que, en un ambiente en el cual se promueve la participación grupal se forman líderes de manera permanente, se desarrolla un espíritu de unidad, se siembran ideas de superación, se fortalece la organización trabajando todos para todos, porque se confía en los demás, del mismo modo, se respeta su dignidad, informando al grupo, aceptando la superación de este. Cuando la gerencia se ausenta, muchos podrán continuar con su trabajo y perfeccionarlo.

Asimismo, en el sistema de participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical- horizontal- ascendente descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de los objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor- supervisado) se basan en la amistad, las responsabilidades compartidas. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

En resumen, todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización. Para Butrón (2004), los sistemas I y II corresponde a un clima cerrado mientras que los sistemas participativos corresponden a un clima abierto. Del mismo modo se establece que, cuando más cerca este el clima de una organización del sistema participativo en grupo mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de la empresa; cuando más cerca este el clima del sistema I, estas serán menos buenos, la teoría Lickert se aproxima a los calificativos abierto/cerrado con respecto a los climas que existen dentro de una organización.

En efecto, un clima abierto en una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros, donde estos últimos interactúan en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización autocrática como también rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma.

2.1.2.2.3. Factores del Clima Organizacional

Toda organización y especialmente las educativas necesitan de un clima apto, confortable que asegure el bienestar de los que allí interactúan. El clima escolar según Ruiz (2002), hace referencia a la calidad ambiental dentro de la organización y sería un compuesto de cuatro elementos: su ecología (aspectos físicos y materiales) su medio (dimensión social, características del individuo en el aula, su sistema social (relaciones

de personas o grupos de su cultura y el aspecto social (interesada en los sistemas de creencias, valores y estructuras cognitivas).

A esta idea ocurre el citado autor a definir el clima como el ambiente de una institución educativa determinada por todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución que, integrados interactivamente en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante a su vez de distintos productos educativos

Para Gibson (2001), el clima organizacional es el resultado de la interacción de la conducta de las personas, los grupos, conflictos, los estilos de liderazgo, estructura de la organización, comunicación al igual que, todas aquellas características o aspectos que forman el ambiente de la organización; es decir, de la personalidad que tienen cada uno de ellos. Sobre la base de las ideas expuestas, los factores del Clima Organizacional de acuerdo a Goncalves (2006), dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros; este clima induce determinados comportamientos en los individuos, e inciden en la organización, de tal modo, destaca los siguientes factores:

a- Condiciones de Trabajo

En todo sitio de trabajo están presentes las condiciones de trabajo, las cuales en ocasiones no son las más apropiadas para el rendimiento de los individuos. En algunos casos, dichas condiciones no se adaptan al tipo de labores realizadas por cada individuo, lo cual, afecta el desarrollo de las actividades laborales. Las condiciones de trabajo son todos los factores ambientales que facilitan o no la ejecución de las labores del empleado, destacando que las condiciones de trabajo no son más que los elementos presentes en el área de trabajo. Ruiz (2002), señala:

- *Condiciones físicas de trabajo.* El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde un estar situado a la salida de una fábrica hasta la ubicación y diseño del edificio, sin mencionar otros como la iluminación, el ruido que llegan hasta el lugar de cada empleado. Además de estudiar el diseño del lugar de trabajo, los psicólogos industriales han efectuado amplias investigaciones sobre determinados factores

determinantes del clima como lo son: iluminación, ruido, calor, música, temperatura y humedad.

- *Iluminación.* La calidad del trabajo disminuye cuando no hay una buena iluminación o iluminación defectuosa, sobre todo cuando deben hacerse operaciones de mucho cuidado, originando que la persona que realiza el trabajo sufra de trastornos visuales. Al abordar el tema de iluminación, en esta investigación, es preciso atender varios factores muy importantes: intensidad y distribución del resplandor, así como la naturaleza de la fuente luminosa.

La intensidad o grado de brillantez, deberá depender de la tarea a realizar, por ejemplo, una secretaria deberá tener una intensidad de luz, la cual, facilite la visión para leer o para escribir, a diferencia de un fotógrafo, quien necesita un cuarto oscuro para revelar las fotos. Otro factor, es la distribución de la luz en la sala o el área de trabajo. Lo ideal es que la luz se distribuya de manera uniforme en todo el campo visual, de tal manera que se pueda evitar la fatiga ocular. Agregando otro factor que reduce la agudeza visual y ocasiona fatiga, es el resplandor, que se debe a una luz de mayor intensidad que es diferente a la que está acostumbrado el ojo, el resplandor no solo ocasiona fatiga visual si no también disminución visual, que a su vez ocasiona el cansancio visual, que de no solucionarse la situación produce dolores de cabeza.

- *Ruido.* En lugares como la calle la oficina, en el aula, se puede sentir la contaminación sonora que es aquella producida por el ruido, dificultando impartir el proceso enseñanza aprendizaje de manera efectiva. En todo ambiente, el ruido altera los nervios, impide conciliar el sueño y produce problemas físicos como la sordera. La unidad básica para medir el ruido es el decibel.

Desde el punto de vista psicológico, es una medida de intensidad subjetiva de sonido, cero decibeles es el umbral auditivo, es decir, el sonido más débil que percibe el oído humano. La intensidad del ruido por tiempo prolongado puede dañar el oído y por

ende el individuo ira perdiendo la concentración en la capacidad de análisis, resolución de problemas, y lo más importante la audición.

- *Música.* En la actualidad, se advierte que, son muchas las oficinas en las cuales instalan música de fondo; lo mismo que ocurre con el calor, se ha cosechado la hipótesis exagerada sobre el efecto que la música ejerce sobre la producción al igual que la satisfacción de los trabajadores. Se afirma que se ven más felices, ponen más de su empeño en sus labores, faltan menos y están menos cansados al final de la jornada.

- *Temperatura y humedad.* Con respecto a los efectos de la temperatura como también la humedad esta varían de acuerdo al estado de ánimo, la capacidad de trabajo e incluso el bienestar físico y mental. El estado del tiempo, al igual que la temperatura afecta en forma diferente; hay quienes se sienten más contentos, dinámicos, activos, cuando hace frío, otros prefieren el calor. Algunos muestran profunda depresión cuando llueve durante varios días, otros apenas se percatan del mal tiempo.

- *Ventilación.* Todo establecimiento, taller o local de trabajo de cualquier naturaleza, deberá tener un volumen de aire, no inferior a los metros cúbicos por persona y una altura mínima de dos metros con sesenta centímetros. Visto de este modo, todos los factores antes mencionados, se relacionan con un ambiente laboral necesario para que la alta dirección logre contribuir a que juntamente con su personal alcancen los objetivos planteados.

Como se observa en los párrafos anteriores el investigador de este estudio afirma que se enfatizan las condiciones laborales como elemento o factor importante en el ambiente de trabajo físico y psicológico de una unidad productiva. Al respecto, de Koontz y Weihrich (2007), manifiestan que la forma en la que se organizan el nivel de puestos, políticas y procedimientos de trabajo también interviene en la conformación del clima laboral.

Soria (2014), el clima laboral involucra las instalaciones, los recursos materiales, la iluminación o la existencia de zonas comunes son aspectos del entorno físico de la empresa que también intervienen en la conformación del clima laboral. También el

entorno tiene influencia en el clima organizacional. Así como los representantes y padres de familia, las autoridades académicas externas, por tal razón debe buscarse el equilibrio entre todos los elementos para que se propicie un buen clima organizacional. Por tanto, el autor también especifica que desde las gerencias se deben crear ambientes adecuados para el confort del personal. Esto debido a que un empleado satisfecho se sentirá parte de la organización.

Desde la perspectiva de Fernández (2014), las condiciones laborales son importantes e influyentes en el clima organizacional de una organización, en el desempeño del personal y la productividad de esta. En el sector educativo, es de mayor importancia, ya que este repercute en el desarrollo cognitivo, afectivo y social de los docentes, con trascendencia a los estudiantes. Esto indica que los gerentes deben enfocarse en propiciar las condiciones adecuadas, de manera que los docentes trabajen a gusto y se sientan cómodos, además esto es un indicador de motivación.

b- Motivación

La motivación es considerada como un factor que permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones. . En la medida que los administradores descubren que mueven a las personas que trabajan para ellos, en esa medida pueden adaptar las asignaciones y recompensas laborales a sus expectativas y deseos, obteniendo mejores resultados.

Por su parte, Daft y Marcic (2005: 144), definen la motivación al logro como “el seguimiento, dirección y persistencia de un comportamiento”. Es decir, las fuerzas internas o externas de una persona que le dan lugar entusiasmo y persistencia para seguir un cierto curso de acción. Plantean estos mismos autores que la motivación de los incide directamente en la productividad, ya que parte del trabajo de un gerente o administrador es canalizar la motivación hacia el logro de las metas organizacionales.

Similarmente, Robbins y Coulter (2005: 392), señalan que la motivación de logro se refiere al “proceso responsable del deseo de un individuo en realizar un gran esfuerzo

para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad de satisfacer alguna necesidad individual” igualmente destacan que “está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”; igualmente señalan, que es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Es necesario aclarar, que se hablan del logro de objetivos organizacionales, porque el enfoque de la investigación está inmerso en el puesto de trabajo. Por consiguiente, un motivo de logro, es aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o, por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico provocado por factores internos y externos.

Es decir, el elemento esfuerzo es una medida de la intensidad o impulso para lograr los objetivos organizacionales. Por su parte, Chiavenato (2009), afirma que la motivación al logro es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Asimismo, destaca que sin un mínimo de motivación de conocimiento es imposible comprender el comportamiento de las personas, ya que cada persona es diferente, las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento, al igual que los valores sociales, así mismo, la capacidad individual también es diferente. Por otro lado, destaca que la motivación se refiere, en general a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas.

c- Comunicación

Esta puede ser considerada como un proceso personal, ya que implica la transferencia de información que se relaciona con el comportamiento y es esencial en cualquier actividad que se realiza dentro de la organización, por lo tanto, tiene que ver en su totalidad, con las relaciones entre los individuos. Por su parte, Pascuali (2004: 43), plantea que esta implica el cumplimiento de reglas normas, políticas al igual que lineamientos indispensables para la obtención de un ambiente de armonía y estabilidad, que permita el trabajo en grupo.

Al respecto, la estrategia de comunicación debe llevar a una situación de ganar-ganar, en la que se logra una alta confianza e igualmente la cooperación del personal, lo cual implica una acción de escuchar en forma empática, lo que el personal tenga que decir. En el campo de la gerencia educativa, las habilidades comunicativas constituyen una de las competencias más importantes, por cuanto, el personal debe mantenerse en constante intercambio de la información, por lo tanto, no queda duda que la comunicación es un proceso indispensable el manejo y eficiencia gerencial. Todo gerente debe comprender bien sus habilidades de comunicación y entender los retos que esta implica.

Como lo señala, Pascuali (2004: 56), la comunicación es “una relación establecida entre dos o más personas, una puesta en común a través de un conjunto de señales las cuales tienen un significado o mensaje”. De allí que la comunicación se convierte en un elemento generador de la sociabilidad, es a través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminentemente social. Las relaciones se establecen porque existe un acuerdo implícito o explícito sobre el objetivo de la relación el cual puede ser parcial o total, o bien producto de algún tipo de presión. Por otro lado, la necesidad de la consecución de los objetivos.

Las partes necesitan según criterio del investigador la necesidad de un gerente de saber si se están acercando o alejando del objetivo, ponerse de acuerdo sobre las acciones que se han de tomar, conocer los resultados de las acciones llevadas a cabo, por ello, el mantenimiento de la relación conlleva un intercambio continuo de información entre las partes que conforman la relación.

En este sentido, las relaciones que se establecen dentro de una institución ocurren gracias a la comunicación. Porque ayuda a sus miembros a alcanzar metas personales y colectivas, coordina las actividades y genera cambios organizacionales, sobre todo como lo afirman Ivancevich, Konopaske y Matterson (2007) la comunicación ayuda a lograr todas las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos al mismo tiempo que enfrenten sus dificultades.

La comunicación es el instrumento que permite la movilidad del grupo hacia la consecución de las metas y de los objetivos, por lo tanto, es necesario que en el seno de cada institución se establezcan procesos comunicativos directos y personales donde todos los actores escolares tengan la oportunidad de verse, compartir ideas, opiniones y soluciones.

En opinión de Castenyer (2014), la comunicación al ser asertiva es la interacción producida entre las relaciones interpersonales de cualquiera de los miembros de la institución educativa, pudiendo ser una fuente de fortalecimiento para cualquier organización, fenómeno, objeto o situación, si se produce de forma abierta y clara para la adecuada consecución de acciones inclusivas.

Pizzolante (2014), afirma que la comunicación debe ser asertiva para que este dirigida a obtener resultados eficaces y adecuarse a las circunstancias. Esta opinión, abre espacios para entender que la comunicación asertiva es una interacción dialógica con contenidos claros que ayudan al reconocimiento de los objetivos con la intención de lograrlos, pues toma en cuenta los deseos y derechos de los demás sin imponer su voluntad a la fuerza.

El acto comunicativo es un elemento fortificador de cualquier disposición del ser humano, debido a que cuando un directivo desarrolla una comunicación asertiva tiene la mejor disposición y capacidad para expresarse en el momento indicado u oportuno con las palabras precisas e indicadas ante cualquier situación académico-administrativa.

Camacho (2006) expone desde la educación que la comunicación asertiva es como una cualidad fundamental de un director, pues es su capacidad de comunicarse, de expresar a sus empleados como deben ser las cosas, cuáles son los objetivos que se persiguen, qué tareas y funciones tiene asignadas; así se evitan los problemas y se conduce por el camino de éxito porque en el trabajo la comunicación posibilita la coordinación y cooperación entre las personas que lo realizan y si esta falla, el trabajo falla también, por consiguiente, la comunicación y la asertividad es un binomio fundamental que debe operar de manera indisoluble en cualquier institución educativa.

De ahí que también se afirme que la comunicación es el instrumento que permite la movilidad del grupo hacia la consecución de las metas y de los objetivos, por consiguiente, es necesario que en el seno de cada institución se establezcan procesos comunicativos directos y personales donde todos los actores escolares tengan la oportunidad de verse, compartir ideas, opiniones y soluciones.

d- Conflicto

El conflicto, es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos; como premisa, puede decirse, que los conflictos siempre existen y existirán, por lo cual la obligación como dirigentes aprender a vivir con ellos tratando que no se manifiesten y administrándolos eficientemente cuando ocurren.

Según Chiavenato (2009), el conflicto se define como la oposición entre fuerzas aparente o evidentemente incompatibles. Puede haber un conflicto interno o psicológico entre impulsos instintivos (libidinales y agresivos, por ejemplo) o entre estructuras (yo y ello, por ejemplo). Del mismo modo, destaca el autor citado, que la idea de que todo conflicto psicológico es neurótico no forma parte de la teoría psicoanalítica; los conflictos son neuróticos sólo si una parte es inconsciente y/o son resueltos por el uso de defensas, salvo la sublimación. Así mismo para este estudio, es visto como la forma de interacción en que las personas (individual o grupalmente) se perciben a sí mismas como envueltas en una lucha por los recursos o valores sociales escasos.

Si se maneja el conflicto de una forma no violenta es una fuente positiva de inmensa creatividad y progreso. En otras palabras, no es más que un aspecto intrínseco e inevitable del cambio social, porque es una expresión heterogénea de intereses, valores, necesidades al igual que de creencias que dan lugar a nuevas ideas producidas por la presión de ese cambio social.

Las situaciones conflictivas, pueden ser vistas como parte inevitable de la vida, para Daft y Marcic (2005: 137), pueden considerarse un desafío del que se desprenden formas positivas, constructivas y hasta para abordar las desavenencias. Estas disputas, se pueden abordar mediante fórmulas de mediación para llegar a alcanzar puntos de acuerdo. El

conflicto es inherente a la vida de todo individuo y es parte inevitable de la naturaleza humana.

Representa el lado contrario de la cooperación. Por su parte Chiavenato (2009: 521), afirma: “El conflicto ocurre cuando una de las partes (sea un individuo o un grupo) trata de alcanzar sus propios objetivos, que están relacionados con los de otra parte la cual interfiere con la que está tratando de alcanzar sus objetivos”.

De modo que el conflicto es para el investigador de este estudio mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia, es una interferencia, activa o pasiva, más deliberada que tiene el propósito de bloquear el intento de la otra parte por alcanzar sus objetivos. Generalmente, al hablar de conflicto, esta premisa se percibe como un elemento negativo por las consecuencias que genera el mismo en la organización, por lo que Robbins y Coulter (2005: 239), opinan que un conflicto significa un colapso en los mecanismos decisorios normales, en virtud del cual un individuo o grupo experimenta dificultades en la escogencia de una alternativa de acción. Es entonces, cuando, conceptualizan que el manejo del conflicto “son las acciones que hacen frente a evitar conflictos entre personas o grupos”.

De la misma forma, Hellriegel y Slocum (2004:148), expresan que “es el esfuerzo por influir en la persona para evitar enfrentamientos o interacciones de grupos que dificulta la consecución de metas organizacionales”. Estos autores destacan que una de las maneras para identificar conflictos comunes está: la insatisfacción de necesidades personales, el poder se encuentra distribuido en forma equitativa, la comunicación es ineficaz e inexistente, los valores o prioridades difieren, existen diferencias en la manera de percibir una situación, los enfoques para la enseñanza o las personalidades difieren.

Al respecto, Castillo (2005: 67), considera que la naturaleza de los conflictos radica en la fuerza motivacional. Se dice que una persona que tiene dos o más esquemas motivacionales intensos que no pueden ser satisfechos al mismo tiempo, tiene un conflicto, por lo tanto, el conflicto es “una situación de elección o de decisión en lo cual las necesidades, objetivos o métodos para lograrlos son incompatibles”.

Dentro de este contexto, es necesario destacar la necesidad de entender que las situaciones de conflicto que se tejen entre los sujetos de la acción social deben convertirse en experiencias de aprendizaje para el conjunto de la comunidad educativa, lo cual incidirá en la transformación institucional. Por ello, es indispensable que el gerente educativo este muy atento del clima que predomina en la organización, a fin de optimizar las buenas interacciones entre el personal, del trato con los representantes, y especialmente con el alumnado.

En tal sentido, el gerente debe propiciar las condiciones necesarias para que fluyan las buenas relaciones interpersonales en la organización, generando soluciones equilibradas para los implicados en una disputa, ya que una actitud negativa podría acarrear consecuencias negativas irreparables tanto para la institución como en el desempeño del personal.

De tal modo, el comportamiento de los miembros de una organización es causado parcialmente por el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciben, también por sus informaciones, percepciones valores y capacidades. La reacción de una persona ante cualquier situación está en función de la percepción que tiene de ésta, por consiguiente, si la realidad influye sobre la percepción, es ella la que determina el tipo de comportamiento que el conglomerado de una organización adoptara.

2.1.3. Posturas Históricas

Numerosos estudios siguieron durante todo el siglo XX sobre el desarrollo del clima organizacional y su impacto en la calidad de la gestión institucional, pero al iniciarse el nuevo siglo XXI, la experiencia de investigaciones anteriores marcó el inicio de nuevas investigaciones sobre la gestión en el logro de la calidad del clima organizacional y viceversa.

Hacia la década de los años 1920 del siglo pasado, los principios de la escuela clásica de administración se cuestionaron por los movimientos sobre relaciones

humanas de administración de la escuela de psicología de Norte América, dando lugar al surgimiento de una teoría conductista de gestión que se preocupó por la eficacia de las prácticas administrativas con el objetivo de hacer frente a las dificultades que se habían presentado en el proceso de recesión que se dio en el mundo en la segunda década del siglo XX, a consecuencia de la primera guerra mundial y su impacto en todos los sectores de la sociedad.

El proceso de gestión educativa y clima organizacional ha sido tema de diversos estudios que buscan el éxito del proceso educativo.

Al abordar el tema de gestión administrativa, Sander (1996) identifica tres movimientos dieron origen a la escuela clásica de administración a principios del siglo XX, entre los que menciona:

- La administración científica en los Estados Unidos.
- La administración general en Francia.
- La administración burocrática en Alemania.

Los principios iniciales emanaron en conceptos universales que se propagaron por el mundo, incluyendo los países de América Latina.

En América Latina, durante la década del 90, el proceso de gestión educativa estuvo permeado por las reformas educativas que se centraron en la gestión como principal objetivo de la política institucional, que se convierte en un inconveniente que tienen los países involucrados en este modelo que conduce al desarrollo y reestructuración del sistema educativo en varios países de la región a través de políticas que conducen a la descentralización por una parte y a la centralización en otros casos, generando una gran transformación en el diseño del modelo educativo institucional lo que ha generado un desequilibrio entre la política y la práctica.

El proceso educativo en Colombia ha estado sujeto a diferentes reformas que han tratado de direccionarlo, tuvo su base en la Constitución Política de 1991, que se desarrolló y transformó en durante el periodo constitucional a través de las leyes 115 de 1994 y la 30 de 1992, que estuvieron permeadas por las características del mercado, amparadas en los procesos de calidad, productividad y eficiencia, por encima de la

equidad y la justicia social, por lo que fueron consideradas como obstáculos al desarrollo educativo.

Desde esta perspectiva, la reforma educativa más representativa tuvo sus cimientos en 1998 conocida como “Revolución Educativa”, sin embargo, alcanzó su máximo esplendor a partir del 2002. Pero, la forma en que se asumió la gestión educativa sustentada en principios mercantilistas, también resquebrajó el proceso educativo porque se incentivó la gestión desde lo interno de las instituciones sin contemplar la importancia de la comunidad educativa en el logro de los objetivos.

En Colombia la política educativa actual se fundamenta en la implementación de un sistema de gestión educativa que busca la calidad al interior de las instituciones educativas, convirtiéndose en modelos que condicionan los procesos de enseñanza y aprendizaje propios de cada institución, y el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje. Tienen un lugar importante en este proceso de gestión los Proyectos Educativos Institucionales, como herramienta de dirección, planificación, evaluación y gestión de todos los procesos que se realizan en la comunidad educativa en general

Casassus, (2000), considera que entre las concepciones que más han impactado en la gestión educativa se publicó en 1988 en el Harvard Business Review por Arie de Geus intitulado "Planning as learning", en el cual la gestión educativa es entendida como “un proceso de aprendizaje en el cual se entrelaza la estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos de la educación, que se manifiesta al interior de la institución como hacia el entorno”.

En los sistemas educativos centralizados hasta fines de los ochenta se manejaron a la par dos corrientes en este sentido; por una parte, estaba la planificación y por otra la administración. Esta contradicción respondía a la visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual, “por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes”. Esta práctica, ha ido variando con los años, y se al finalizar el siglo XX existe un proceso de descentralización, que cambia las manifestaciones que se dan entorno a la gestión educativa. (Casassus, 2000).

En Europa los centros educativos donde se ha aplicado los procesos de gestión, ha cambiado la manera de explicar la dirección de las instituciones educativas, es por ello que el proceso de gestión educativa se ha desarrollado según las normas legisladas y adaptadas al proceso enseñanza aprendizaje en aras de lograr el perfeccionamiento institucional.

En estas interpretaciones teóricas sobre gestión educativas es significativo que en todas está presente el tema del aprendizaje visto como proceso continuo, de generación de valores; todos ellos constituyen temas comunes en el universo conceptual de la educación, lo cual demuestra que hay un proceso evolutivo en esta gestión que, fortalece el pensamiento educativo.

2.1.4. Bases Legales

La educación en Colombia se ampara en las resoluciones y decretos del MEN y la Constitución de la República, lo que permite generar procesos conducentes al fortalecimiento del sector en todos los niveles. Entre esta normatividad se encuentra:

Constitución Política de Colombia de 1991: en los artículos 64 y 65 hace referencia a la importancia y al deber de ofrecer la educación rural en las regiones de Colombia.

Decreto 1075 de 2015: Decreto Único Reglamentario del Sector Educación, el cual se refiere a la implementación de la metodología de Escuela Nueva y la atención a las diversas poblaciones.

Ley General 115 de 1994: El capítulo 4 del TITULO III "Modalidades de atención educativa a poblaciones", como proceso de gestión educativa para la enseñanza rural:

“Los directivos docentes Rector Rural que en competencia de sus funciones deben planear, organizar y fortalecer un estamento educativo en los tiempos de ley conforme al Decreto 1075 de 2015 y que tenga presente que cada función que cumple el Rector, según Artículo 10 de la Ley 715 de 2001 y el artículo 2.3.3.1.5.8. Funciones del Rector del Decreto 1075 de 2015, es una norma que debe estudiar y conocer para aplicarla, al concebir a la institución educativa como una empresa cuyo objeto social es la educación.

El compendio General de Educación en Colombia decreto 1075 de 2015, Único Reglamentario del Sector educación compila todo lo referente al sector educativo, es así que, basado en esta competencia, el Ministerio de Educación Nacional expidió la Resolución No. 09317 del 6 de mayo de 2016, por medio de la cual se adoptó e incorporó el Manual de Funciones, Requisitos y Cargos de los cargos de directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente y se dictan otras disposiciones, cuyo Anexo Técnico I fue subrogado por la Resolución No. 15683 del 1 de Agosto de 2016. Igualmente, mediante Resolución No. 0253 del 15 de enero de 2019 se adicionan al Manual unos títulos habilitantes para los cargos y áreas del Anexo I de la Resolución 15683 de Agosto 1 de 2016.

Que los artículos 2.4.6.3.5. y 2.4.6.3.7. del Decreto 1075 de 2015, adicionados por el artículo 1 del Decreto 490 de 2016, regula los cargos directivos docentes de rector, director rural y coordinador, y la experiencia de cada uno de estos directivos docentes. Además, el artículo 2.4.6.3.6 del Decreto 1075 de 2015, modificado por el artículo 10 del Decreto 2105 de 2017, regula el perfil general del empleo de directivo docente.

El manual de funciones, requisitos y competencias para directivos docentes y docentes es una herramienta de gestión de la carrera docente que permite establecer las funciones y competencias laborales de los tipos de cargos de dichos empleos; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para la provisión de los cargos y su desempeño.”

El fundamento legal del Manual se sustenta en el artículo 2.4.6.3.8. "Manual de funciones, requisitos y competencias del sistema especial de carrera docente" del Decreto 1075 de 2015, que fue adicionado por el Decreto 490 de 2016, "por el cual se reglamenta el Decreto Ley 1278 de 2002 en materia de tipos de empleos del Sistema Especial de Carrera Docente y su provisión, se dictan otras disposiciones y se adiciona el Decreto 1075 de 2015 — Único Reglamentario del Sector Educación".

Por consiguiente, la Resolución 15683 de agosto 1 de 2016 establece que el Propósito principal de los directivos Docentes es Desempeñar "actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas para liderar la formulación y el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional

(PEI)", así como velar por la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos socio comunitarios de la institución educativa a su cargo Definición de las variables

2.1.5. Sistema de Variables

a- Definición nominal de la Gestión Directiva

- Definición Conceptual

La gestión organizacional, se refiere a la captación, organización y utilización de los recursos para lograr los objetivos de la organización. Pero, puesto que la fijación de objetivos es uno de los elementos fundamentales de la tarea de la gestión, también se puede decir que es “establecer los objetivos de la organización y captar, organizar y utilizar los recursos necesarios para alcanzarlos” (Pérez 1996).

A los efectos de este trabajo, los definidores son las categorías que se evaluarán en el proceso mismo de investigación, los cuales se refieren a continuación:

- Definición Operacional

A partir de lo expuesto, consideramos que la gestión educativa es el proceso dirigido a enriquecer los proyectos educativos en las Instituciones que abre brecha a la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas por lo que enriquece los procesos pedagógicos, a partir de su identificación con las necesidades educativas del contexto, tanto a nivel institucional, local, regional o nacional.

b- Definición Nominal del Clima Organizacional

- Definición Conceptual:

El clima organizacional es el resultado de las percepciones de los diferentes miembros o grupos sobre el funcionamiento y la dinámica de la organización en la que se generan actitudes, creencias, formas de pensar, actuar las cuales confluyen en las relaciones de los miembros, en su participación, grado de responsabilidad y compromiso. (Dominguez y Mesanz, 2002: 70).

- Definición Operacional:

El clima organizacional es el ambiente bien sea autoritario, autoritario consultivo y paternalista, participativo consultivo y en grupo creados de acuerdo con determinados factores como son las condiciones de trabajo, motivación, comunicación y conflictos los cuales son desarrollados por los gerentes y percibido por los integrantes de la organización. (Ver Cuadro 2).

A los efectos de este trabajo, los definidores son las categorías que se evaluarán en el proceso mismo de investigación. A partir de las definiciones conceptuales y como insumo para la desarrollar los instrumentos, se elaboró el cuadro 2 de Operacionalización de las variables de estudio, que se muestra a continuación:

Cuadro 2. Operacionalización de las variables

Objetivo general: Analizar el proceso de gestión directiva para el desarrollo del clima organizacional en las instituciones educativas.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS
Establecer las funciones de la gestión ejercida por los directivos e instituciones educativas	Gestión directiva	Funciones	- Planificación - Organización - Dirección - Control	1-2-3 4-5-6 7-8-9 10-11-12
Determinar las estrategias aplicadas en los procesos de gestión directiva de las instituciones educativas		Estrategias	- Corporativo - Competitiva - Centrada en lo académico	13-14-15 16-17-18 19-20-21
Identificar los tipos de clima organizacional desarrollado desde la gestión directiva de las instituciones educativas	Clima organizacional	Tipos	- Autoritario Explotador - Autoritario Paternalista - Participativo Consultivo - Participativo en grupo	22-23-24 25-26-27 28-29-30 31-32-33
Describir los factores del clima organizacional que afectan la gestión directiva en las instituciones educativas.		Factores	- Condiciones del trabajo - Motivación - Comunicación - Conflicto	34-35-36 37-38-39 40-41-42 43-44-45

Elaboración Propia (2020)

CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Paradigma, Método y Enfoque de la investigación

Para las investigaciones el paradigma constituye la manera de conocer la realidad que implica la concepción, la percepción que posee el investigador de la relación sujeto y el objeto en cuanto a la forma de abordar dicha relación a través de la aplicación de técnicas e instrumentos para la recolección de la información.

La naturaleza de este estudio busca evidencias de los procesos de la gestión directiva ante el clima organizacional dentro del contexto educativo en Colombia. Se tipifico bajo concepciones y modelos teóricos que la distinguen y están presentes durante la actividad laboral en el personal directivo y docente de las escuelas objeto de estudio, partiendo de las experiencias y de la información dada por los sujetos informantes.

A los efectos de esta investigación se asume el paradigma cuantitativo con su respectivo enfoque, método y diseño para la generación de conocimiento científico en el estudio.

El termino paradigma significa “el modo en el que vemos el mundo”, siendo un esquema teórico, o una vía de percepción y comprensión del mundo, que un grupo de científicos han adoptado.

Kuhn, (2004:13), propuso utilizar el término paradigma para referirse a "realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica" siendo éste el primer significado que el autor atribuye al vocablo.

Los paradigmas contienen reglas específicas que hacen establecer o definir fronteras y dicen cómo comportarse dentro de esas fronteras, actuando como un ejemplo o un modelo aceptado, que incluye leyes, teorías, aplicaciones e instrumentos de una realidad.

Dadas las características del objeto de estudio y el contexto donde tiene lugar, la presente investigación sobre gestión directiva y el desarrollo del clima organizacional

en las instituciones educativas epistemológicamente se ubica dentro del paradigma cuantitativo con un enfoque positivista.

En el paradigma cuantitativo, el sujeto de la investigación es un ente capaz de despojarse de sus sentimientos, emociones, subjetividad, de tal forma que se pueda estudiar el objeto, la realidad social y humana desde afuera y en forma objet

En cuanto al enfoque de la investigación es positivista. El positivismo expone el comparar la teoría con lo observado en el contexto de investigación, según los positivistas el trabajo de campo es el medio para recolectar hechos como si fueran datos, lo que implica que en el campo se recolectan hechos y que no se los construye con teoría.

Desde el punto de vista ontológico, en el positivismo la realidad es absoluta y totalmente aprehensible por el ser humano, y permite estudiar cuantitativamente el comportamiento de las variables proceso e gestión y clima organizacional en las instituciones educativas El positivismo plantea que las respuestas a una pregunta de investigación son interesantes, siempre y cuando, se puedan realizar mediciones sobre el fenómeno de estudio, para lo cual se utilizan métodos estadísticos descriptivos, para su análisis.

La presente investigación es propia del método inductivo y analítico que concibe como producto del conocimiento científico los patrones de regularidad a partir de los cuales se explican las interdependencias entre clases distintas de eventos.

El método inductivo se efectúa observaciones, se ordenan, registran, comparan y clasifican, a fin de extraer conclusiones de ámbito universal basado en el cúmulo de datos particulares significa que está fundamentado en la observación de particularidades hasta llegar a juicios generales para la construcción del conocimiento

El método inductivo es un proceso que se utiliza para poder sacar conclusiones generales partiendo de hechos particulares, va de lo particular a lo general. Es un método que se basa en la observación, el estudio y la experimentación de diversos sucesos reales para poder llegar a una conclusión que involucre a todos los casos en estudio.

El método inductivo, parte del supuesto básico de que los sucesos del mundo tanto materiales como humanos, por más disímiles e inconexos que parezcan, obedecen a ciertos patrones cuya regularidad puede ser establecida gracias a la observación de sus repeticiones, lo cual a su vez permitirá inferencias probabilísticas de sus comportamientos futuros. En ese sentido, conocer algo científicamente equivale a conocer tales patrones de regularidad Padrón, (1998)

Este mismo autor explica que este pensamiento se basa en el control riguroso, de validación cuyo fin es descubrir, explicar controlar y percibir conocimiento, donde la organización y el individuo tienen una particular forma de resolver problemas, de aprender, de abordar el mundo y de razonar. Dado que las organizaciones aprenden y aún recuerdan y olvidan, igual que las personas, entonces también las organizaciones filtran sus experiencias intelectuales a través de un cierto estilo de pensamiento.

En relación con los estilos de pensamiento, observamos que éstos están íntimamente ligados a las formas cómo los sujetos piensan y resuelven problemas, lo que ofrece peculiaridades distintas para conocer. En sí mismas implican posibilidades múltiples de explicación y comprensión del mundo, a partir de las cuales se ubican operaciones cognitivas particulares que permiten desarrollar sistemáticamente la inteligencia investigativa del individuo.

3.2. Tipo de investigación

Hurtado (2012) la define como “el tipo de investigación que propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta” (p.122).

El tipo y nivel de esta investigación es descriptiva y explicativa. Para Grasso, (2006), las investigaciones se orientan al la comprobación de los fenómenos a través de la aplicación de instrumentos en forma directa a través de las opiniones al respecto de ls variables objeto de estudio.

En un estudio descriptivo se escogen una variedad de argumentos, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan detallar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno.

Para Padrón, (2007) toda investigación se inicia a través de una etapa descriptiva, cuyo interés básicamente esta en organizar los datos observacionales bajo los cuales se presenta un determinado hecho desconocido.

La investigación descriptiva, en el presente estudio permite especificar las características más importantes del problema, describir el problema cómo es y cómo se manifiesta dentro de las Instituciones educativas donde se lleva a cabo la investigación.

Padrón, (2007) explica que luego de la descripción, se da paso a la explicación, donde se busca respuestas al porqué los hechos antes descritos ocurren del modo en que se observa.

3.3. Diseño de Investigación

El diseño de investigación según Balestrini, (2006:118) expresa que es el “plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correctas técnicas de recolección de datos a utilizar”

En este sentido, el diseño de la investigación permitirá aplicar las técnicas e instrumentos más adecuados para recolectar los datos con los directivos y docentes en las organizaciones educativas en estudio.

La investigación sigue un diseño de campo, al respecto Arias, (2012:31), define a la investigación de campo como aquella que consiste en “la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes”.

Se utilizo este diseño, porque lo que se pretende es obtener datos exactos sobre el comportamiento de los directivos en su gestión y el clima organizacional que desarrollan en el diario convivir con los docentes, y de esta manera poder interpretar y entender su naturaleza y los factores que lo constituyen, y la forma más adecuada para obtener esta información es estar en el sitio donde suceden los hechos en estudio

Así mismo el diseño es de tipo no experimental, transversal, puesto que la investigación se la realiza sin manipular deliberadamente la variable: donde solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para su posterior análisis, en un tiempo determinado, cuyo propósito es describir la variable y su incidencia de interrelación en un tiempo dado.

Lo que hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger y Lee, (2002).

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan las ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. Lo anterior se fundamenta en los variados sentidos que pueden construirse sobre las diversas maneras de conocer y evidenciar la forma de llevar a cabo la gestión directiva y el clima organizacional en las unidades educativa donde se realiza la investigación, como realidad humana que se busca estudiar, y que se descubre mediante el esfuerzo conjunto del investigador y los actores sociales de la misma institución como directivos y docentes, intentando llegar a la construcción de un tipo de conocimiento alrededor del tema de estudio.

Según Hernández y col., (2010) el diseño no experimental en transeccional o transversal. El primero propone la no manipulación de las variables por el investigador y lo segundo la recolección de datos en un causas y sus efectos.

3.4. Técnicas e Instrumentos para recoger los datos

Debido a que las investigaciones necesitan obtener información acerca de la temática del estudio, deben recurrir a las técnicas e instrumentos, las cuales son según Hernández, Fernández y Baptista (2014), como el proceso organizado realizado con el propósito de obtener información a través de diferentes fuentes, por consiguiente, en esta investigación se recurrió a las técnicas e instrumentos apropiados para recolectar la información requerida, los cuales se describen a continuación.

En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2010: 263), destacan al instrumento como “aquel que utiliza el investigador para registrar la información sobre las variables, pudiendo ser un cuestionario de escala convencional tipo Likert”. El cuestionario consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, constituidos por varias alternativas de respuestas, donde los informantes seleccionan específicamente una por cada punto de la escala.

De allí que en el ámbito de la investigación se asumió como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario versionado para directivos y docentes de las instituciones educativas objeto de estudio., con la finalidad de recoger información acerca del comportamiento de las variables proceso de gestión directiva y clima organizacional en las instituciones del departamento de Córdoba municipio San Carlos Colombia. El mismo quedó estructurado por 45 ítems bajo las categorías de respuestas tipo Likert siempre (S), casi siempre (CS), algunas veces (AV) casi nunca (CN) y nunca (N).

3.5. Población, Muestra y Muestreo

3.5.1. Población

Arias, (2012:81) define la población a: “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas conclusiones

de la investigación. Esta queda determinada por el problema y por los objetivos del estudio”

Para Hernández et al, (2014:304). El universo o población de la investigación “es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones, en sí, la serie de unidades o fuentes de datos que conforman un todo”

Tamayo, (2003:180) señala que la población es “la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación

Las unidades de análisis o población en esta investigación quedo integrada por las siguientes instituciones educativas del Departamento de Córdoba del Municipio San Carlos Colombia (ver cuadro 3).

Cuadro 3. Distribución de la Población

Institución Educativa (IE)	Directivo	Docentes	Total
I.E. Santa Rosa	1		1
I.E. Santa Rosa Sede Principal		13	13
I.E. Santa Rosa Sede el Recreo		3	3
I.E. Santa Rosa Sede Lamedero		1	1
I.E. Santa Rosa Sede Arroyo Burgos		2	2
I.E. Trementina Arriba	1		1
I.E. Trementina Arriba Sede Principal		10	10
I.E. Trementina Arriba Sede Trementina Medio		7	7
I.E. Trementina Arriba Sede Puerto Rico		2	2
I.E. Trementina Arriba Sede Calle de Agua		1	1
I.E. Trementina Arriba Sede Bangaño		1	1
I.E. El Carmen	1		1

I.E. El Carmen Sede Principal		13	13
I.E. El Carmen Sede Calle Mar		1	1
I.E. El Carmen Sede Flecha		2	2
I.E. Guacharaca	2		2
I.E. Guacharaca Sede Principal		18	18
I.E. Guacharaca Sede el Charco		8	8
I.E. Guacharaca Sede Villa Vicenta		2	2
I.E. Nuestra Señora del Perpetuo Socorro	3		3
I.E. Nuestra Señora del Perpetuo Socorro Sede Principal		36	36
I.E. Nuestra Señora del Perpetuo Socorro Sede Colorina		12	12
I.E. El Hato	3		3
I.E. El Hato Sede Principal		20	20
I.E. El Hato Sede Remedía Pobre		1	1
I.E. El Hato Sede Las Tinas		3	3
I.E. El Hato Sede El Campano		1	1
I.E. El Hato Sede Canta Rana		2	2
I.E. El Hato Sede Guayabal		1	1
I.E. San José de Carrizal	2		2
I.E. San José de Carrizal Sede Principal		32	32
I.E. San José de Carrizal Sede Los Caños		3	3
I.E. San Miguel Abajo	2		2
I.E. San Miguel Abajo Sede Principal		32	32
I.E. San Miguel Abajo Sede Arroyo Negro		1	1
I.E. San Miguel Abajo Sede Rabo Largo		1	1
I.E. San Miguel Abajo Sede La Frontera		1	1
I.E. San Miguel Abajo Sede La Saca		1	1
I.E. San Miguel Abajo Sede San Miguel Arriba		2	2
C.E. Arroyo Grande Arriba	1		1
C.E. Arroyo Grande Arriba Sede Principal		8	8

C.E. Arroyo Grande Arriba Las Pachacas		1	1
C.E. Arroyo Grande Arriba Santa Elena		1	1
C.E. Arroyo Grande Arriba Sagrado Corazón de Jesús		1	1
C.E. Arroyo Grande Abajo	1		1
C.E. Arroyo Grande Abajo Sede Principal		8	8
C.E. Arroyo Grande Abajo Sede La Costa		1	1
C.E. Arroyo Grande Abajo Sede Morrocoy Abajo		2	2
C.E. Cabuya	1		1
C.E. Cabuya Sede Principal		6	6
C.E. Cabuya Sede Coroza Arriba		4	4
C.E. Cabuya Sede Coroza Abajo		3	3
C.E. Cabuya Sede Carolina		2	2
C.E. Cienaguita	1		1
C.E. Cienaguita Sede Principal		6	6
C.E. Cienaguita Sede María Auxiliadora		1	1
C.E. Cienaguita Sede Los Lorenos Medio		1	1
C.E. Cienaguita Sede Nuevo Paraíso		1	1
Totales	19	279	298

Fuente: Ministerio de Educación Nacional

3.5.2. Muestra

Para efectos de esta investigación se trabajó una muestra no probabilística bajo los criterios del investigador tales como

- Institución de fácil acceso
- Institución educativa que consta de un 2 % de docentes con formación de cuarto nivel especialidad o maestría en todas sus sedes
- Instituciones educativas con directivos con propiedad en el cargo-

De acuerdo a lo anterior, la muestra para este estudio estuvo conformada por un total de 12 directivos y 96 docentes de las Instituciones Educativa Santa Rosa,

Institución Educativa San José de Carrizal, Institución Educativa el Carmen, Centro Educativo Arroyo Grande Arriba, Centro Educativo Cabuya Departamento de Córdoba del Municipio de San Carlos Colombia.

A continuación, el detalle de cada institución educativa (ver cuadro 4):

Cuadro 4. Distribución de la Muestra

Institución Educativa (IE)	Directivo	Docentes	Total
I.E. Santa Rosa	1		1
I.E. Santa Rosa Sede Principal		13	13
I.E. Santa Rosa Sede el Recreo		3	3
I.E. Santa Rosa Sede Lamedero		1	1
I.E. Santa Rosa Sede Arroyo Burgos		2	2
I.E. San José de Carrizal	2		2
I.E. San José de Carrizal Sede Principal		32	32
I.E. San José de Carrizal Sede Los Caños		3	3
I.E. El Carmen	1		1
I.E. El Carmen Sede Principal		13	13
I.E. El Carmen Sede Calle Mar		1	1
I.E. El Carmen Sede Flecha		2	2
C.E. Arroyo Grande Arriba	1		1
C.E. Arroyo Grande Arriba Sede Principal		8	8
C.E. Arroyo Grande Arriba Las Pachacas		1	1
C.E. Arroyo Grande Arriba Santa Elena		1	1
C.E. Arroyo Grande Arriba Sagrado Corazón de Jesús		1	1
C.E. Cabuya	1		1
C.E. Cabuya Sede Principal		6	6
C.E. Cabuya Sede Coroza Arriba		4	4

C.E. Cabuya Sede Coroza Abajo		3	3
C.E. Cabuya Sede Carolina		2	2
Total	6	96	102

Fuente: Ministerio de Educación

3.6. Procedimiento de la Investigación

Se realizó la investigación teórica con base en las variables, dimensiones e indicadores. Seguidamente, se realizó el diseño de los instrumentos para validar los puntos enunciados en los ítems, se validaron con expertos, se aplicaron y luego de obtener los datos, se realizó el proceso de tabulación de los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario se realizó con la ayuda del programa Excel, el cual facilitó la automatización requerida para el eficiente manejo. El posterior análisis se llevó a cabo con el programa estadístico SPSS versión 20.

Se realizó un análisis estadístico descriptivo para los objetivos específicos por dimensiones en función de cada indicador. El análisis que se presenta a continuación se obtuvo de resultados una vez aplicado el cuestionario para recolectar la información pertinente a las variables de las instituciones educativas objeto de estudio. El mismo se presenta en distribución de frecuencia porcentuales. Posteriormente, se confrontaron los resultados con las teorías del estudio para desarrollar las conclusiones y las recomendaciones a la problemática observada.

3.7. Validez y confiabilidad de los instrumentos

Una vez diseñados los instrumentos, los mismos fueron sometidos a un estudio técnico para la identificación de su validez, el cual según Hernández y otros (2014), se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir. En este orden de ideas, se obtuvo mediante un proceso de validez de contenido, el cual consistió en la evaluación por parte de tres (3) expertos, quienes revisaron la pertinencia de los ítems y su relación con las variables dimensiones e indicadores.

Para lograr el proceso señalado en el párrafo anterior, se les entregó a los expertos un formato de validación, en el cual se les presentó el cuadro de operacionalización de la variable, junto con los objetivos investigativos, la población del estudio y el instrumento con los ítems diseñados, de cuya revisión se identificaron las correcciones y recomendaciones pertinentes y se elaboró el cuestionario definitivo para ser sometido a confiabilidad.

Además de la redacción de los reactivos, se recolectó y comparó cada una de la información aportada por el experto, buscando las coincidencias en las opiniones de éstos, así como las discrepancias. Entre las recomendaciones emitidas por los expertos consultados destacan: Revisar la redacción de los ítems: 2, 12, 18, 21, 22, 28, 31, 45, además recomendaron colocar tres ítems por cada indicador, es decir, se unificaron criterios en cuanto al número de preguntas por indicador. Atendida las sugerencias efectuadas por los expertos, quedó listo para poder ser aplicado a directivos y docentes.

La confiabilidad se refiere a la capacidad del instrumento para arrojar datos o mediciones que correspondan a la realidad que se pretende conocer, o sea, la exactitud de la medición, así como a la consistencia o estabilidad de la medición en diferentes momentos, tal como lo establecen Hernández y otros (2014). De ese modo, se determinó la confiabilidad del instrumento a través del cálculo de Alfa Cronbach para formato tipo Likert.

Cuadro 5. Baremo para la interpretación de la confiabilidad

Baremo	Interpretación
0,81 a 1,00	Muy Alta confiabilidad
0,61 a 0,80	Alta confiabilidad
0,41 a 0,60	Moderada confiabilidad
0,21 a 0,40	Baja confiabilidad
0,01 a 0,20	Muy Baja confiabilidad

Fuente: Ruiz (2006)

Para calcular la confiabilidad se utilizó una prueba piloto, la cual según Hernández y otros (2014), consiste en la aplicación preliminar del cuestionario definitivo con el objeto de canalizar si el mismo cumple con lo planteado por el investigador. Se aplicaron diez (10), cuestionarios a otros sujetos con características similares a la población seleccionada para medir el nivel de comprensión de este, y a la vez si el mismo cumplía con los objetivos planteados en la investigación.

Su fórmula es:

$$r_{tt} = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

r_{tt} = Coeficiente a calcular

k = número de ítems

$\sum S_i^2$ = Varianza de cada ítem

S_t^2 = Varianza de los puntajes totales

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right] = \frac{45}{45-1} * \left[1 - \frac{53,87}{602,04} \right] = 0,9312$$

El resultado obtenido determinó con el uso del software estadístico SPSS ver. 20 se obtuvo que el instrumento era confiable para esta investigación, pues el Coeficiente de Cronbach es de 0,9312 con un resultado de muy alta confiabilidad.

3.8. Consideraciones éticas

3.8.1. Criterios éticos de confidencialidad de la información

Cada uno de los instrumentos son anónimos, solo se distinguen los que son directivos de los docentes. Todas las respuestas han sido analizadas de forma justa y concreta para obtener resultados ajustados a las respuestas directas de los participantes a los que se les aplicó el cuestionario de 45 preguntas. De igual forma, se elaboró y se entregó el consentimiento de confidencialidad a cada institución. La constancia se encuentra en los anexos.

Los criterios de confidencialidad que se asumieron estuvo el reservar el nombres, direcciones u otro tipo de información que permitiera identificar a los integrantes de la muestra y a las respuestas establecidas por ellos, es por esto, que la investigación se sometió a criterios estrictos de respeto por los investigados y las instituciones objeto de estudio.

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADO

4.1. Procesamiento de los datos

En el cuadro 6, se le da respuesta al primer objetivo específico de la investigación que es el Establecer las funciones de la gestión directiva ejercida en las instituciones educativas.

Cuadro 6. Dimensión: Funciones de Gestión Directiva

	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
Indicadores	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Planificación	50,0	5,90	22,22	10,76	16,67	47,92	11,11	29,17	0,00	6,25
Organización	50,0	5,21	16,67	10,76	16,67	36,11	5,56	34,38	11,1	13,54
Dirección	38,9	4,86	27,78	13,19	16,67	37,15	11,11	37,50	5,56	7,29
Control	33,3	6,94	50,00	13,89	16,67	43,40	0,00	27,08	0,00	8,68
(%) Grupo	43,6	5,73	29,17	12,15	16,67	41,15	6,94	32,03	4,17	8,94

Fuente: Elaboración propia (2022)

En el cuadro 6 muestra los resultados porcentuales de la variable Gestión Directiva con su dimensión funciones gerenciales y los indicadores: Planificación, Organización, Dirección y Control de las respuestas que dieron tanto Directivos como docentes. Así para la planificación los directivos, según el 50 % siempre se maneja ese proceso, el 22,22% casi siempre, un 16.67% algunas veces 11,11% casi nunca y nunca sin respuestas. Los docentes en un 47.92 % consideraron que algunas veces los directivos aplican la planificación según el 29.17, % casi nunca, un 10.17 % casi siempre, un 6.25 % nunca y otro 5.90% siempre,

Con relación a la organización como función de los directivos, en su mayoría un 50,00%, expresan que siempre se realiza, un 16,67% casi siempre, 16.67% algunas veces, 11.11% nunca ,5.56% casi nunca. Los docentes, respondieron que los directivos según el 36,11% algunas veces ejercen la función de organización, 34,38% casi nunca, el 13,54% nunca, 10,76% casi siempre y el 5,21% siempre.

Con relación a la dirección como función de la gestión directiva los directivos en su mayoría un 38.69%, refieren que siempre se desarrolla y un 27.78% casi

siempre,16.67% algunas veces. 11.11% casi nunca ,5.56% nunca. Los docentes, expresaron el 37.50% que casi nunca se ejerce el proceso de dirección, 37.15% algunas veces, el 13,19% casi siempre, 7,29% nunca y el 4.86% siempre.

Finalmente, para los directivos la función de la gestión directiva de control nunca se aplica según la opinión del 50,00% de ellos siempre 33,33% casi siempre se aplica, 16,67%, algunas veces y casi nunca y nunca sin respuestas. Para los docentes el 43,40% algunas veces se observa el control, el 27,08% casi nunca, el 13,89% casi siempre, un 8,68% nunca y 6.94% siempre

En el cuadro 7, se le dio respuesta al segundo objetivo específico de la investigación que es el Determinar las estrategias aplicadas por los directivos en su gestión en las instituciones educativas.

Cuadro 7: Dimensión: Estrategias de Gestión Directiva

	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Indicadores	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Autoritario Explotador	33,33	8,33	33,33	17,71	22,22	44,44	5,56	24,65	5,56	4,86
Autoritario Paternalista	38,89	3,13	27,78	29,51	16,67	37,85	0,00	27,78	16,67	1,74
Participativo Consultivo	50,00	5,56	16,67	7,64	11,11	47,57	5,56	28,13	16,67	11,11
Participativo en grupo	50,00	3,82	16,67	10,76	5,56	43,75	11,11	37,85	16,67	3,82
(%) Grupo	43,06	5,21	23,61	16,41	13,89	43,40	5,56	29,60	13,89	5,38

Fuente: Elaboración propia (2022)

En el cuadro 7, muestra la variable estrategia gerencial, con respecto a la dimensión tipos, se observa el indicador estrategia gerencial a nivel corporativo, que los directivos el 33,33% respondieron siempre la asumen, 22,22% casi siempre, el 16.67% algunas veces y nunca y el 11.11% casi nunca, por su parte los docentes consideran que los directivos según el 45.49% algunas veces aplican esta estrategia, el

27,43% casi nunca, el 14,58%, nunca 6,60% casi siempre, y 5,90% siempre. Observándose diferencia en las respuestas de ambos encuestados.

Con relación al indicador estrategia competitiva se aprecia que los directivos el 33,33% respondieron siempre la utilizan 27,78% algunas veces 22,22%, casi siempre, 16,67% nunca, y sin respuestas 0,00% casi nunca; por su parte los docentes difieren al considerar que los directivos el 54,86% algunas veces la utilizan, 26,74%, casi nunca, 9,72% casi siempre, 4,86 %, nunca y 3,82% siempre.

Al respecto en el indicador estrategia centrada en lo académico muestra que los directivos el 33,33% siempre y casi siempre promueven esta estrategia, 27,78% algunas veces, 5,56 % casi nunca y el 0,0% nunca con relación al docente establecen que los directivos según el 43,06% algunas veces 23,26% casi siempre, 20,49% casi nunca, 11,81% siempre y 1,39% nunca Observándose respuestas diferentes entre los directivos y docentes.

Con relación al indicador estrategia basada en la comunicación se observa que los directivos 33,33% siempre la aplican, 25,93% casi siempre, 24,07% algunas veces 11,11% nunca, 5,56% casi nunca. Al respecto los docentes difieren al considerar que los directivos el 47,80% algunas veces 24,88 % casi nunca, 13,19% casi siempre, 7,18% siempre, 6,94% nunca.

En el cuadro 8, se le dio respuesta al tercer objetivo específico de la investigación que es el Identificar el tipo de clima organizacional presente en las instituciones educativas.

Cuadro 8. Dimensión: Tipos de Clima Organizacional

	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
Indicadores	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Autoritario Explotador	33,33	8,33	33,33	17,71	22,22	44,44	5,56	24,65	5,56%	4,86
Autoritario Paternalista	38,89	3,13	27,78	29,51	16,67	37,85	0,00	27,78	16,67	1,74

Participativo Consultivo	50,00	5,56	16,67	7,64%	11,11	47,57	5,56	28,13	16,67	11,11
Participativo en grupo	50,00	3,82	16,67	10,76	5,56	43,75	11,11	37,85	16,67	3,82
(%) Grupo	43,06	5,21	23,61	16,41	13,89	43,40	5,56	29,60	13,89	5,38

Fuente: Elaboración propia (2022)

En el cuadro 8 se pueden observar los resultados estadísticos de la dimensión tipos de clima organizacional, en cuanto al indicador autoritario explotador que según los directores se da en un 33,33% siempre y casi siempre, en un 22,22 %, algunas veces 5,56%, casi nunca y nunca. Pero los docentes, difieren de las respuestas al indicar que los directivos en un 44,44% algunas veces 24,65% casi nunca, 17,71%, casi siempre en un 8,33%, siempre en un 4,86% y nunca siendo el mayor porcentaje opuesto a las respuestas del equipo

El otro tipo de clima organizacional es el autoritario paternalista, en el cual se observa coincidencia entre los directores y docentes. Los directivos indicaron que se da casi siempre en un 38,89%, siempre en un 27,78%, casi siempre, 16,67 algunas veces y nunca, sin respuestas casi nunca. Por su parte los docentes indicaron que se da algunas veces en un 37,85%, en un 29,51%, casi siempre, 27,78%, casi siempre y casi nunca, 3,13% siempre y 1,74%. nunca Por lo que se observa es la mayor práctica dentro de las instituciones.

El indicador participativo consultivo, indica según los resultados del cuestionario los directivos señalaron que casi siempre lo logran según el 50,00%, casi siempre en un 16,67%, casi siempre y nunca, 11,11%, algunas veces 5,56%, casi nunca. Pero los docentes, indicaron que algunas veces según sus respuestas es de un 47,57%, seguido de un 28,13%, casi nunca 11,11%, nunca, 7,64% casi siempre 5,56% siempre.

El indicador participativo en grupo, indica según los resultados de encuestas, que los directores siempre lo logran en un 50,00%, casi siempre en un 16,67%, casi siempre y nunca, 11,11%, casi nunca 5,56%, algunas veces. Pero los docentes, indicaron que algunas veces según sus respuestas es de un 43,75%, seguido de casi nunca según el 37,85%, con un 10,76%, casi siempre, 3,82% siempre y nunca. Lo cual no difieren en gran medida sus respuestas.

En el cuadro 9, se le dio respuesta al cuarto objetivo específico de la investigación que es el Describir los factores del clima organizacional en las instituciones educativas.

Cuadro 9. Dimensión: Factores del Clima Organizacional

	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
Indicadores	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Condiciones del trabajo	44,44	2,43	27,78	12,50	0,00%	37,50	16,67	37,50	11,11	10,07
Motivación	33,33	3,13	50,00	29,51	16,67	37,85	0,0	27,78	0,0	1,74
Comunicación	33,33	5,56	38,89	7,6	27,78	47,57	0,00	28,13	0,00	11,11
Conflicto	33,33	3,82	33,33	10,76	27,78	43,75	5,56	37,85	0,00	3,82
(%) Grupo	36,11	3,73	37,50	15,10	18,06	41,67	5,56	32,81	2,78	6,68

Fuente: Elaboración propia (2022)

En el cuadro 9 se pueden observar los resultados para el indicador las condiciones de trabajo según la dimensión de los factores del clima organizacional, se puede observar según los resultados de las encuestas en las instituciones educativas los directores consideran que siempre lo logran en un 44,44%, seguido de casi siempre con un 27,78%, 16,67%, casi nunca 11,11 % nunca, sin responder algunas veces. Por su parte los docentes indican que se da siempre en un 37,50%, algunas veces y casi nunca 12,50% casi siempre teniendo un mayor porcentaje hacia lo positivo coincidiendo con los directivos, difiriendo solo un porcentaje en nunca con un 10,07% y 2,43%. siempre

Los resultados de la motivación, indican que los directores según sus respuestas buscan que se de en un 50,00% casi siempre, 33,33% siempre, algunas veces 16,67%, casi nunca y nunca sin respuestas. Por su parte los docentes, indican que algunas veces según el 37,85 casi siempre se da en un 29,51%, casi nunca en un 27,78%, siempre 3,13%, nunca en un 1,74% lo cual la tendencia es intermedia para las respuestas, lo cual si se da algo de motivación dentro de las instituciones educativas.

La comunicación como otro factor del clima organizacional indican las respuestas de los directores que casi siempre se da en un 38,89%, siempre en un 33,33 %, algunas veces en un 27,78%, casi nunca y nunca sin responder. Para los docentes, han sido diferente sus respuestas con una tendencia que algunas veces se da la comunicación en un 47,57%, casi nunca 28,13 en un bajo porcentaje 11,11%, nunca; 7,64% casi siempre 5,56%, siempre. Lo cual ambas partes difieren de las respuesta

En cuanto a los conflictos, según las respuestas de los directivos, estos se dan siempre y casi siempre en un 33,33%, como factor del clima organizacional, algunas veces 27,78%, casi nunca en un 5,56%, y nunca sin respuestas. Por su parte los docentes, opinan parecido indicado que algunas veces existe el factor conflicto en un 43,75% casi nunca 37,85%, en un 10,76%, casi siempre 3,82 % siempre y nunca,, lo cual resultan dispersas las opiniones, casi parejas para todas las alternativas, con una tendencia a lo positivo.

En el cuadro 10 se encuentran las dimensiones de la variable Gestión Directiva:

Cuadro 10. Variable: Gestión Directiva

	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
Dimensiones	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Funciones	43,06	5,73	29,17	12,15	16,67	41,15	6,94	32,03	4,17	8,94
Estrategias	33,33	7,18	25,93	13,19	24,07	47,80	5,56	24,88	11,11	6,94
(%) Grupo	38,19	6,45	27,55	12,67	20,37	44,47	6,25	28,46	7,64	7,94
(%) Alternativa	22,32		20,11		32,42		17,35		7,79	

Fuente: Elaboración propia (2022)

En el cuadro 10 se observa que los directivos algunas veces según el 37.42% en su gestión directiva incorporan las funciones de planificación, organización, dirección y control así como las estrategias cooperativas , competitivas centradas en lo académico y en la comunicación.

En el cuadro 11 se encuentran las dimensiones de la variable Clima Organizacional:

Cuadro 11. Variable: Clima Organizacional

	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
Dimensiones	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Tipos	43,06	5,21	23,61	16,41	13,89	43,40	5,56	29,60	13,89	5,38
Factores	36,11	3,73	37,50	15,10	18,06	41,67	5,56	32,81	2,78	6,68
(%) Grupo	39,58	4,47	30,56	15,76	15,97	42,53	5,56	31,21	8,33	6,03
(%) Alternativa	22,03		23,16		29,25		18,38		7,18	

Fuente: Elaboración propia (2022)

El clima organizacional mostrado en el cuadro 11, se visualiza que se ha desarrollado por los directivos para los docentes algunas veces según el 29.25% es el de tipo autoritario y participativo y los factores condiciones de trabajo, motivación, comunicación y conflicto.

4.2. Discusión de los resultados

Se evidencia que los directivos según los docentes algunas veces con una tendencia a casi nunca planifican junto al personal docente al ejecutar acciones para prever objetivos precisos a través de un diagnóstico previo sobre las necesidades de la organización.

Al respecto existe diferencia con los planteamientos de Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006:67), consideran que la planificación “se refiere al conjunto de actividades mediante las cuales se fijan los objetos y se determinan las líneas de acción más apropiados para alcanzarlos”.

Los datos conducen a señalar que bajo el criterio de los directivos la función organización siempre se realiza, al definir las diversas líneas de mando para el

desarrollo operativo institucional por su parte los docentes asumen que los directivos algunas veces asumen la organización pero con una tendencia a casi nunca descuidando las líneas de mando desde la elaboración de normas que sincronizan los recursos para el logro de la planificación de las funciones del personal docente en relación a la estructura organizacional.

Se puede afirmar la poca relación con los planteamientos sobre el proceso administrativo de organización, según Münch y García (2004: 124), “es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía, rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos”.

Los directivos según sus respuestas consideran que siempre la desarrollan la función de dirección, según los docentes los directivos casi nunca desarrollan constantemente su compromiso de conducir al personal en sus intentos de alcanzar las metas, mediante el establecimiento de un sistema de comunicación oportuno que facilita el trabajo en equipo coordinando esfuerzos con el fin de lograr el bien común.

Existe diferencia entre los resultados y lo planteado por Münch y García (2006:168), la dirección se basa en varios principios como son: la armonía del objetivo o coordinación de intereses, donde la dirección será eficiente, en tanto se encamine al logro de los objetivos generales de la organización.

Se pudo detectar con los resultados según los docentes a través del control los directivos algunas veces verifican la aplicación de los planes para determinar si el desempeño está dentro de lo previsto y poder trazar las medidas correctivas ante los resultados obtenidos de la evaluación de los procesos académico administrativo y asumir la retroalimentación como medida para ajustar la toma de decisiones. Esto no guardan relación con lo expuesto por Münch y García (2006:156), definen el control como un acto de verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado para cumplir con los logros institucionales u organizacionales.

Se observa que los datos demuestran bajo el criterio de los directores, que algunas veces asumen las estrategias a nivel corporativo, Integradas a la filosofía

institucional propiciando procesos sociales que permiten conocer el entorno en la búsqueda de la estabilidad de la institución. Respecto a esto Sainz (2003) afirma que la estrategia corporativa le corresponde de a la alta dirección, quien recoge con su equipo de trabajo las decisiones tomadas para definir la misión y visión que permiten satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Con estos resultados se demuestra que los directivos siempre utilizan las estrategias competitivas al contrario del criterio de los docentes quienes consideran que los directivos las toman en ciertas oportunidades al proyectarlas en la mejora y sostenibilidad ante los procesos de cambio organizacional que garantizan soluciones a los conflictos. Al respecto Quero (2008) indica que las estrategias competitivas es el patrón, las políticas, y planes esenciales para alcanzar los objetivos propósito o metas establecidas que definan el camino a seguir para lograr que se proyecte hacia la organización que quieren ser.

Los presentes resultados permiten visualizar que los directivos consideran, siempre el aplicar la estrategia centrada en lo académico en contraste con los docentes quienes enfatizan que algunas veces con una tendencia a casi siempre los directivos utilizan esta estrategia para capacitarse y mejorar su desempeño estimulando a los docentes a conformar equipos multidisciplinarios para que generen acciones transformadoras con el fin de cualificar desde el campo de la investigación. Las estrategias académicas según Sánchez (2005) son aquellas que utiliza el gerente para capacitar al personal y perfeccionar el desempeño laboral de manera eficiente y efectiva, el cual requiere de: la participación e iniciativa de cada uno de los actores del sistema; conformación de equipos multidisciplinarios, gestión presupuestaria, revisión de la práctica y experiencias.

Los resultados demuestran que los directivos según su percepción ellos siempre utilizan la estrategia basada en la comunicación a diferencia de los docentes quienes expresan que algunas veces con tendencia a casi nunca hacen uso de esta para mejorar los procesos organizacionales desde la promoción del conocimiento tecnológico

generando un ambiente de satisfacción individual y social de su entorno de aprendizaje. Estos datos difieren de lo planteado por David (2004), se caracteriza por ser situacional, es decir, para cada momento una estrategia, con la finalidad de socializar la complejidad de los componentes institucionales, articulada con la filosofía organizacional y directamente relacionada con el entorno, desarrollando la inteligencia emocional para optimizar el desempeño laboral y, en consecuencia, mejorar la cultura organizacional.

Se detecto que algunas veces desde el clima autoritario explotador los directivos expresan desconfianza en sus docentes tornando el ambiente que se percibe de temor, aunque en gran medida según los docentes indican algunas veces con tendencia hacia casi nunca comunican sus decisiones al momento de su ejecución apoyándose en su propio criterio, y determinando las políticas a seguir dentro del grupo de docentes sin pedir opinión, ni participación. Lo anterior se relaciona poco con lo señalado por Chiavenato (2008), en el tipo de clima autoritario explotador, la dirección desconfía de sus empleados, la toma de decisiones es centrada y se distribuyen en forma descendente. Los empleados trabajan dentro de una atmósfera de miedo, de castigos y amenazas, por ello no sienten satisfacción en el trabajo.

Según las respuestas, el clima autoritario paternalista según los directivos casi siempre se percibe en las instituciones pero según los docentes los directivos generan en ciertas oportunidades este tipo de clima organizacional, el cual se caracteriza por dar confianza a subordinados, permitiendo que estos tomen decisiones específicas, también se desarrolla una atmósfera que está definida por el dinamismo en base a objetivos por alcanzar y se promueve la confianza en los empleados por parte de la dirección, donde la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles.

Existe escasa relación con la postura de Chiavenato (2008), el sistema de consulta, se imparte a través de la enseñanza, persuasión las directrices e ideas, lo cual

establece cierto grado de comunicación bilateral. Brinda explicaciones concretas de manera cordial, sobre lineamientos y funciones que han de cumplirse en la institución.

Por otro lado, para Robbins (2008), en un clima que reine el autoritarismo paternalista, las interacciones entre los superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores, con precaución por parte de los subordinados.

Los docentes, consideran que los directivos algunas veces con tendencia a casi nunca impulsan el desarrollo del clima participativo consultivo al motivar a cooperar en las actividades realizadas en la intuición, también expresan confianza en las decisiones tomadas por el grupo, con el fin de alcanzar las metas propuestas y comparten sus opiniones con los compañeros con el fin de tomar la mejor decisión. Se puede establecer poca relación con la postura teórica de Robbins (2008: 123), destaca, “en el sistema consultivo, se motiva a los empleados a través de recompensas y no de castigos, se busca satisfacer las necesidades de prestigio y estima”.

Chiavenato (2009), el sistema de consulta se imparte a través de la persuasión las directrices e ideas, lo cual establece cierto grado de comunicación bilateral. Brinda explicaciones concretas de manera cordial, sobre lineamientos y funciones que han de cumplirse en la organización.

Se visualizo que los directivos en su criterio consideran que casi siempre crean un clima participativo en grupo en relación a las respuestas de los docentes, los directivos de las instituciones educativas objeto de estudio algunas veces con inclinación a casi nunca perciben este tipo de clima al no tener plena confianza en su grupo de docentes en la toma decisiones ni motivan a estos durante el desarrollo de sus actividades olvidando darles seguridad al momento de aplicar los requerimientos exigidos por la dirección de la organización Esto dista de lo expuesto por Barroso

(2004), al referir que en este tipo de clima la toma de decisiones esta discernida en toda la organización y muy bien integrado en cada uno de los niveles.

Las respuestas de los directivos se vinculan con la categoría de siempre y casi siempre toman en cuenta en su gestión las condiciones de trabajo que pueden incidir en el tipo de clima organizacional a lo cual los docentes refieren que los directivos solo algunas veces con énfasis en casi nunca dan importancia a este factor durante su gestión directiva en las instituciones objeto de estudio, descuidando la atención a las necesidades físicas y laborales que existen en la organización para proporcionar condiciones favorables a los compañeros, muchas veces se adaptan a las condiciones laborales según el cargo que desempeña cada persona en la institución, Así como, también toma en cuenta las cualidades físicas de la institución para proporcionar comodidad a los compañeros de trabajo.

Al respecto, Koontz y Weihrich (2007), manifiestan que las condiciones de trabajo está vinculada a la forma en la que se organizan el nivel de puestos, políticas y procedimientos de trabajo también interviene en la conformación del clima laboral. El objetivo es conseguir que las relaciones entre los grupos e individuos fluyan de forma natural, de modo que, si se consigue adaptar la estructura a las necesidades de la organización, se estará ayudando a mejorar el clima laboral de la misma.

Con la mitad de las docentes se afirma que los directores ordenan las relaciones laborales de tal forma que todos estén cómodos con sus compañeros de trabajo, y demuestra fuerza interna para influenciar a sus compañeros de trabajo a realizar las labores con motivación y mediano entusiasmo en la institución y también muestran deseo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos institucionales. Marcic (2005: 144), definen la motivación al logro como “el seguimiento, dirección y persistencia de un comportamiento”.

En cuanto al nivel de comunicación se tiene que el director según los docentes muy poco cumple con las reglas, indispensables para la obtención de un ambiente de armonía y estabilidad para la comunicación, es difícil utilizar la comunicación como medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de información, ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores; así mismo, les cuesta lograr alta confianza para la cooperación del personal, y poder lograr los objetivos planteados. Al contrastar con lo señalado por Pascuali (2004: 56), la comunicación es una relación establecida entre dos o más personas, una puesta en común a través de un conjunto de señales las cuales tienen un significado o mensaje", por ello la comunicación ha constituido, es un elemento básico generador de la sociabilidad, es a través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminentemente social. Por consiguiente, las relaciones se establecen porque existe un acuerdo implícito o explícito sobre el objetivo de la relación el cual puede ser parcial o total, voluntario o producto de algún tipo de presión.

Las respuestas de los docentes indican que los directores algunas veces con tendencia a casi nunca este factor del conflicto le dan importancia evitando que se interponga en sus ideas sin tomar en cuenta los puntos de vista de los docentes para evitar el descontento, es posible que expresen sus ideas de forma natural con el fin de luchar por la justicia y su propia auto determinación y es posible que traten de alcanzar sus propios objetivos, sin importar que estos estén relacionados con los de otra parte la cual interfiere con la que está tratando de alcanzar sus metas.. Los resultados se vinculan poco con lo expuesto por Chiavenato (2009: 521), afirma: "El conflicto ocurre cuando una de las partes (sea un individuo o un grupo) trata de alcanzar sus propios objetivos, que están relacionados con los de otra parte la cual interfiere con la que está tratando de alcanzar sus objetivos".

CAPITULO V. PROPUESTA

5. Propuesta

Al observar los resultados de la investigación se diseñan algunas estrategias teóricas que permitan un clima estable participativo en grupo:

- Realizar en forma permanente un proceso de reconocimiento profesional que estimule el desarrollo y crecimiento en las instituciones en los procesos académicos.

- Fomentar, la participación de las personas que integran las organizaciones educativas, con libertad para ejercer sus funciones de manera creativa y eficiente; desde la autonomía académica.

- Desde un ambiente social desarrollar las relaciones humanas interpersonales para facilitar la adaptación a los cambios y el logro de los objetivos en un ambiente laboral para aprender a convivir.

- El trabajo en equipo es una estrategia que produce una mayor eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos institucionales desde el aprendizaje a través del intercambio de conocimiento y métodos de trabajo desde la toma de decisiones compartida.

- Darle viabilidad al proceso de comunicación asertiva que permita dar información desde distintos canales para el intercambio con los diferentes niveles de la estructura organizacional en cuanto a las actividades programadas.

- Asumir la toma de decisiones compartida entre los equipos de trabajo para dar fluidez descentralizada a lo interno de la organización en función de un consenso para orientar el fortalecimiento de los factores que impulsen un clima organizacional participativo en grupo en la formulación de la planificación. Y todos los procesos de gestión directiva.

CONCLUSIONES

Conclusiones

Partiendo de los objetivos se llegó a las siguientes conclusiones que se enuncian a continuación:

Objetivo 1. Establecer las funciones de la gestión directiva ejercida en las instituciones educativas.

Los directivos según los docentes algunas veces aplican las funciones de planificación, organización, dirección y control en el desarrollo de los procesos de gestión directiva como actividades interrelacionadas que implican relaciones humanas y tiempo. Iniciando con la proyección del futuro deseado desde los planes y proyectos organizados estructuralmente y dirigidos desde distintas estrategias y el control y evaluación para la retroalimentación y el cambio para el desarrollo organizacional.

Objetivo 2. Determinar las estrategias aplicadas por los directivos en sus procesos de gestión en las instituciones educativas.

Las estrategias aplicadas por los directivos en su gestión algunas veces son la cooperativa, competitiva, centrada en lo académico y en la comunicación lo cual origina medianamente el destacar a largo plazo la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar los objetivos, con eficacia las demandas y restricciones y oportunidades que le impone el entorno definiendo el camino a seguir para lograr que se proyecte hacia la organización que quiere ser y convertirse en una con características de ser sostenible.

Objetivo 3. Identificar el tipo de clima organizacional presente en las instituciones educativas.

El tipo de clima presente en las instituciones educativas objeto de estudio algunas veces es autoritario explotador, autoritario paternalista, participativo consultivo y participativo en grupo resultantes de la interacción de las variables causales, intermedias y finales, que permiten definir las características de una organización, las cuales inciden en la percepción individual del clima y se definen

como variables independientes, las cuales están orientadas a señalar el sentido en el que una organización evoluciona.

Objetivo 4. Describir los factores del clima organizacional en las instituciones educativas.

Los factores del clima organizacional algunas veces son las condiciones de trabajo, motivación comunicación y conflicto los cuales impulsan la interacción de las personas y grupos desde su comportamiento que les caracterizan o aspectos que forman el ambiente de la organización; es decir, de la personalidad que tienen cada uno de ellos cuyos factores dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los mismo.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones

Al considerar las conclusiones se proponen las siguientes recomendaciones:

- Realizar encuentros entre directivos y docentes para elaborar la planificación y ejecutar los procesos de organización dirección y control.
- Organizar talleres para el estudio de las estrategias corporativas, competitivas, centradas en lo académico y en la comunicación para la ejecución de las actividades con alto nivel de calidad.
- Elaborar las normas, criterios y valores que estructuran el comportamiento organizacional para generar un tipo de clima participativo en grupo.
- Dar importancia al control planeado de los factores generadores del clima organizacional como son las condiciones laborales, motivación, comunicación, conflictos para que los mismos impulsen a un ambiente estable y una organización que aprende.
- Incorporar las estrategias propuestas en esta investigación para definir un tipo de clima participativo en grupo y una gestión directiva competitiva y vinculada a el desarrollo de las funciones gerenciales con alto nivel de calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias bibliográficas

- Arias F (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. 6ta Edición, Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Balestrini, M (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación. Publicado en la Biblioteca Virtual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador - Convenio Ingenium Upel. Recuperado de: <https://bibliotecavirtualupel.blogspot.com/search/label/C%C3%B3mo%20se%20Elabora%20el%20Proyecto%20de%20Investigaci%C3%B3n>
- Barriga, L. (2009). Aspectos importantes de la planificación. Disponible en: <http://www.geocities.com/luibar.geo/Planificacion.htm> [Accesado el 15 de febrero de 2019].
- Barroso, F. (2004). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. The Anáhuac Journal Business and Economics, 10 (2010), pp. 67-96.
- Bermón Angarita, L. (2012). Dirección Nacional de innovación académica.
- Bermón Angarita (2014) Modelos de Innovación Educativa. (1ª. ed.) Bogotá
- Bateman Thomas S. y Snell Scott A (2009). Administración. Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo. Octava Edición en español Por McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Benavides, R. (2005). Administración. McGraw-Hill. Mexico.
- Benjumea, H. Lancheros, N. y Zarate, N. (2015), presentaron un estudio titulado: La gestión directiva en las instituciones educativas del sector oficial: configuraciones emergentes y complejas. Tesis Magister en Pontificia universidad Javeriana. Bogotá. Colombia.
- Benavides L. (2002). Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

- Betancourt, J. (2002). Gestión Estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma. Aspectos conceptuales. Tercera Edición electrónica gratuita. Texto completo en: www.eumed.net/libros/2006c/220/
- Briones (2015), El clima escolar y su incidencia en el rendimiento académico de los estudiantes de educación general básica superior del Colegio Fiscal Provincia de Bolívar de la ciudad de Guayaquil, periodo 2014-2015.
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas México.
- Brunet, L. (2012). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas, México.
- Butrón, N. (2004). **Los desafíos de la educación para el siglo XXI**. Editorial Mediterránea. BIE. Evaluación de Reformas, MEC, Madrid
- Camacho, M. (2006). **El enfoque humanista en la gerencia**. Barinas. UNELLEZ, Colección Docencia Universitaria.
- Campbell, J. B., & Fransi, E. C. (2016). Principales problemas en la gestión y dirección de ventas en Chile: estudio a través del método Delphi. RAN: Revista Academia & Negocios, 2(2), 1-16.
- Cardenas y Napoles, R. (2002). Presupuesto: teoría y práctica. Segunda edición Prentice-Hall México.
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en America Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B. UNESCO Orealc, Santiago de Chile.
- Cástenyer, O. (2014). **Asertividad**. 2da Edición. España. Editorial Desclee de Brower. Castillo (2014) Gestión directiva y responsabilidad social en las instituciones educativas Trabajo de Grado. Universidad del Zulia.
- Castillo, J. (2017). **El clima organizacional y los procesos administrativos en las instituciones educativas**. Tesis de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Educación. Mención: Gerencia de Organizaciones Educativas. Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zulia. División de Estudios para Graduados. Maracaibo, Venezuela.

- Colina, Y. (2013). **Clima organizacional y satisfacción laboral del docente en Instituciones educativas públicas nacionales**. Tesis de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Educación. Mención: Gerencia de Organizaciones Educativas. Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zulia. División de Estudios para Graduados. Maracaibo, Venezuela.
- Charry, H. (2017). Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional. **RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo**, vol. 8, núm. 15, julio-diciembre. AÑO 10 SI
- Chiang, M. (2005). Adaptación y ampliación de un instrumento para medir clima organizacional, satisfacción laboral y autoeficacia en grupos de trabajo. *Estudios Sociales*, N°115, Semestre 1, 11-134. AÑO 10 SI
- Chiavenato, I. (2011). **Administración**. Proceso Administrativo. Bogotá. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill, 2da. Ed., Colombia.
- Chiavenato A. (2009). Comportamiento Organizacional. 2da. Edición. Bilbao La dinámica del éxito en las organizaciones.
- Daft, R. y Marci, D. (2005). **Introducción a la Administración**. Editorial Thomson.S.A. Buenos Aires Argentina.
- Da Silva, R. (2002). Teorías de la Administración. 1° ed. México: Thomson Editores SA de CV.
- David, F. (2004). **Concepto de Administración Estratégica**. Decimo cuarta edición. México. Pearson Educación de México.
- Del Rio, C. (2009). El presupuesto. Décima edición. Editorial Cengage. Learning.Mexico
- Domínguez, G. y Mesanz, J. (2002). Manual de organización de instituciones educativas. Escuelas Españolas. Madrid.
- Domínguez, L.; Ramírez, A. y García, A. (2013). El clima organizacional como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*. ISSN-e 1659-4932, ISSN 1659-4908,

- Fernández, E. (2008). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. Tesis de la Universidad Autónoma de México.
- Fernández, J. (2014). Fundamentos de la Organización de Empresas, Breve Historia del Management. (Sin ed.). Madrid, España: Editorial Narcea, S.A.
- Gibson, J. (2001). **Gestión de las instituciones Educativas**. Mimeo. Escuelas de Educación FHE UCV Caracas Venezuela.
- Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J y Konopaske R. (2006). Organizaciones. Duodécima edición. Mc Graw Hill. México.
- Gibson, M; Ivancevich, J; Donnelly, J; y Konopaske, R. (2005). **Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos**. 12ª. México. Editorial Mc. Graw-Hill.
- Goncalves, A. (2006). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). Recuperado el 10 de septiembre de 2019 de [http://www.eduardomarista.com/proyectoaprender/cli ma-organizacional.htm](http://www.eduardomarista.com/proyectoaprender/cli%20ma-organizacional.htm)
- Grasso, L. (2016). *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. Editorial: Encuentro Grupo Editor, Ed. Primera ed. Cordova, España: ISBN 978-987-1925-63-6.
- Guardián F. (2007). El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio - Educativa. Colección: Investigación y Desarrollo Educativo Regional (IDER). San José, Costa Rica.
- Guber, R. (2011). *La etnografía. Método, campo y reflexibilidad*. Editores Siglo veintiuno, Ed. primera ed. Buenos Aires, Argentina: ISBN 978-987-629-157-6.
- Hellriegel, D; y Slocun, J (2004). Administración. Un enfoque basado en Competencias. Editores Cengage Learning. España.
- Hernández R. Fernández C y Baptista M. (2010). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. México.
- Ivancevich, J.; Konopaske, R. y Matteson, M. (2007). Comportamiento de las Organizaciones. Mc Graw Hill. México SI
- Hurtado, J. (2010). Metodología de la Investigación cualitativa. Editorial Quirón.

- Hernández, Fernández y Baptista. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill. p. 60, 242, 267.
- Kerlinger, N. y Lee, B. (2002). *Investigación del Comportamiento: Técnicas y Metodología*. (McGraw-Hill, Ed.) (Cuarta edi). México: ISBN: 9789701030707 disponible en: <http://books.google.com.mx/books?id=6Y3gQ>
- Koontz, H. y Weihrich. (2007). Administración, una perspectiva global. 12a edición. McGraw-Hill. Mexico.
- Kuhn T. (1986). La Estructura KUHN, T. La estructura de las revoluciones científicas. Fondo de Cultura Económica, México
- Hernández R. Fernández C y Baptista M. (2010). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. México.
- Larios, C. (2016). **Clima organizacional y motivación laboral de losde la institución educativa**. Tesis de grado para optar al tde Magister Scientiarum en Educación. Mención: Gerencia de Organizaciones Educativas. Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zulia. División de Estudios para Graduados. Maracaibo, Venezuela.
- Likert, R. (1965). Un nuevo método de Gestión y Dirección. España: Deusto.
- Litwin, G. H. y Stinger, R. A. (1968). The Influence of organizational climate. Boston: Harvard University.
- Martínez, (2019). **El clima organizacional en las instituciones educativas del municipio Becerril, Colombia**. Tesis de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Educación. Mención: Gerencia de Organizaciones Educativas. Facultad de Humanidades Universidad del Zulia. División de Estudios para Graduados. Maracaibo, Venezuela.
- Mejía, Y. (2016). El clima organizacional y la toma de decisiones en instituciones de educación básica primaria. Tesis de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Educación. Mención: Gerencia de Organizaciones Educativas. Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zulia. División de Estudios para Graduados. Maracaibo, Venezuela.
- Mendoza, C. (2004). Presupuestos para empresas de manufactura Barranquilla Ministerio de Educación Nacional (2016) Resolución No. 09317 del 6 de mayo (2016)

Manual de Funciones, Requisitos y Cargos de los cargos de directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente y se dictan otras disposiciones subrogado por la Resolución No. 15683 del 1 de agosto de 2016. Igualmente, mediante Resolución No. 0253 del 15 de enero de 2019 se adicionan al Manual unos títulos habilitantes para los cargos y áreas del Anexo I de la Resolución 15683 de Agosto 1 de 2016.

Manual de funciones, requisitos y competencias para directivos docentes y docentes: Artículo 10 del Decreto 2105 de 2017, regula el perfil general " del Decreto 1075 de 2015, que fue adicionado por el Decreto 490 de 2016, "por el cual se reglamenta

Manual de funciones, requisitos y competencias para directivos docentes y docentes Decreto Ley 1278 de 2002 en materia de tipos de empleos del Sistema Especial de Carrera Docente y su provisión, se dictan otras disposiciones y se adiciona el Decreto 1075 de 2015.

Münch. L. y García (2005). Administración. Escuelas, Proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. (1ª ed.). Pearson Educación. México.

Muñiz, R. (2009). Marketing en el siglo XXI. Quinta edición. Ediciones Centro de estudios financieros, Madrid-España Y MORALES 2006

Murillo, F. (2004). El clima como factor de eficiencia Escolar. Revista Organización y Gestión Educativa. Num.4 Praxis. Es

Padrón J. (2007). Tendencias Epistemológicas de la Investigación Científica en el Siglo XXI. Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales, (28) disponible en: <https://semanariorepublicano.uchile.cl/index.php/CDM/article/view/25930/27243>

Pascuali, A. (2004). Transformación Empresarial. Consultoría tecnológica.

Sybase Educación Partner. Madrid.

Pizzolante, I. (2014). El poder de la comunicación estratégica. 3era Edición. Bogotá. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Resolución 15683 de agosto 1 de 2016 el Manual de Funciones, Requisitos y Cargos de los cargos de directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente y se dictan otras disposiciones, cuyo Anexo Técnico I fue subrogado por la Resolución No. 15683 del 1 de Agosto de 2016. Igualmente, mediante Resolución No. 0253 del 15 de enero de 2019 se adicionan al Manual unos títulos habilitantes para los cargos y áreas del Anexo I de la Resolución 15683 de Agosto 1 de 2016.

Robbin (2008) Comportamiento organizacional. Pearson Education. México.

Robbins, S. (2008). Comportamiento organizacional. México: Editorial Prentice Hall.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. Octava edición, Editorial Pearson. México D.F.

Rodríguez, D. (2013). Diagnostico Organizacional. Editorial Alfa omega. Bogotá.

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo. Enero

Junio 2016 Vol. 1 N° 25. Recuperado de:
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:guh8nlBXUNkJ:servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ve>

Rodríguez M. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. Contaduría y administración, (220), 145-178.

Ruiz, C (2013). Instrumentos de Investigación Educativa. Ediciones CIDEG, C.A. Barquisimeto, Venezuela

Ruiz, C. (2013). *Instrumentos y Técnicas de Investigación Educativa. Un Enfoque Cuantitativo y Cualitativo para la Recolección y Análisis de Datos*. Editor DANAGA, Ed., Danaga Tercera ed. Houston, Texas • USA: ISBN: 9781483547527. disponible en:
https://www.academia.edu/37886948/Instrumentos_y_Tecnicas_de_Investigación_Educativa_Carlos_Ruiz_Bolivar_pd

Sánchez, M. (2005). Administración 1 Grupo editorial Patria. México Recuperado de
<https://ebookcentral.proquest.com>

- Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. Global Ediciones Colombia
- Sierra, Y. (2011). Clima organizacional como factor de riesgo ocupacional. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 9 (1), 69-76. Recuperado de http://m.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen9_numero1/articulo
- Soria, R. (2014). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa, Guadalajara, México, riqueza, la de producción practico. [En Red]. Extraído e.
- Stoner J. (2008) Administración. Editorial: Prentice. Hall. México.
- Tamayo y Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. . 4ª edition. México. Editorial Limuza.
- Tiana, A. (2006). La evaluación de los sistemas educativos. En Revista Iberoamericana de Educación No. 10. (1996, enero-abril). Evaluación de la Calidad de la Educación, Madrid: OEI. [Versión Electrónica].
- Toro, F. (2005). Clima organizacional, satisfacción del personal y percepción n la calidad del servicio por los clientes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.19 (1), 16-23
- Trinidad (2016), Análisis de los procesos de gestión de calidad en los centros educativos del 2do ciclo de tanda extendida del nivel primario del distrito educativo 10-02. En la Universidad de Sevilla. España.
- UNESCO (2010) Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015.Santiago: Ediciones UNESCO
- Zuluaga, (2018). El clima organizacional y la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas. Tesis de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Educación. Mención: Gerencia de Organizaciones Educativas. Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zulia. División de Estudios para Graduados. Maracaibo, Venezuela.

ANEXOS

ANEXO. A. Cuestionario directivos

CUESTIONARIO 1 DIRIGIDO A DIRECTIVOS

A. INSTRUCCIONES

1. Lea detenidamente antes de responder cada pregunta.
2. El instrumento está compuesto por un conjunto de preguntas de cinco alternativas de respuesta. Seleccione una sola.
3. Marque según su opinión una equis (X) la opción que más se ajuste a su consideración S = Siempre, CS = Casi siempre, AV = Algunas veces, CN = casi nunca, N = nunca

B. USTED COMO DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN CONSIDERA QUE:

Dimensión: Funciones de la gestión directiva						
Indicador: Planificación		S	CS	AV	CN	N
1	Planifica junto al personal docente acciones para prever objetivos precisos que persigue en la institución					
2	Lleva a cabo acciones según lo planificado en la institución					
3	Realiza el diagnóstico antes de planificar los objetivos del plan.					
Indicador: Organización						
4	Define las diversas líneas de mando para facilitar el desarrollo operativo institucional.					
5	Elabora las normas de convivencia en consenso con los miembros y actores significativos de la institución					
6	Establece dentro de las normas de convivencia los estatutos regulatorios institucionales					
Indicador: Dirección						
7	Conduce al personal en sus intentos por alcanzar las metas de la institución					
8	Establece un sistema de comunicación oportuno facilitando al personal el trabajo en equipo					
9	Coordina esfuerzos con el fin de alcanzar el bien común					

Indicador: Control						
10	Verifica la aplicación de los planes para determinar si el desempeño está dentro de lo previsto					
11	Determina medidas correctivas ente los resultados evaluados					
12	Asume la retroalimentación como medida para ajustar la toma de decisiones					
Dimensión: Estrategias de la gestión directiva						
Indicador: Corporativas						
13	Asume estrategias a nivel corporativo integradas a la filosofía institucional					
14	Propicia procesos sociales que le permitan conocer el entorno de la organización desde las estrategias corporativas					
15	Aplica estrategias corporativas que den estabilidad a la institución					
Indicador: Competitivas						
16	Aplica estrategias competitivas para alcanzar las metas establecidas en su institución					
17	Proyecta a su institución estrategias competitivas que inciden en mejora, y organización de su ser institucional y su ser sostenible					
18	Impulsa acontecimientos que generen discusión sobre la aplicación de las estrategias competitivas, para garantizar soluciones a los conflictos organizacionales.					
Indicador: Centrada en lo académico						
19	Utiliza las estrategias gerenciales centradas en el ámbito académico para capacitarse y mejorar su desempeño					
20	Estimula a sus docentes a conformar equipos multidisciplinario para que generen acciones transformadoras, a través de las estrategias gerenciales centradas en el ámbito académico					
21	Motiva a sus docentes a realizar intercambios y formación en el campo de la investigación					

	fundamentados en las estrategias gerenciales centradas en el ámbito académico					
Variable: Clima Organizacional						
Dimensión: Tipo de Clima						
Indicador: Autoritario explotador						
22	Comunica sus decisiones solo para ejecutarlas					
23	Basa las decisiones apoyándose solamente en su criterio.					
24	Determina las políticas a seguir dentro del grupo, sin pedir opinión ni participación de otros.					
Indicador: Autoritario Paternalista						
25	Tiene en cuenta las necesidades sociales de sus empleados para tomar decisiones					
26	Siente satisfacción al saber cuan necesario es para sus subalternos.					
27	Tiene en cuenta el afecto y la confianza al momento de delegar funciones.					
Indicador: Participativo Consultivo						
28	En reuniones de su equipo de trabajo, orienta el proceso para obtener mejores resultados.					
29	Al finalizar el año académico premia o incentiva a los miembros de su equipo de trabajo que se destacaron por su excelente labor.					
30	Respeto las decisiones tomadas por su equipo de trabajo y las utiliza al momento de formular metas y objetivos.					
Indicador: Participativo en Grupo						
31	Tiene plena confianza en su grupo en la toma de decisiones					
32	Motiva a sus docentes al momento de realizar sus actividades					
33	Observa seguridad en sus docentes al momento de implementar sus requerimientos					
Dimensión: Factores del Clima						
Indicador: Condiciones de Trabajo						

34	Adapta la estructura de la institución a las necesidades del personal					
35	Su objetivo es conseguir que las relaciones entre los grupos e individuos fluyan de forma natural					
36	Promueve programa de mejoramiento de las instalaciones					
Indicador: Motivación						
37	Ejerce altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales					
38	Orienta sus esfuerzos organizacionales a motivar a sus empleados, para que estos activen su energía y entusiasmo al logro de las metas					
39	Fomenta estrategias que estimulen positivamente a los docentes.					
Indicador: Comunicación						
40	Establece acuerdos con el personal docente sobre las acciones que se han de tomar manteniendo una comunicación asertiva que propicie un ambiente cordial.					
41	Proporciona expresiones cuando se comunica con los demás donde se indiquen conscientemente los sentimientos del otro					
42	Tiene la capacidad de estar atento a lo expuesto por el emisor de manera que las ideas sean comprendidas					
Indicador: Conflicto						
43	Intercede para evitar enfrentamientos de grupos que dificultan el buen clima en la organización.					
44	Da orientaciones a los docentes sobre las situaciones generadas por los conflictos a fin de asegurar un buen clima en la organización.					
45	Genera soluciones equilibradas para los implicados en una disputa a fin de garantizar un ambiente de armonía					

Fuente: Aarón (2021)

ANEXO. B. Cuestionario docentes

CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES

A. INSTRUCCIONES

1. Lea detenidamente antes de responder cada pregunta.
2. El instrumento está compuesto por un conjunto de preguntas de cinco alternativas de respuesta. Seleccione una sola.
3. Marque según su opinión una equis (X) la opción que más se ajuste a su consideración S = Siempre, CS = Casi siempre, AV = Algunas veces, CN = casi nunca, N = nunca.

B. USTED COMO DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN CONSIDERA QUE EL DIRECTIVO:

Dimensión: Funciones de la gestión directiva						
Indicador: Planificación		S	CS	AV	CN	N
1	Planifica junto al personal docente acciones para prever objetivos precisos que persigue en la institución					
2	Lleva a cabo acciones según lo planificado en la institución					
3	Realiza el diagnóstico antes de planificar los objetivos del plan.					
Indicador: Organización						
4	Define las diversas líneas de mando para facilitar el desarrollo operativo institucional.					
5	Elabora las normas de convivencia en consenso con los miembros y actores significativos de la institución					
6	Establece dentro de las normas de convivencia los estatutos regulatorios institucionales					

Indicador: Dirección						
7	Conduce al personal en sus intentos por alcanzar las metas de la institución					
8	Establece un sistema de comunicación oportuno facilitando al personal el trabajo en equipo					
9	Coordina esfuerzos con el fin de alcanzar el bien común					
Indicador: Control						
10	Verifica la aplicación de los planes para determinar si el desempeño está dentro de lo previsto					
11	Determina medidas correctivas ante los resultados evaluados					
12	Asume la retroalimentación como medida para ajustar la toma de decisiones					
Dimensión: Estrategias de la gestión directiva						
Indicador: Corporativas						
13	Asume estrategias a nivel corporativo integradas a la filosofía institucional					
14	Propicia procesos sociales que le permitan conocer el entorno de la organización desde las estrategias corporativas					
15	Aplica estrategias corporativas que den estabilidad a la institución					
Indicador: Competitivas						
16	Aplica estrategias competitivas para alcanzar las metas establecidas en su institución					
17	Proyecta a su institución estrategias competitivas que inciden en mejora, y organización de su ser institucional y su ser sostenible					

18	Propicia acontecimientos que generen discusión sobre la aplicación de las estrategias competitivas, para garantizar soluciones efectivas y toma de decisiones correctas para lograr la razón de ser de la institución					
Indicador: Centrada en lo académico						
19	Utiliza las estrategias gerenciales centradas en el ámbito académico para capacitarse y mejorar su desempeño					
20	Estimula a sus docentes a conformar equipos multidisciplinario para que generen acciones transformadoras, a través de las estrategias gerenciales centradas en el ámbito académico					
21	Motiva a sus docentes a realizar intercambios y formación en el campo de la investigación fundamentados en las estrategias gerenciales centradas en el ámbito académico					
Variable: Clima Organizacional						
Dimensión: Tipo de Clima						
Indicador: Autoritario explotador						
22	Comunica sus decisiones solo para ejecutarlas					
23	Basa las decisiones apoyándose solamente en su criterio.					
24	Determina las políticas a seguir dentro del grupo, sin pedir opinión ni participación de otros.					
Indicador: Autoritario Paternalista						
25	Tiene en cuenta las necesidades sociales de sus empleados para tomar decisiones					
26	Siente satisfacción al saber cuan necesario es para sus subalternos.					

27	Tiene en cuenta el afecto y la confianza al momento de delegar funciones.					
Indicador: Participativo Consultivo						
28	En reuniones de su equipo de trabajo, orienta el proceso para obtener mejores resultados.					
29	Al finalizar el año académico premia o incentiva a los miembros de su equipo de trabajo que se destacaron por su excelente labor.					
30	Respeto las decisiones tomadas por su equipo de trabajo y las utiliza al momento de formular metas y objetivos.					
Indicador: Participativo en Grupo						
31	Tiene plena confianza en su grupo en la toma de decisiones					
32	Motiva a sus docentes al momento de realizar sus actividades					
33	Observa seguridad en sus docentes al momento de implementar sus requerimientos					
Dimensión: Factores del Clima						
Indicador: Condiciones de Trabajo						
34	Adapta la estructura de la institución a las necesidades del personal					
35	Su objetivo es conseguir que las relaciones entre los grupos e individuos fluyan de forma natural					
36	Promueve programa de mejoramiento de las instalaciones					
Indicador: Motivación						
37	Ejerce altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales					
38	Orienta sus esfuerzos organizacionales a motivar a sus empleados, para que estos activen su energía y entusiasmo al logro de las metas					
39	Fomenta estrategias que estimulen positivamente a los docentes.					

Indicador: Comunicación						
40	Establece acuerdos con el personal docente sobre las acciones que se han de tomar manteniendo una comunicación asertiva que propicie un ambiente cordial.					
41	Proporciona expresiones cuando se comunica con los demás donde se indiquen conscientemente los sentimientos del otro					
42	Tiene la capacidad de estar atento a lo expuesto por el emisor de manera que las ideas sean comprendidas					
Indicador: Conflicto						
43	Intercede para evitar enfrentamientos de grupos que dificultan el buen clima en la organización.					
44	Da orientaciones a los docentes sobre las situaciones generadas por los conflictos a fin de mantener un clima en la organización.					
45	Genera soluciones equilibradas para los implicados en una disputa a fin de garantizar un ambiente de armonía					

Fuente: Aarón (2021)

ANEXO. C. Validación de Expertos

JUICIO DEL EXPERTO

Experto: Doctor Ernesto V Montiel
 Identificación: 4155773
 Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín

En líneas generales, considera que los indicadores de las variables están inmersos en su contexto teórico:

☒ Suficiente
☐ Medianamente Suficiente
☐ Insuficiente

Observación: _____

Considera que los ítems del cuestionario miden los indicadores seleccionados para las variables en estudio:

☒ Suficiente
☐ Medianamente Suficiente
☐ Insuficiente

Observación: _____

El instrumento seleccionado mide las variables

☒ Suficiente
☐ Medianamente Suficiente
☐ Insuficiente

Observaciones:

REDACCION

El instrumento diseñado es:

Suficiente Validado

JUICIO DEL EXPERTO

Experto: Doctora María Hernández

Identificación: 126239920

Universidad Metropolitana de Educación Ciencia y Tecnología

En líneas generales, considera que los indicadores de las variables están inmersos en su contexto teórico:

☒ Suficiente
☐ Medianamente Suficiente
☐ Insuficiente

Observación: _____

Considera que los ítems del cuestionario miden los indicadores seleccionados para las variables en estudio:

☒ Suficiente
☐ Medianamente Suficiente
☐ Insuficiente

Observación: _____

El instrumento seleccionado mide las variables

☒ Suficiente
☐ Medianamente Suficiente
☐ Insuficiente

Observaciones: _____

REDACCION

El instrumento diseñado es

Suficiente Validado

JUICIO DEL EXPERTO

Experto: Doctor Germain Cubillán

Identificación: 14.747.462.

Universidad del Zulia División de Estudios para Graduados y Educación Facultad de Humanidades

En líneas generales, considera que los indicadores de las variables están inmersos en su contexto teórico:

☒ Suficiente
☐ Medianamente Suficiente
☐ Insuficiente

Observación: _____

Considera que los ítems del cuestionario miden los indicadores seleccionados para las variables en estudio:

☒ Suficiente
☐ Medianamente Suficiente
☐ Insuficiente

Observación: _____

El instrumento seleccionado mide las variables

☒ Suficiente
☐ Medianamente Suficiente
☐ Insuficiente

Observaciones: _____

REDACCION

El instrumento diseñado es:

Suficiente Validez

Carta compromiso de confidencialidad, no divulgación, reserva y resguardo de información y datos personales

Colombia, 12 del mayo de 2021

P r e s e n t e

El que suscribe **Agustín Aarón Paternina**, Estudiante de **Maestría de la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología**, acepta las condiciones de resguardo, reserva, custodia y protección de la seguridad y confidencialidad de la información, datos personales y de todo tipo de documentos propiedad de **TODAS** las instituciones educativas listadas en el trabajo de investigación o de la que tenga conocimiento, con motivo del trabajo, empleo, comisión, integración de Consejo Técnico o Consejo Interno o cualquier órgano colegiado que sesione a fin de deliberar sobre procesos internos y/o dictaminar proyectos e iniciativas institucionales así como para la toma de decisiones relativas a actividades académicas, de investigación, extensión y vinculación dentro de la Institución.

El presente compromiso me responsabiliza respecto de la información que me sea proporcionada, ya sea de forma oral, escrita, impresa, sonora, visual, electrónica, informática u holográfica, contenida en cualquier tipo de documento, que puede consistir en: expedientes, reportes, estudios, actas, resoluciones, oficios, correspondencia, acuerdos, directivas, directrices, circulares, contratos, convenios, instructivos, notas, memorandos, estadísticas o bien, cualquier otro registro que documente el ejercicio de las funciones y competencias de las áreas, sus servidores e integrantes, sin importar su fuente o fecha de elaboración.

La información que me sea proporcionada podría ser considerada, según el caso, **como reservada, privilegiada y confidencial**, en los términos de las leyes aplicables, por lo que me obligo a protegerla, reservarla, resguardarla y no divulgarla, utilizándola única y exclusivamente para llevar a cabo y cumplir con las actividades y obligaciones que expresamente me sean conferidas por la Institución.

Es mi responsabilidad **no reproducir, hacer pública o divulgar a terceros la información** objeto de la presente Carta, y de cumplir con las medidas de seguridad adecuadas al tipo de documento con el que se trabaje y **solo será utilizada para mi trabajo de maestría**.

A t e n t a m e n t e

Nombre completo: Agustín Aarón Paternina

Estudiante de Maestría: Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología

|