

Universidad de los Andes
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación
Departamento de Administración Educacional
Especialización en Administración Educacional



Influencia de la Motivación Laboral en el Clima Organizacional de una Escuela Estatal

Trabajo Especial para optar al grado de Especialista en Administración Educacional

Autora: Lcda. Vldelci Bustamante Villarreal

C.I.: 16.664.870

Tutora: MsC. Lenny Lobo

Mérida, febrero de 2016

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	iv
Resumen.....	v
Introducción.....	1
Capítulo I.....	5
Planteamiento del Problema.....	5
Objetivos de la Investigación.....	11
Justificación.....	12
Delimitación.....	13
Capítulo II.....	14
Antecedentes.....	14
Bases teóricas.....	16
Clima organizacional.....	16
Clima Organizacional en las Instituciones Educativas.....	18
Clima Organizacional visto como Organización Inteligente.....	20
La Gestión Ética de la Escuela.....	22
Dimensiones Organizacionales.....	23
La Motivación desde distintas Perspectivas Teóricas.....	26
Factores que influyen en la Motivación Laboral.....	29
Factores psicológicos que influyen en la Motivación Laboral.....	30
Factores Intrínsecos que Influyen en la Motivación.....	32
La Autoestima.....	32
Satisfacción Laboral.....	32
Factores sociológicos que influyen en la Motivación Laboral.....	33
El Directivo como Motivador Gerencial.....	35
Importancia del Docente con Función Directiva como Motivador Gerencial.....	36
Estrategias de Motivación Laboral.....	38
Relación del Clima Organizacional y Motivación Laboral.....	42
La Comunicación.....	44
La Comunicación Efectiva.....	48
Las Relaciones Interpersonales.....	49
El Liderazgo.....	51
El Director Como Líder.....	52
Capítulo III: Marco Metodológico	
Tipo de Investigación.....	54
Sujetos Informantes.....	55
Descripción de los informantes.....	56
Descripción de las Técnicas e Instrumento para la Recolección de Evidencias.....	58

Tratamientos de los Datos.....	59
Capítulo IV: Análisis e Interpretación de los Resultados	
Resultados obtenidos	66
Triangulación de las Fuentes.....	67
Hallazgos.....	94
Recomendaciones.....	98
Capítulo V: Conclusiones	
Conclusiones	100
Referencias.....	102

Dedicatoria:

*Este logro es para ti, un ser de luz que lleno mi vida
de felicidad. Aunque no estés físicamente, sé que
desde el cielo celebras junto a mí.*

Te amo abuela

Universidad de los Andes
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación
Departamento de Administración Educativa
Especialización en Administración Educativa



Influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de una escuela estatal

Autor: Lcda. Vldelci Bustamante

Tutor: Lcda. Lenny Lobo MsC

Fecha: Febrero de 2016

Resumen

La presente investigación estudia la influencia de la motivación laboral en el clima organizacional, que presentan los docentes de una escuela estatal ubicada en la Parroquia El Sagrario, Municipio Libertador del Estado Mérida. El estudio se ubicó en el paradigma de la investigación cualitativa y descriptiva, los sujetos de estudio, estuvo conformado por cuatro (4) informantes, con cargos de docentes y pertenecientes a la institución estatal. Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la entrevista y como instrumento la guía de entrevista, conformada por once (11) preguntas abiertas. El análisis se realizó a través de la triangulación de las fuentes, es decir, se cotejaron los datos para determinar el grado de similitud y contrastación entre las respuestas de los docentes, las teorías y lo observado por la investigadora. Los resultados permitieron detectar la falta de motivación en el trabajo, situación que exige de parte de los docentes y directivo una reflexión y revisión sobre la comunicación y el trabajo en equipo, con la intención de hacer los correctivos necesarios, y así mejorar su desempeño y generar un clima organizacional armónico, que conlleve a la satisfacción laboral del docente y a la calidad educativa.

Descriptor: motivación laboral, clima organizacional, escuela estatal, docentes, gerencia educativa.

Introducción

El clima organizacional en el contexto educativo ha sido ampliamente investigado desde diferentes puntos de vista y en diversos contextos. Esto ha generado contribuciones importantes a la organización educativa, principalmente en la identificación de fortalezas y debilidades, facilitando de esta manera los cambios necesarios en los ambientes de trabajo. Tomando en consideración la importancia del clima organizacional, este no puede ejercerse de forma intuitiva, existen características que describen una organización como una entidad compleja de factores, valores y actitudes que afectan las relaciones entre las personas; de esta manera, el estudio del clima organizacional es un aspecto que se debe reflexionar, para potenciar y mejorar la calidad educativa en las instituciones, lo que coadyuvaría en la gestión escolar.

En ese orden de ideas, la gestión escolar entendida como proceso de conducción de una institución educativa, con la finalidad de alcanzar la eficacia pedagógica y la eficiencia administrativa, preservando los valores humanos, como la ética y la moral, para construir una mejor educación.

Así mismo, la gerencia educativa provoca diferentes reacciones, dada la multiplicidad de las expectativas que convergen o divergen en relación al servicio fundamental que debe brindar la institución como organización formativa; interviniendo en está, la valoración de los diferentes actores educativos tales como: directivos, docentes, padres y estudiantes. Puede entonces, relacionarse la motivación y el clima organizacional, con la satisfacción de las personas en el trabajo y su calidad de vida, lo cual puede afectar de manera directa o indirecta su desempeño.

Resulta oportuno estudiar uno de los aspectos importante en el clima organizacional de las instituciones educativas, siendo la motivación de los trabajadores, reflejo de las

características individuales, actitudes positivas, para ejercer con excelencia sus actividades laborales determinando un óptimo desempeño. En este sentido, cada docente posee características propias, sistema de valores, creencias, necesidades, expectativas hacia la organización y demás miembros, intereses y necesidades que deben ser atendidas. También es significativo, considerar las estrategias, cultura organizacional, estilos de liderazgos que se promueven y ejercen tanto por las autoridades académicas como por cualquier otro miembro de la organización.

Por todo lo dicho, el clima organizacional permite identificar, categorizar y analizar las percepciones que los directivos y docentes tienen de la organización a la cual pertenecen e incide directamente en el desempeño de cada uno de ellos. De allí se reitera, que la motivación es un aspecto de gran importancia en las instituciones educativas, por cuanto para conformar una buena convivencia escolar es necesario estar motivado y mantener un clima organizacional adecuado, de este modo, los trabajos realizados serán más eficientes y óptimos, donde el grupo de individuos unan esfuerzos para consolidar la visión y misión institucional.

A pesar de ello, en el contexto educativo, la mayoría de los individuos que cohabitan en las escuelas, no se ven como parte de una organización, sino por el contrario se ven a sí mismos y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos pocos comunes. No obstante, la necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad exigente y cambiante, obliga a las instituciones a mejorar su organización.

En este mismo orden de ideas, todo gerente debe considerar no sólo los intereses propios de la institución educativa, sino la percepción que cada individuo tiene del medio laboral. Es por ello, que este estudio pretende describir la motivación laboral que presentan los docentes de una escuela estatal ubicada en la Parroquia El Sagrario, Municipio Libertador del Estado Mérida y

su influencia en el clima organizacional, tomando en consideración la realidad de dicha institución, que funciona bajo una determinada comunidad y en un momento específico.

La investigación se estructura en cinco (5) capítulos, que a continuación se describen:

Capítulo I, contiene el problema y su planteamiento, descripción de la situación problemática, los objetivos generales y específicos, justificación, alcances y delimitación de la investigación. Capítulo II, referido al marco teórico de investigación, correspondiente a los antecedentes y las teorías que sustentan la investigación, bases legales. El capítulo III, denominado Marco Metodológico, está estructurado por la naturaleza de la investigación, diseño de la investigación, descripción de la metodología, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El siguiente, Capítulo IV, versa sobre la explicación y análisis de los hallazgos obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación a los sujetos seleccionados para el estudio. Finalmente, el capítulo V donde se esbozan las sugerencias y recomendaciones derivadas de la investigación realizada. Para culminar, se completa el trabajo investigativo con la presentación de las referencias sobre que permitieron la fundamentación teórica de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desempeño del personal docente y el buen desarrollo de las instituciones educativas, son influenciadas por diversos factores el liderazgo, las relaciones interpersonales, la motivación y otros. En este sentido, El propósito de la investigación es estudiar la influencia de la motivación en el clima organizacional. Este capítulo presenta la descripción del problema, el objetivo general, objetivos específicos y la justificación de la investigación.

Descripción del problema

El clima organizacional se relaciona con el bienestar, satisfacción y rendimiento de las personas en su ámbito de trabajo; existen varios factores o elementos que influyen sobre el rendimiento de los individuos y las organizaciones, entre estos se destacan: la motivación, el liderazgo, las relaciones humanas, la comunicación, la participación, entre otros. Los trabajadores que hacen vida en la organización aportan sus conocimientos, habilidades y destrezas para su propio desarrollo profesional y organizacional. En este sentido, el concepto de organización ha cambiado pasando de un pensamiento lineal a uno sistémico, en el que los elementos gerenciales no son vistos como estructuras aisladas sino como procesos integrales de un todo, deduciendo que la organización es un sistema de relaciones por medio de los cuales las personas, persiguen objetivos y metas comunes.

La motivación se considera un factor determinante, para conseguir los objetivos y metas institucionales, convirtiéndose en uno de los grandes retos de las

organizaciones al captar, mantener y animar a los trabajadores, reconociéndose una relación entre la motivación y el buen desempeño. Ahora bien, la influencia de las actitudes de las personas, pueden tener un papel preponderante, sobre la interacción social entre los distintos actores que conforman la organización, y sobre los resultados obtenidos en el trabajo.

Es oportuno en este apartado, comprender a que se refiere la motivación, se consideró en un primer término la conceptualización dada por el Diccionario de la Real Academia Española (2007) definiéndola como “(...) el proceso mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia” (p. 390). Otro autor que plantea una definición que resulta interesante es González (2008), quien plantea que la motivación es “(...) la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales” (p. 358). Ello implica que, las organizaciones y sus empleados deben satisfacer sus necesidades, para que pueda hacer su trabajo y dar lo mejor de su talento con entusiasmo y compromiso, requiriendo cubrir varios aspectos, primero que tenga lo que necesita para desempeñar sus funciones, esto le va a permitir al empleado realizar de manera eficiente su trabajo. En segundo lugar, que sepa cómo hacerlo, en tal sentido, debe estar capacitado para el cargo que va asumir, para ello, las organizaciones establecen y revisan el perfil requerido en cada puesto de trabajo. En tercer lugar, sienta que lo que está desarrollando tiene un valor, es significativo, que perciba que está contribuyendo con el alcance de los objetivos de la organización, y sus esfuerzos son reconocidos.

Sin los requerimientos antes mencionados, no se cumplen, es muy probable que el empleado se desmotive y pierda el interés en la organización. De acuerdo con Maslow (1996) citado por Rojas (2008) encontramos dos tipos fundamentales de motivación: la motivación intrínseca y extrínseca en el ámbito laboral: “la intrínseca la conforma los indicadores: comunicación efectiva, autorrealización, autoestima, creencias y necesidad. Además, la motivación extrínseca se estructura en: expectativas, compromiso recompensas, seguridad, satisfacción, condiciones de trabajo, ascensos o promociones y estabilidad laboral” (p. 121).

Estos tipos de motivación determinan en los miembros de la organización su compromiso, pertenencia y afiliación. Los seres humanos desarrollan deseos y necesidades, entre ellas, resalta la necesidad de agruparse bien sea en familia, en círculos de amistades o en organizaciones sociales. De allí que, es importante la satisfacción de sus necesidades, expectativas reconocimiento de sus potencialidades, en campo laboral se suman las condiciones propias de su trabajo y la estabilidad del mismo.

En el campo educativo, específicamente la escuela como organización garantiza su funcionamiento cuando constituye su compromiso social desde la gerencia, asumida por el personal directivo, para este reto, específicamente, el gerente escolar debe contar con un equipo de trabajo, proactivo e integrado a la misión y visión. Para ello, crea estrategias para cohesión organizacional, que reflejen valores institucionales que les permitan interactuar activamente y de manera acorde a las exigencias de su entorno.

En concordancia con lo anterior, el buen funcionamiento y desarrollo de una organización educativa, se orienta a través de acciones, situaciones laborales y sociales. Un aspecto que se considera relevante, tiene que ver con las interacciones y las funciones establecidas adecuadamente para cada uno de sus miembros, lo que va a generar un clima organizacional óptimo, entendiéndose éste, según Méndez (2006), como:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que se encuentran en su proceso de interacción social y a la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitudes; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en su trabajo (p. 44).

De la cita anterior, se puede inferir que un ambiente propicio de la organización está estrechamente ligado al grado de motivación de sus miembros, las necesidades, expectativas y relaciones interpersonales de los trabajadores se pueden ver afectadas de acuerdo al clima laboral en que realizan sus actividades, y por ende del rendimiento de la institución.

Desde un punto poco favorable, se observa en algunas instituciones educativas venezolanas la falta de motivación, ya que en los últimos años se han suscitado de forma continua cambios curriculares y administrativos, por un lado, se producen cambios constantes de jefes de zona, directivos, supervisores y muchos de ellos son designados a dedo o por compromisos políticos, impidiendo llevar un control y seguimiento a los procesos tanto académicos como laborales de los docentes.

Por otro lado, la actual forma de ingreso y permanencia en los cargos docentes evita los concursos por méritos y credenciales, ello minimiza el incentivo de actualizarse académicamente, para fortalecer el desempeño y para garantizar de manera justa el cambio de condición de contratado a titular con todos los beneficios que esta figura laboral implica; que el escenario planteado, desmotiva al docente, afectando su desempeño.

La situación problemática descrita anteriormente, se observa en el personal docente de una escuela estatal que se ubica en la Parroquia El Sagrario del Municipio Libertador del Estado Mérida, en ella, se percibe ausencia de una comunicación efectiva y asertiva entre los docentes y directivos, además falta de reconocimiento del trabajo desempeñado, al contrario es objeto de críticas y reproches por parte del personal directivo, desconocimiento de sus necesidades personales y académica, poco compromiso por parte de algunos docentes con la escuela, al manifestar actitudes de conformismo y desmotivación.

Lo antes expuesto, se atribuye diversas causas , entre ellas, el salario que devengan los docentes y particularmente los contratados y suplentes, que realmente no cubre sus necesidades económicas, y no son cancelados de manera regular, cabe recordar que estos docentes conforman la mayor parte de la nómina laboral educativa; esta situación muestra la debilidad de la planificación presupuestaria solicitada a nivel del gobierno central, del mismo modo, existe poca empatía por parte del personal directivo hacia los docentes.

Al mismo tiempo, se percibe incumplimiento por parte de la Dirección de Educación del Estado de los estatutos legales y políticas sociales vigentes que

ampan a los docentes, tanto a los contratados como a los titulares, ni existen políticas de formación continua para el desarrollo del talento humano en cuanto a: capacitación, ascensos, reclasificaciones y otros, que generen estímulos para los docentes, a fin de incrementar su participación activa en dichos programas.

Esta situación traen como consecuencias que los objetivos no se alcancen de manera efectiva para el funcionamiento de la institución educativa, en vista de la falta de motivación de los docentes para cumplir con la visión y misión de la escuela, la práctica docente se torna apática, limitaciones en sus funciones, laxitud en el horario, pesimismo, negatividad entre sus compañeros de trabajo, poco compromiso con la institución.

Por tal motivo, es importante estudiar esta realidad, pues la desmotivación en los docentes va a generar un clima organizacional poco funcional para la institución, siendo los principales afectados los estudiantes, a quienes se les brindaría una formación de baja calidad. Por esta razón, esta investigación pretende indagar sobre la influencia de la motivación en el clima organizacional en una institución estatal, con el propósito de generar reflexiones y recomendaciones, de acuerdo a la realidad de su contexto, meditar sobre motivación de los docentes y de un ambiente óptimo y armónico, lo cual redundará, finalmente, en satisfacciones personales, familiares y laborales.

Del planteamiento descrito, se deriva la pregunta central referida a ¿Cuál es la influencia de la motivación de los docentes como factor determinante en el clima organizacional de una escuela estatal del Municipio Libertador del estado Mérida.?

A partir de la pregunta central se derivan otras más específicas a saber:

¿Qué aspectos motivacionales presenta el personal docente de la escuela estatal perteneciente a la parroquia El Sagrario, municipio Libertador del Estado Mérida?

¿Cuáles son los factores que afectan la motivación laboral como proceso que determina el clima organizacional de la escuela estatal en estudio?

¿Qué recomendaciones son necesarias para mejorar la motivación laboral que condiciona el clima organizacional de la escuela objeto de estudio?

Las interrogantes anteriormente expuestas, permiten orientar la investigación de manera coherente y organizada en la búsqueda de respuestas y resultados confiables; con la finalidad de generar recomendaciones al personal docente para el fortalecimiento del clima organizacional.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Estudiar la influencia de la motivación de los docentes como factor determinante en el clima organizacional de una escuela estatal ubicada en la parroquia El Sagrario, Municipio Libertador del Estado Mérida.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la motivación que presenta el personal docente de una escuela estatal ubicada en la parroquia El Sagrario, municipio Libertador del Estado Mérida.

Analizar los factores que afectan la motivación laboral como proceso que determina el clima organizacional de la escuela estatal en estudio.

Brindar recomendaciones necesarias para mejorar la motivación laboral que condiciona el clima organizacional de la escuela objeto de estudio.

Justificación de la Investigación

La motivación laboral en la mayoría de los casos condiciona el clima organizacional y por lo tanto, el ambiente de trabajo. El nivel de motivación que tienen las personas, puede suministrar cierta información sobre las percepciones que establecen los comportamientos de los miembros de una institución educativa, de igual manera, permite implementar acciones planificadas que puedan influir en dichas percepciones; deben entonces, las escuelas enfocarse en crear las mejores condiciones para que su personal se sienta satisfecho y puedan desarrollar todo su potencial.

La justificación desde el punto de vista teórico radica en la indagación y reflexión desde teorías y definiciones conceptuales, sobre la motivación y clima organizacional particularmente en la organización educativa. Así mismo, contribuye con un aporte teórico que se constituye en un antecedente para estudios posteriores en la temática de investigación u otro tópico que tenga vinculación.

La investigación también reviste relevancia institucional, puesto que constituye un aporte a la institución objeto de estudio por cuanto contara con un diagnóstico real sobre la motivación que tiene su personal docente y las percepciones que tienen de su ambiente laboral

Desde el punto de vista práctico, el estudio pretende dar recomendaciones que permitan directivos y docentes reflexionar sobre el comportamiento que asumen

frente a las dificultades que pueden presentarse durante el desempeño de sus funciones, y así, tomen decisiones de manera conjunta para mejorar la organización.

Además, se justifica la temática en estudio por considerar a la motivación en el trabajo primordial para interrelación adecuada y constante entre el personal directivo, docentes de aula y especialistas de áreas específicas y otros miembros de la comunidad educativa. Por lo tanto, la dirección debe estar enmarcada en una comunicación eficaz, directa, franca y responsable, con un alto grado de empatía, confianza y estimulación, que valores a su personal, contribuyendo a un buen clima organizacional.

Finalmente, se evidencia su sentido de ser dentro de la especialización en Administración Educativa de la Universidad de los Andes, dar recomendaciones para la posible mejora del funcionamiento de una institución educativa, desde su administración escolar. Además esta investigación se inscribe en la línea de investigación de la administración de la educación primaria y la investigación del comportamiento organizacional en la escuela.

Delimitación de la Investigación

El estudio se delimita en una escuela adscrita al ejecutivo regional, perteneciente, Municipio Libertador del estado Mérida, sector urbano, específicamente, en el casco central de la ciudad. Los informantes son cuatro docentes que tienen una condición laboral variable (fijos y contratados), temporalmente se ubica en el año escolar 2013- 2014.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Para darle profundidad a este estudio, en este capítulo se han considerado investigaciones previas referentes a la problemática expuesta; en consecuencia, se realizó una exhaustiva búsqueda de los enfoques teóricos concernientes a la motivación laboral y el clima organizacional. Para tal efecto, en esta etapa se despliegan los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que fundamentan el estudio.

Antecedentes

Córcega y Subero (2009), llevaron a cabo una investigación titulada: “Análisis de los factores que influyen en el Clima Organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”, Cumaná, Estado Sucre. Año 2007-2008, el objetivo general de la investigación fue analizar los factores que influyen en el clima organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana. La metodología utilizada para este trabajo fue la investigación de campo, por medio de un cuestionario aplicado al personal docente, obrero y administrativo de la institución; el cuestionario consto de 30 ítems organizados en varias dimensiones: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación, tomando estos por parte de las autoras como factores determinantes en el clima organizacional de la institución objeto de estudio.

Finalmente, obtuvieron como resultado que los canales de comunicación entre el directivo y el resto del personal son escasos, lo que torna las relaciones entre ellos negativas,

por lo cual, elaboraron ciertas recomendaciones que pudieran incidir de forma positiva para mejorar el clima organizacional en dicha institución educativa.

La investigación descrita anteriormente, se relaciona con la presente al considerar factores que determinan el clima organizacional en las instituciones. Así mismo, sus resultados muestran que las relaciones de los directores y docentes son inadecuadas lo que afecta al clima organizacional, lo que conlleva al estudio dar recomendaciones. Este es un punto de coincidencia con la presente investigación que partiendo del diagnóstico pretende crear recomendaciones para contribuir con el mejoramiento del clima organizacional en una institución estatal y por ende el desarrollo del quehacer educativo.

En este mismo orden de ideas, se encuentra la investigación de Cedeño (2010), con su trabajo titulado “ Nivel del clima organizacional del Instituto Universitario de Tecnología “José Antonio Anzoátegui” Sede El Tigre, según su personal administrativo; el propósito principal de esta investigación es diagnosticar el clima organizacional en dicho instituto, utilizando un estudio de campo descriptivo, tomando como población los 24 docentes que representan la plantilla total del Instituto Universitario, se elaboró un cuestionario de 50 preguntas de tipo likert , siendo los resultados analizados según la tendencia. Luego de la aplicación del cuestionario, el programa arrojó que el clima organizacional en el Instituto es “Aceptable”; a pesar de ello, la investigadora elaboró un plan estratégico que permita optimizar el clima organizacional.

Así mismo, León (2009) plantea en su trabajo de investigación, que lleva por título: “El clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los docentes de los de Educación Inicial de la Fundación del niño Bolívar” determinar la incidencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional, manejando como metodología la investigación descriptiva

correlacional, teniendo como población 42 docentes y como instrumento un cuestionario de preguntas cerradas en escalas de Likert, tomando como variables el clima organizacional y la satisfacción personal, dicho instrumento fue validado por los expertos , para su aplicación.

En definitiva, luego de la aplicación del instrumento se concluye que el clima organizacional abierto y el liderazgo más o menos flexible, igualmente, los docentes se encuentran satisfechos laboralmente; por tal motivo el clima organizacional efectivamente influye en la satisfacción laboral.

Ambas trabajos utilizan líneas de investigación similares ya que consideran al clima organizacional y a la satisfacción laboral. Estos estudios coinciden en la muestra estudiada al tomar la totalidad de los docentes de las instituciones examinadas. Específicamente, la investigación de León estima las percepciones que tiene cada individuo en el desarrollo de sus actividades. Estos estudios son equivalentes al indagar sobre la satisfacción laboral de los docentes, es muy probable que la motivación tenga que ver con la satisfacción en trabajo y esta última con el clima organizacional, datos importantes que enriquecen a la presente investigación.

Seguidamente, se presentan las bases teóricas de la investigación, las cuales enfocan la variable competencias gerenciales, desarrollando los elementos que la conforman, al fin de analizar la opinión de los autores más versados y actualizados en el área

Bases Teóricas

Clima organizacional

El término clima se deriva de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades

determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales Schneider (citado por Chiang, Salazar, Martín, Núñez 2010)

En cuanto, al clima de la organización o clima organizacional, no se trata simplemente de un espacio de elementos inactivos, ni tampoco se limita a un sistema de actividades humanas; por el contrario, es considerado un sistema diseñado bajo cierto orden para cumplir un fin, siendo un referente para cualquier trabajo los planteamientos de Chiang et al (2010), para lo cual presentan que el clima organizacional, está conformado por un conjunto de variables que lo describen. Los aspectos objetivos del contexto son: el grado de formalización, de centralización, la tecnología, el tamaño, el lugar físico, etc. Estas características constituyen lo que se puede llamar estructura organizacional y donde se encuentra, según este enfoque, el origen del clima (p.21).

De acuerdo a los autores el clima organizacional, puede promoverse dependiendo de la forma en la que organización se relaciona con sus miembros, los cuales tienen contextos semejantes; por esta razón, los individuos que trabajan en esos contextos desarrollan percepciones derivadas de éstos y de las características objetivas de la organización; todo esto, lleva a concluir que el clima organizacional describe la organización, llámese empresa, industria, organismo, institución, entre otras; el clima va a determinar además, las conductas de las personas dentro de él.

Es importante resaltar la visión del autor referente al clima organizacional, en virtud de que se extiende desde un punto de vista genérico, al considerar la percepción de sí mismo y la de los demás, enfocándose más en las variables psicológicas de los miembros, las cuales determinan el clima organizacional.

La perspectiva de Glick (1986), (citado por Fernández 2007), describe el contexto organizacional desde el punto de vista sociológico, al referirse a “todo se limita a los siguientes aspectos: a) la cultura organizacional (valores y creencias básicas), b) la estructura social, c) las relaciones laborales”. (p. 35).

El autor, parte de que los procesos de socialización de los empleados, dependen de la estructura a la cual pertenecen, por consiguiente el clima surge de la estructura organizacional; tales como: tamaño de la organización, grado de centralización a la hora de tomar decisiones, nivel de jerarquía, tecnologías empleadas, reglas y políticas institucionales.

Articulando las perspectivas anteriores, Mañas, González y Peiró (1999), presentan el enfoque interactivo, considerando que a partir de la interacción entre los individuos, se desarrolla una visión compartida, fuente del clima organizacional: “el enfoque imperativo, se refiere a la interacción entre los individuos que perciben e interpretan la realidad organizacional y que a partir de su interacción social, desarrollan formas similares de percibir e interpretarla” (p. 23).

De los planteamientos expuestos por los autores, se deduce que este enfoque establece un nexo entre el enfoque perceptual y el enfoque estructural, conduciendo a comprender y atribuir significados a los fenómenos y a su entorno como parte fundamental del clima organizacional.

Clima organizacional en las instituciones educativas

El análisis organizacional, en el caso de las instituciones educativas concibe la organización como un sistema de decisiones; apoyándonos en la teoría comunicativa de Habermas (1990), (citado por Fernández 2010), podemos conceptualizar la escuela como: (...) “un sistema social, simbólicamente integrado, su operación (el decidir) se apoya en

tradiciones, solidaridad y motivaciones que a su vez permite respaldar, diferentes grados de consenso y orientaciones para la acción” (p. 34).

De acuerdo con el punto de vista del autor, el tratamiento del clima organizacional en la escuela, proviene de la crítica del paradigma clásico de las organizaciones propuesto por investigadores anglosajones sobre la eficacia escolar en la década de los setenta. Sin embargo, para la década de los noventa en muchos países latinoamericanos, entre ellos Venezuela, se ponen en vigor varias políticas impuestas desde los ministerios y el banco mundial, como complemento de las reformas gerenciales del momento, las cuales se dirigían a fortalecer la innovación en las escuelas, introduciéndose el término de estructura organizacional en ellas.

En relación con lo antes mencionado, Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2007) en el Currículo Nacional Bolivariano, describe la institución educativa como una organización, ya que corresponde a las disposiciones de clima organizacional expuestas por los autores previamente referenciados “la escuela desde una perspectiva organizativa y globalizadora de las instituciones, se sustenta en diversas teorías del aprendizaje (...)” (p.63). Como se puede apreciar, se presenta el clima organizacional como orden social, y se extiende destacando la especificidad del trabajo académico. Por su parte y en correspondencia con la revisión de la conceptualización de clima organizacional escolar, Fernández (2005) expone lo siguiente:

(...) es el trasfondo del sentido compartido, sobre el cual los actores, en este caso profesores, administrativos y alumnos, realizan sus tareas cotidianas e inician discusiones sobre el aprendizaje. Por lo general aquí se seleccionan reactivos, que se refieren a una concepción general de la escuela y a la priorización de los objetivos generales de la escuela (académicos, laborales, morales y sociales). En segundo lugar, están las expectativas de los docentes, referentes a la motivación de los estudiantes para aprender. Y la segunda dimensión hace referencia a la idea, de integración normativa, regimientos jurídicos, característicos de las relaciones de los distintos actores, planificación, evaluación, perfiles de ingresos y egresos de

los alumnos. La tercera dimensión, a las conductas de los maestros y directivos, la gestión, la supervisión, los sentimientos de afiliación y pertinencia. (p. 371).

De acuerdo a lo planteado por el autor, el clima organizacional en la escuela obedece a todo el funcionamiento a nivel académico, administrativo y gerencial. Ahora bien, en los actuales momentos el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2012), en sus Líneas estratégicas en el marco procesual curricular establece la gestión escolar como “elemento fundamental para determinar la calidad educativa, que requiere de acciones integrales que articule las múltiples instancia de la vida escolar, otorgando direccionalidad al proceso educativo” (p. 63).

Por lo tanto, es importante tomar en consideración el hecho de que en una institución educativa existen múltiples factores que inciden en la satisfacción laboral, por tanto, es necesario que el personal directivo en su gestión conozca a profundidad estos factores, logre sistematizarlos y atenderlos.

Clima organizacional en las organizaciones inteligentes

Desde la perspectiva orgánica que orienta la productividad a través de las disciplinas de una organización inteligente, Senge (2005) hace énfasis en “la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo, el dominio personal y el pensamiento sistémico”. (p. 154). En ese sentido, la visión compartida consiste en aumentar el compromiso y fomentar la participación, para el mismo autor es “la capacidad para compartir una visión de futuro que queremos producir” (p. 15). De allí, que es importante realizar las labores en equipo y de manera compartida, a fin de poder llevar a la empresa a obtener logros durante plazos determinados y alcanzar las metas propuestas.

El autor establece modelos mentales, representando el camino a seguir para que los miembros de una organización se den cuenta que tienen esquemas o modelos que pueden diferir en la manera de interpretar al mundo. Este autor considera además que “son los supuestos profundamente arraigados, las generalizaciones, las que influyen en la forma de actuar” (p.48) bajo esta perspectiva las personas deben reflexionar sobre su actuar y redimensionar, transformar o valorar sus actitudes en beneficio de la organización.

Las organizaciones inteligentes son las que aprenden y crecen constantemente. Uno de los aprendizajes importantes son los que se gestan en equipo o colectivos, se observa en la capacidad de organización, que se inicia con el diálogo, el deseo de unirse y pensar juntos, para Sengel (2005) “la unidad de aprendizaje es fundamental, que radique en los equipos no en las personas” (p. 57). Para el autor, si se quiere lograr fines, se necesita del trabajo en equipo como eficacia, formado por grupos de personas que comparten el alcanzar metas, desarrollando en conjunto habilidades, destrezas y potencialidades; llevándolos al dominio personal, que implica, mantener una visión personal, para enfocar las energías y desarrollar la paciencia viendo la realidad de la organización de manera positiva, así mismo “las personas y las organizaciones se necesitan para poder aprender, por consiguiente es necesario que el personal se desarrolle para mantenerse actualizado y entusiasta”. (Sengel, 2005,p. 448). En tal sentido, las instituciones no deben descuidar la formación del personal para un mejor desempeño.

Otro aspecto referido por el autor es, el pensamiento sistémico que “requiere de otras disciplinas complementarias de aprendizaje, cada una de ellas aportan principios y herramientas que capacitan a los individuos, equipos y organizaciones para modificar su

enfoque del mundo” (p 256). Para el autor, un gerente debe abandonar la idea de la perspectiva lineal y dominar el arte de ver la organización en su dinámica sistémicamente.

En este sentido, se han generado estudios bastante amplios sobre las organizaciones particularmente debido a su gran complejidad, dado que, hay distintos elementos que intervienen en su constitución. En este mismo orden de ideas y centrandolo el estudio de la organización en las unidades educativa, señalamos que estas de igual manera presentan su grado de complejidad debido a la misión que socialmente cumplen.

Las organizaciones inteligentes avanzan y crecen desde la ética que practican todos y cada uno sus miembros, constituye un proceso colectivo de aprendizaje (Dugarte ,1999), que les permiten asumir los cambios que se suscitan desde la misma complejidad de las organizaciones.

La gestión ética de la escuela

Hoy día la piedra angular de la sociedad ha perdido muchos valores y su vez ha perdido en gran parte la influencia que ejercía en cada uno de sus entes; la causa posible de muchos de los problemas a los que se enfrenta la sociedad a nivel mundial, se adjudican a la carencia de valores éticos del ser humano. Es por ello que al hacer referencia a la presencia de la ética en las Instituciones Educativas, se deja entrever el futuro de la sociedad, ya que esta depende en gran medida de los entes que la están aplican, inculcan y ejercen como práctica cotidiana en la actualidad. Si bien es cierto que la educación comienza al nacer, es también cierto que las instituciones educativas poseen una gran responsabilidad al gestionar bajo principios de actuación ética, al respecto Duarte (1999) señala que “La educación ética desde la organización resulta más eficaz en la transmisión de valores en la medida en que los centros están gestionados éticamente” (p. 96) según plantea el autor, el verdadero aprendizaje de los

valores sólo es posible al ejercer con responsabilidad y coherencia los procesos educativos que se gestan en las distintas instituciones.

Al respecto, el autor enfatiza que existen organizaciones que se han dedicado a establecer normas y reglas que determinan el comportamiento ideal o más apropiado para grupos específicos. En este sentido, es de destacar que la gestión impropia de esta normativa podría conducir a *ser letra muerta*, impidiendo en la mayoría de los casos, la reflexión ética de las organizaciones. Lo ético en la educación trasciende todos los ámbitos de cualquier espacio educativo, yendo más allá del plano de lo meramente formal, o institucionalizado, al respecto Duarte (1999) indica: “La acción ética, sin embargo, adquiere su máximo sentido en las organizaciones cuando se manifiesta como compromiso de actuación responsable” (p. 99). Así como se habla de ética de acción, también se habla de la ética de reflexión, sobre la cual también deben trabajar las organizaciones educativas, convirtiéndose de esta manera en saber práctico, un saber que orienta la gestión de las escuelas.

El sentido de la gestión ética en la escuela, se refiere a la actuación que pretende, de forma planificada y con objetivos de mejora, la responsabilidad, el respeto y la coherencia en las dinámicas propias de la organización, nace del interior de la organización actúa de acuerdo a los principios y valores forjados por la organización. Es aquella que vela por el aprendizaje organizativo. Se considera que la prevalencia de valores en toda la comunidad educativa de la escuela coadyuvaría a mantener un clima organizacional adecuado.

Dimensiones de la organización

Una de las dimensiones es la personal, hace referencia a la persona como individuo, entendiéndose desde el punto de vista ético, los valores del yo, que incluyen las relaciones

con las otras personas, estableciéndose valores de amistad, respeto, consideración y confidencialidad al respecto el autor Duarte (1999) señala:

La dimensión personal de la organización es también – a diferencia del espacio relacional del nosotros – el lugar donde los individuos interactúan con los demás como individuos, no como colectivos. Es el lugar de las relaciones personales, de las confianzas y de valores como la fidelidad y la amistad (p. 64).

Esta dimensión es fundamental para que los miembros de la organización específicamente las que tienen funciones educativas, se reconozcan entre sí, y trabajen conjuntamente para alcanzar las metas comunes e institucionales.

Otra dimensión es la relacional, es la dimensión del *nosotros* en la organización, el autor Duarte (1999) indica que es el constructo que supone el –nosotros-, el colectivo de individuo bajo esta premisa se destaca la complejidad de la misma dado que para ello es necesario lograr el consenso y el diálogo siendo estos elementos básicos para su concreción, todo ello sin contrariar las limitaciones impuestas por la organización y sus finalidades sociales.

Finalmente la dimensión cultural o estructural, se asume como el producto del engranaje de las dimensiones anteriores, en este sentido, Duarte (1999) expone que:

La cultura configura un espacio más de relación entre el yo o individuo y el nosotros o comunidad; es el espacio que ayuda a cerrar el círculo y que arbitra los posicionamientos facilitando la triangulación en los procesos de decisión y de mejora (p.75).

En consecuencia, la integración de estas tres dimensiones se fundamenta en la experiencia compartida, el intercambio y el diálogo. A partir de estas dimensiones se generan tres espacios de interacción bidireccional, el respeto, la adaptación y la coherencia, considerados estos como valores fundamentales. Un cuarto espacio en común en el cual

convergen las tres dimensiones es el ético, al respecto Duarte (1999) expresa. “Los valores de referencia en los espacios de interacción ética para las organizaciones educativas toman sentido plenamente educativo ya que se sitúan en el marco de la acción educativa de la organización” (p. 81).

El autor destaca que es preciso tener una clara noción de los derechos fundamentales de cada persona en su interacción, es decir, el yo y el nosotros en la organización; teniendo en cuenta que la ausencia de ello podría originar conflictos, ausencia de respeto, el autor señala “(...) el respeto no ha de ser un instrumento de unificación conceptual. El respeto conlleva a la acción del diálogo y del intercambio” (p.84).

Al hacer referencia a la adaptación en las organizaciones, no se debe pasar por alto que este término tiene relación directa con las transformaciones que sufren las mismas en su entorno, las cuales pueden ser internas o externas, son importantes para la permanencia y evolución de las organizaciones, es de destacar que dichas transformaciones podrían generar algún tipo de conflicto derivada a la falta de adaptación o acomodación a nuevas circunstancias, lo estimable es que el proceso de adaptación generen cambios innovadores, que aportan valor a la organización.

La coherencia como valor, debe partir de la base de la conexión entre lo que se siente, lo que se habla y lo que se hace entre los miembros que interactúan, es decir, yo en la organización y el constructo en la organización, sobre lo cual se derive un clima organizacional saludable. Al respecto Duarte (1999) indica que

(...) si pretendemos que la organización como tal madure y progrese, la coherencia entre los pensamientos y las acciones del individuo y el pensamiento y las acciones de la organización tiene que ser básica. La organización aprenderá, y educará, en la medida en que elabore esta coherencia.(p.87).

En tanto, los miembros de la organización cumplan las premisas fundamentales de las dimensiones expuestas por Duarte, la organización logrará un elevado nivel de madurez. Finalmente, y como punto central derivado de la convergencia de las dimensiones de la organización y las dimensiones éticas de la organización, se encuentra como valor relevante el aprendizaje, el mismo es la derivación del yo, el nosotros y el constructo de la organizativo, desde el punto de vista ético.

Un elemento importante en las relaciones en las organizaciones es la motivación laboral, que se desarrollará en las líneas siguientes.

La motivación desde distintas perspectivas teóricas.

En el contexto organizacional se hace referencia a la motivación laboral desde diferentes enfoques relacionados entre sí, considerando temas como la satisfacción y el clima laboral, encontrando diversidad de variables relacionadas con el proceso motivacional, siendo necesario iniciar el estudio revisando algunas de las teorías que tienen que ver más con la idea general de motivación en el trabajo, que con los procesos mismos del trabajo; pudiendo identificarse tres perspectivas diferentes, pero consistentes con la presente investigación, la necesidad, el cumplimiento de valor y juicio equitativo, que a continuación se especifican:

En cuanto a las necesidades individuales, Maslow (1993), propuso una jerarquización en las necesidades: biológicas, de seguridad, amor, estima y actualización personal, que sólo pueden ser satisfechas en el orden que se presentaron, considerándose las diferencias individuales particulares, que las personas quieren satisfacer. Adicionalmente, sostuvo Maslow (1993), lo siguiente: “(...) Para que una necesidad se convierta en un motivador activo, se requiere que la necesidad que le precede en jerarquía, se satisfaga al menos en cierto nivel” (p.67). Esta teoría ha sido criticada por considerar un enunciado muy abstracto sobre la

humanidad, siendo más filosófica que empírica. Por su parte, Herbert (1959), considera que para lograr la motivación laboral, se requiere de una satisfacción o insatisfacción que determine el estado emocional, de acuerdo con esto, propone la teoría de dos factores, que explica:

La satisfacción laboral reacciona ante cinco motivadores, factor de contenido al trabajo (logro), reconocimiento por el trabajo cumplido, el trabajo en sí, la responsabilidad y las oportunidades para el desarrollo del individuo. Todos estos factores tienen en común su relación con la necesidad de crecimiento y la auto actualización de las personas. La insatisfacción en el trabajo, por otro lado, es una reacción a la presencia de los elementos inadecuados en el contexto del trabajo, como políticas administrativas y de supervisión punitiva, condiciones de trabajo impropias, salarios bajos y bajos estatus, todos estos factores de insatisfacción, son relevantes porque las personas tienen la necesidad de evitarlos, de la misma manera que debe eludir sus consecuencias (p.23).

Para el autor, los niveles bajos de motivación no causan descontento, sino insatisfacción, mientras que la presencia de los factores apropiados produce satisfacción; significa entonces, que los docentes desean contar con dichos factores motivadores en su ambiente de trabajo y al mismo tiempo desean olvidar o apartar aquellas condiciones que los desaniman. Esta teoría también ha sido criticada por la dicotomía mente-cuerpo, asociada a las necesidades de auto crecimiento y auto actualización, sin embargo, fue un trabajo fundamental para la teoría del trabajo asociado al cumplimiento de valores, en la que Locke (1979) describe la motivación laboral como una respuesta emocional, de acuerdo a ello expone:

La satisfacción laboral no es tanto el resultado de una apreciación absoluta de la satisfacción a una necesidad, o el cumplimiento de los valores fundamentales para el individuo, sino la consecuencia de discrepancia, en el nivel perceptivo entre lo que el trabajador esperaba recibir por su esfuerzo de trabajo, y lo que realmente recibe por él, siendo necesario considerar los marcos de referencia que cada individuo utiliza, para juzgar su propia satisfacción, con el trabajo. (p. 234).

De acuerdo al planteamiento del autor, la satisfacción de la persona con el trabajo obedece a la existencia de condiciones justas en él y sus consecuencias,

mientras que la desmotivación es el resultado de la percepción de un tratamiento inicuo. En este mismo orden de ideas y a modo de resumen, se ha presentado la motivación laboral bajo tres enfoques, que permiten tener una visión más amplia de las implicaciones teóricas; dichos enfoques apuntan hacia la relación íntima que existe entre la satisfacción emocional y la motivación laboral, que le permita a los docentes un clima organizacional eficiente en su lugar de trabajo.

Estos estudios tomados en consideración anteriormente, dejan abierta la posibilidad a nuevos estudios que tomen en cuenta otros aspectos. Es probable que no haya una única teoría de referencia para explicar la motivación, más bien, hay un conglomerado de teorías que funcionan bajo diversas perspectivas, diferenciados por los factores externos e internos, dependiendo de cada organización.

En cuanto a las teorías motivacionales, las autoras Ruíz, Carrillo & Quintero (2013) la importancia que da Maslow (1993), acerca de la motivación, ya que en esta teoría se plantea que el principal motor que hace que las personas actúen como lo hacen, son las diferentes necesidades que cada ser humano manifiesta a lo largo de su vida.

Para Maslow (1993), la existencia de necesidades primarias: fisiológicas, tales como comer y beber, respirar, entre otras; y las necesidades secundarias sociales, tales como el sentido de pertenencia a un grupo, para lo cual plantea que todas estas consideradas en el entorno laboral, contribuirán a alcanzar logros de la institución.

En el mismo sentido, el autor establece cinco niveles jerárquicos, desde un primer a un quinto nivel en el siguiente orden: 1) las necesidades fisiológicas, 2) de seguridad, 3) de amor y sentimientos de pertenencia, 4) prestigio, competencia y estima sociales y por último un quinto nivel correspondiente a la necesidad de 5) autorrealización.

Los aportes de los autores respecto a las teorías motivaciones, permiten a la gerencia educativa implementar estrategias asertivas y viables, en materia de administración del talento humano profesoral, administrativo y técnico.

Factores de influencia en la motivación laboral.

La motivación en el trabajo conjuntamente con las expectativas que de allí se generan, pueden considerarse elementos impulsores del comportamiento humano, que puede bien influir de manera negativa o positiva, dependiendo de las situaciones. Los factores de la motivación están determinados por los componentes o comportamientos personales (intrínsecos) y por las condiciones físicas presentes en los lugares de trabajo (extrínsecas), estos factores se pueden interrelacionar y coexistir; de acuerdo al enfoque psicológico, éste toma en cuenta las características individuales que influyen en la conducta, tratando de averiguar cómo las diferentes formas de carácter pueden manifestarse de manera distintas en el trabajo. En esta misma dirección, se encuentra el enfoque sociológico, que centra su atención en los grupos sociales y el ambiente de trabajo y, finalmente, el enfoque pedagógico, dirigido a estudiar las instituciones educativas, aclarando que la motivación intrínseca surge desde el interior de la persona, debido a la existencia de un deseo o necesidad que corresponde también a la satisfacción que se siente al ser producido por la misma persona. Al respecto, Smith (2007) señala que:

La motivación intrínseca se basa en una serie de necesidades psicológicas que son responsables de la conducta frente a la ausencia de factores en el entorno que le motiven, pues éstas van a permitir que el individuo se anime y comience a buscar ideas que le permitan enfrentarse a retos y al hacerlo, satisfacer necesidades psicológicas importantes. Luego, la motivación intrínseca va a influir en el individuo al querer superar los desafíos del entorno, logrando dominio y permitiendo que sea más capaz de adaptarse a los retos y curiosidades del entorno. Está conformada por los indicadores: comunicación efectiva, autorrealización, autoestima, creencias y necesidad. (p.56).

Resulta oportuno considerar estos aspectos ya que son básicos para determinar la motivación laboral que impulsa a los docentes desempeñarse de forma eficiente en las instituciones educativas. Desde otro punto de vista, se presenta la *motivación extrínseca*, la cual se refiere a los aspectos externos que encuentran su origen de acuerdo a la situación del ambiente físico del trabajo, ante esto, Martínez (2005) indica que: “(...) la comprensión del medio físico y social así como la comprensión del comportamiento de los individuos en el medio organizacional son primordiales para delimitar mejor el clima laboral” (p. 55), siendo importante revisar y controlar permanentemente aspectos como: la seguridad, la prevención y la protección.

Es de resaltar que la relación entre profesores es de crucial importancia para la comprensión de la vida de los centros educativos, sustentada sobre la base del respeto, la confianza y el afecto mutuo; con base en estas premisas Otero (2009) destaca que en los centros educativos de todos los niveles ha de haber una estructura docente relacional que se traduzca en un sentimiento de pertenencia a un equipo y a un proyecto educativo compartido, planteamiento que se relaciona profundamente con la motivación laboral intrínseca expuesta por Smith.

Factores psicológicos que influyen en la motivación laboral

Los factores psicológicos son decisivos para la realización de los trabajadores en el rol de educador, ya que ellos interactúan entre las personas, el rendimiento y el reconocimiento por el trabajo; todo esto, tomando en consideración el trabajo como una faceta fundamental en la vida de los seres humanos.

La motivación laboral por su parte, puede deparar éxitos y fracasos, alegrías o tristezas, satisfacciones o frustraciones en los trabajadores, siendo en algunos casos compleja

para la valoración, debido a la variedad de características en las que conviven sujetos pasivos o activos dentro de una misma institución educativa. En cualquier caso, es indudable que parte de la personalidad y de la actitud hacia el trabajo, determinan el nivel del cumplimiento de los roles, la obediencia, la frustración, el nerviosismo, la inquietud, la baja estima y la tensión, entre otros. Marín y Velasco (2005), exponen que se puede presentar un componente de agresividad hacia afuera (extrapunitiva) donde el individuo se centra en culpar a los demás, pidiéndoles cuentas, demandando y gritando; o el segundo caso, un tipo de agresividad hacia el interior de uno mismo (intrapunitiva), donde el individuo se asume responsable de lo ocurrido, culpabilizándose, demostrando mal humor y obsesión. A partir de las tipologías dadas por las autoras, se evidencia la importancia de controlar los elementos psicológicos que son propios del ser humano, asumiendo con responsabilidad ciertos roles y actitudes en el entorno laboral, como resultado de valores personales y de valores sociales que se comparten con su grupo de trabajo.

En el mismo orden de ideas, se señala como factor psicológico la tensión y rivalidades entre los profesores, lo cual se traduce en un pésimo ambiente escolar que no favorece la tarea humana de la educación. A tal efecto Otero (2009) señala:

(...) que entre las variables que mejor explican la incomunicación docente hay citar; el conflicto de poder, la inmadurez, la formación profesional insuficiente, la sobrecarga de tareas, etc. Estos factores a menudo operan entrelazadamente, lo que hace muy difícil identificar el origen de las malas relaciones (p.68).

Sin embargo el autor no solo se queda con el análisis de la parte negativa, el mismo, vislumbra vías para darle un matiz favorable a las relaciones profesoral, dentro de las que menciona: la voluntad de entendimiento, el respeto, lugares para el encuentro, modificación

del papel del líder y la búsqueda de la participación, todo ello con la intención de producir un crecimiento profesional sin que el conflicto domine la vida académica.

Factores intrínsecos que influyen en la motivación

Las consecuencias psicológicas positivas en el trabajo les permiten a las personas sentirse competentes, seguras, con alta autoestima, con satisfacción laboral y compromiso con la organización, siendo estos elementos intrínsecos indispensables para fortalecer la motivación laboral:

La autoestima

La autoestima es sumamente valiosa para la motivación laboral, por esta razón, Quintero, Africano y Faría (2008) sugieren que: “los empleados con alta estima, se encuentran más motivados y se desempeñan mejor, que aquellos que tienen baja estima”. (p. 327).

De acuerdo a los autores, los empleados con alta autoestima desean desempeñarse con mayor calidad y en niveles más altos; la autoestima muestra la habilidad que cada individuo tiene para aceptar los desafíos y problemas, en virtud de que mientras más alta esté, mejor dispuesta está para afrontar las adversidades.

Satisfacción laboral

De igual forma, se presenta la satisfacción laboral ligada al desarrollo de las personas como trabajadores y a la articulación de las necesidades y las expectativas de las personas en sus ambientes de trabajo; Fernández (2007), expone que “la satisfacción laboral, será el resultado de lo que el individuo espera tener y lo que obtiene realmente”. (p. 34), para el autor, la satisfacción está unida a las aspiraciones de las personas, si bien es cierto que van cubriéndose en la medida en que se realizan, no es menos cierto que van creando

ambigüedades y tensiones de acuerdo a los roles que se ejecutan y a los alcances que tenga la institución educativa en la cual trabajan.

Factores sociológicos que influyen en la motivación laboral

El análisis sociológico de las orientaciones y motivaciones, supone tener en cuenta la estrecha dependencia del contexto social con la actividad laboral; ella va a depender de las condiciones de trabajo, características de la organización, el salario, el sistema social y la cultura; por su parte, el compromiso con la organización es importante, ya que le permite al trabajador identificarse con la organización y sus metas.

Desde este punto de vista, las aspiraciones de los trabajadores están influenciadas por la estructura social a la cual pertenecen, de esta forma, se sitúa al individuo en el sistema de relaciones sociales brindadas o delimitadas por el entorno al cual pertenece. En consecuencia, las actitudes y las creencias son condicionadas por el ambiente asimismo lo manifiesta Pérez (s.f):

El trabajador está condicionado por la pertenencia o dependencia, que conlleva por naturaleza todo individuo, (clase, edad, sexo, raza, religión, familia) y sus pertinencias que pueden ser elegidas por el trabajador como (empresa, sindicato, ideología) se entiende, por tanto, que este grupo de pertenencia tiene orientaciones y valores que conlleva un continuo cambio en la modificación de ideas y juicios de los trabajadores, y por ende un cambio de la satisfacción. (p. 140).

Del planteamiento del autor, se deduce que un individuo da ponderaciones diferentes dependiendo de los grupos e instituciones que inciden sobre él, pudiendo escoger uno o varios en un momento y lugar determinado. En relación con esto último, no todas las perspectivas pueden explicar la motivación de los individuos, ya que todo depende del contexto social, del entorno del trabajo y de las necesidades de cada persona.

Evidentemente cada ser humano ve cubiertas sus necesidades según su perspectiva, cada uno busca lo que le hace falta y hace hincapié en lo que necesita: la remuneración, el

reconocimiento, la pertenencia, la seguridad y el crecimiento, entre otras, y actúa de acuerdo con ello, cada uno de los elementos nombrados anteriormente podría entrar en una escala diferente de valores motivadores. A tal efecto Maristany (2000) refiere que el término de motivación, “es la consideración de una persona que hace su propia mezcla personal consciente o inconscientemente, entre lo que quiere como respaldo higiénico y lo que quiere desarrollarse” (P. 92) lo cual indica que cada individuo procura su crecimiento personal.

En este mismo orden de ideas, y apuntando al crecimiento personal del individuo y teniéndose como premisa que la motivación laboral apunta directamente a la remuneración, acota el mismo autor “(...) hay que señalar también que un exceso en el premio económico produce una posible ruptura de la motivación. Lo que importa en la motivación es que se logre la motivación interna, es decir el compromiso”. (p.92)

Para el autor la motivación económica que sobre pase los límites, tergiversa este tipo de motivación ya que, está requiriendo permanentemente un esfuerzo cada vez mayor que hace que la desmotivación sea en definitiva la regla.

Cuando se habla de término motivación laboral, se infiere al motor que impulsa a los trabajadores a desarrollar sus tareas diarias con ímpetu y compromiso sintiendo que son parte de ellas. Por esto, es de la esencia del ser humano que pueda llevar a cabo acciones en la empresa que le permitan sentir que está trascendiendo.

En resumen, los estudios sobre motivación laboral, presentan repercusiones psicológicas y sociológicas, que son elementos clave para lograr la funcionalidad y la integración de los intereses de las personas con el trabajo y así contar con un clima organizacional de excelencia. De ahí, la importancia que los gerentes escolares motiven a su personal para que así puedan retroalimentar sobre sus discrepancias en torno a la problemática

educativa que se presentan en la institución, dejando de lado ideas preconcebidas o adquiridas durante la trayectoria laboral y cambiando actitudes, para que de esta manera conformen un clima organizacional en el que la armonía y la cooperación sean los factores esenciales que permeen el ambiente laboral.

El directivo como motivador gerencial

En cuanto al papel que debe desempeñar un director, según lo expresado por Angulo , Chacón y Rosales (2013), destacan que el director debe reflejar las capacidades y habilidades humanas y técnicas, creativas e innovadoras, así como, alto sentido de trabajo en equipo; al ejercer la administración educativa debe cumplir con los procesos administrativo, tales como la planificación, organización, coordinación y evaluación de la gestión estratégica, procesos necesarios para una gestión eficaz y eficiente, que permita alcanzar la garantía pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.

Así mismo, otro aspecto que se destaca, es lo concerniente al grado de flexibilidad que deben poseer los directores antes los cambios, puesto que para la sociedad, es la escuela que en primera instancia se toma en consideración para los cambios y justamente el director debe dar las pautas para lograr las metas propuestas.

La actuación del director es fundamental para la gerencia educativa, no obstante, no es menos cierto que son muchos los factores que pueden influir en su buen desempeño, por ello es importante apoyarse en procedimientos que tengan que ver con la evaluación de la actuación gerencial, la cual debe permitir de una manera crítica construcción la evaluación constante y oportuna a lo largo de su desenvolvimiento (p. 83).

En este orden de ideas, el director debe promover el proyecto institucional, mejor conocido en Venezuela como: Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), el cual es

producto de la construcción colectiva atendiendo las necesidades e intereses de las instituciones educativas, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007), al respecto establece que el PEIC: “Implica la observación e investigación, planificación, coordinación para la ejecución y evaluación de todas aquellas acciones previstas en el logro de objetos propuesto a nivel académico, organizacional administrativo y comunitario” (s/p).

De las consideraciones expresadas en el Currículo del Nacional Bolivariano en este referente, el Ministerio de Educación (2007) se orienta a concebir la gerencia escolar como la participación protagónica de todos los integrantes de la escuela, considerándolos como verdaderos autores y actores que construyen el conocimiento a partir de sus relaciones en los espacios y situaciones que propicia la escuela, siendo el PEIC un factor importante en el logros de los objetivos institucionales para el gerente directivo.

Importancia del docente con función directiva como motivador gerencial

Un gerente o administrador motivador de las personas es fundamental en las instituciones educativas, siendo considerado el personal directivo en las escuelas como una pieza clave para completar el funcionamiento de la organización, sin olvidar que existen otras piezas claves como: los recursos humanos, los procesos y la estructura organizacional, por tanto, el directivo debe ser capaz, según Palomo (2010), de:

- Anticipar y tener visión futura de la organización, por lo que debe ser proactivo
- .- Adquirir y desarrollar competencias gerenciales, de manera que pueda llegar a ser un modelo a seguir
- . -Participar y potenciar el aprendizaje continuo, tanto el propio como el de los demás
- Implicar y hacer participar a todos bajo el concepto de trabajo en equipo (p. 345).

Tomando en consideración las opiniones del autor, el director debe optimizar al máximo todos los recursos con los que cuenta y utilizar todas las herramientas de gestión que consideren necesarias; formulando cambios a estructuras más flexibles y forjando seres competitivos. En este sentido, se puede decir que uno de los aspectos que más incide en las escuelas, es contar en primera instancia con un director que posea la autoridad suficiente para tomar decisiones y logre un clima organizacional que contribuya a fortalecer la armonía entre sus docentes y los demás actores educativos, siendo esto beneficioso para cualquier institución escolar, produciendo cambios positivos y significativos en el desempeño de los estudiantes, por cuanto el proceso educativo propone contribuir a una formación integral, enmarcada dentro de la labor conjunta, interactiva, cooperativa y coordinada. De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando, Garrido (2007), señala: “Gerenciar en tiempos de cambio implica reflexionar sobre nosotros mismos, esta tarea requiere de un gran compromiso, entrega y responsabilidad, y más aún en la gerencia educativa, porque alrededor tenemos personas que aprenden de nuestras acciones y proceder”. (p. 32).

Tomando en consideración lo planteado por Garrido, el gerente educativo debe liderar la participación, dentro y fuera de los espacios escolares, involucrándose en los problemas, aportando ideas, tomando decisiones y colaborando en las soluciones, logrando convertir las instituciones educativas en verdaderos centros participativos en el que se discutan y planifiquen acciones de interés común que permitan la sociabilidad y el trabajo en equipo para alcanzar una utilización productiva del recurso humano.

Resaltando el papel fundamental que cumple el director como líder dentro de la institución educativa, Otero (2009) indica:

El liderazgo democrático se basa en los procedimientos parlamentarios y consecutivos. Esta modalidad de conducción promueve la cooperación y la amistad

entre las personas que constituyen la comunidad educativa. Los miembros de la institución son más autónomos y están más motivados y satisfechos. (p.69).

Esta modalidad según lo expresado por el autor dirige la organización al éxito, dado que, de esta manera se promueven las relaciones personales en la comunidad educativa y se incrementa el compromiso institucional, promoviéndose un ambiente de cohesión y colegiación, siendo importante señalar que esta modalidad también involucra al alumno, permitiéndole conquistar gradualmente su autonomía a compás de su crecimiento y a los profesores les permite cooperar entre sí sin perder su iniciativa ni su libertad de cátedra.

Estrategias de motivación laboral

El término estrategia estaba entendido como el arte para dirigir un asunto, o pasos para lograr un fin, también, podemos tomar en consideración la conceptualización de Nogales (2010), que expone “son las acciones que deben realizarse para mantener el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, haciendo realidad los resultados esperados al definir las líneas estratégicas” (p. 67). De acuerdo con lo anterior, el gerente requiere de habilidades básicas como: ser creativo, innovador, planificador, buen ejecutor e investigador, cualidades que le permiten crear estrategias adecuadas, para motivar a los docentes y demás personal a su cargo.

Por otra parte, las estrategias gerenciales son el medio del que se vale para producir los cambios en su administración, ellas están formadas por el conjunto de métodos, técnicas y recursos que se seleccionan, con la finalidad de hacer más efectivo el proceso organizacional. Es por ello, que su planificación debe estar en concordancia con la realidad social de la institución educativa. Al respecto Bolívar (2010) “La capacidad para mejorar de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a

dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora” (p.11).

Ante lo antes expuesto, el autor indica que el equipo directivo es la máxima autoridad y cuando se enfoca desde un liderazgo para el aprendizaje, vincula su ejercicio con el aprendizaje del alumnado y los resultados del centro escolar.

Al respecto, el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2009) señala que no hay oposición entre un modelo administrativo y otro pedagógico: los directores que ejercen un destacado liderazgo pedagógico son, en general, los que también ejercen mejor el liderazgo administrativo.

En lo que respecta al estudio de la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso de análisis y descripción de las funciones fundamentales en el quehacer educativo. Ahora bien, al discutir las estrategias gerenciales es conveniente y obligatorio describir y estudiar cada función del proceso de forma individual, para luego relacionarlas entre sí. De tal manera, que un gerente educativo debe tomar en consideración varias estrategias de motivación eficaces, según Chiavenato (2006), es trascendental “(...) ejecutar simultáneamente o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control” (p.87).

En relación con esto último y tomando en consideración las líneas del autor, el planeamiento es de suma importancia para establecer los objetivos, de modo que permita alcanzar dichos objetivos utilizando los medios necesarios para tal fin. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito.

En el mismo orden de ideas, es fundamental la organización para poder llevar a la práctica y ejecutarlos planes una vez que estos han sido preparados, siendo necesario

determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se tenga establecida determina, en buena medida, que los planes sean integralmente apropiados. Asimismo, la dirección envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación; determinantes al momento de generar estrategias motivacionales positivas para los docentes.

A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente Chiavenato (2006) los categoriza en ciertas medidas de acuerdo a la variedad de estrategias que puedan establecerse en una institución educativa, todas ellas indican claramente que la función gerencial tiene que ver con los recursos humanos de una organización, en consecuencia, el autor expone las siguientes medidas:

a. Entrevistas de evaluación y seguimiento. Constituye una excelente oportunidad para reconocer el logro y el rendimiento de los trabajadores de una manera individualizada. Para que tenga un carácter motivador es necesario que promueva la retroalimentación, la cual debe ser conductual y no personal, es decir que debe estar centrada en lo que el trabajador hace y no en su personalidad, siendo específico en las características a mejorar, enfocándose en una visión hacia el futuro; estas evaluaciones y seguimientos terminan luego de haber concretado un consenso entre ambas partes.

b. Delegación de tareas y responsabilidades. Puede ser un elemento motivador si se realiza de manera adecuada, para ello es preciso tener en cuenta la habilidad y el conocimiento de los docentes para que puedan llevar a cabo dichas actividades, el asignado debe disponer de tiempo, la experiencia debe ser beneficiosa para la persona seleccionada, la elección no debe suponer conflictos con los demás compañeros, la selección debe ser objetiva y no estar relacionada con favoritismo, explicándose los motivos del por qué se delega a ese trabajador

en una determinada función y en definitiva es preciso mantener contacto permanente con el delegado.

c. Trabajo en equipo. Es una de las estrategias más utilizadas en la actualidad, ya que facilita la comunicación, estimula el respeto, la confianza de los miembros del grupo, genera lealtad y permite a los empleados sentir que se valora sus contribuciones, creando un clima organizacional que considera importante a cada uno de sus miembros para alcanzar las metas establecidas. El trabajo en equipo requiere de una serie de condiciones básicas, tales como la confianza, desarrollada a través de la comunicación; la cooperación por su parte es un aspecto importante, por medio de ella se pueden solucionar los conflictos, inevitables en cualquier grupo de trabajo, los cuales deben ser abordados eficazmente, para no socavar la confianza y bloquear la comunicación.

d. Incentivos profesionales. Es un importante elemento motivador que consiste en la posibilidad de facilitar a los profesionales una continua formación académica, otorgando los permisos de estudio y apoyándolos para el logro y el éxito, siendo fundamental la formación tanto para la institución como para el trabajador; ya que lo aprendido puede incorporarlo en su puesto de trabajo.

e. Reuniones informales. Pueden constituir un importante elemento motivador, la celebración periódica de reuniones informales, que repercuten de forma positiva en las relaciones sociales de los trabajadores.

f. Buzón de sugerencias. El hecho de aceptar sugerencias y reconocer las debilidades, ayudarán a analizarlas y mejorarlas.

En conclusión, la intervención asertiva de las estrategias se convierte en un factor determinante en los diferentes procesos administrativos para el logro de la calidad educativa; se

encuentran relacionadas con las prácticas administrativas y con las competencias del directivo, de los docentes y de todo el grupo, aportando procesos de cambio, evaluación y diagnóstico permanente, así como, mejoramiento de las estrategias diseñadas para la institución educativa, con el fin de ofrecer no solo una educación de calidad sino una administración pertinente con el contexto, la actualidad, las necesidades y los objetivos institucionales.

Relación del clima organizacional y motivación laboral

El clima organizacional y la motivación laboral, tienen efectos en la productividad eficiente de una organización, de modo que la motivación promueve la acción afectando los modos de percibir y compartir con los demás miembros de una organización, para Chivenato (1998), citado por Gordon (2008):

El concepto de motivación (en el ámbito individual) conduce al clima organizacional, el ambiente interno está estrechamente ligado al grado de motivación del personal, por ello los deseos e impulsos de los individuos, se pueden ver afectados de acuerdo al clima organizacional en el cual trabaja, que provoca la inhibición de las motivaciones. (p. 187).

De acuerdo al autor, cuando los empleados están motivados se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza, cohesión entre compañeros y jefes, fortaleciendo la organización. Bajo esta perspectiva, se debe contribuir a mantener la moral del trabajador en alto, siendo una labor que implica la motivación desde la gerencia educativa, puesto que generalmente los trabajadores como seres sociales, buscan no solo recibir una buena remuneración, sino que también esperan que dentro de una organización los traten con respeto e igualdad.

De ahí se deriva la importancia del rol del gerente ya que es quien se encarga de propiciar un buen clima organizacional, asegurándose de que la motivación sea un aspecto a considerar en sus funciones gerenciales; al respecto Robbins (2006), afirma:

La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. El elemento esfuerzo es una medida de la necesidad, cuando alguien está motivado se dedica con ahínco a su labor y coadyuva en el mejoramiento del clima organizacional. (p.168).

Bajo la premisa de Robbins, se deduce que la productividad y el éxito organizacional depende en gran medida de la motivación que propicie el gerente, cuando ellos están conectados los empleados se sienten en libertad de hablar, lo que genera una buena relación con su jefe y permitirá mejorar la eficiencia de la organización de estudio. Esta situación se evidencia cuando los gerentes deben afrontar la tarea de motivar a un grupo de personas diversas y en muchos sentidos impredecibles, acción para la cual deben principalmente dar importancia, destacar y reconocer el trabajo que realizan los empleados, expresar su agradecimiento a los empleados; una manera de demostrar agradecimiento es difundiendo y resaltando los éxitos logrados por ello, tal y como lo señala Gordon (2008):

En el contexto de la organización la motivación representa aquellos procesos psicológicos que causan la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos de la organización. Este aspecto se emplea para explicar las diferencias en la intensidad de comportamientos. (p. 210).

De acuerdo a los planteamientos del autor, alcanzar el nivel óptimo de productividad de los empleados es, ante todo producto del aspecto blando de la gerencia (como los trata, estimula e inspira para que hagan un trabajo óptimo). Ahora bien, el apoyo, los recursos y la orientación que brindan los gerentes son determinantes para que el clima organizacional y la motivación laboral de los trabajadores sean una herramienta positiva para la institución. En este sentido, los gerentes podrán mantener la moral y la motivación de los empleados en alto. De ahí, la importancia de que los gerentes escolares motiven al diálogo con su personal para establecer una comunicación eficaz, donde haya reciprocidad de expresión de los puntos de

vista, y el personal tenga la oportunidad de conversar sobre las discrepancias y las problemáticas que se presentan en la institución educativa, dejando de lado las ideas preconcebidas o adquiridas durante la trayectoria laboral y cambiando costumbres, de esta manera, los docentes se sienten motivados, actúan en armonía y en un clima de cooperación que les permite mejorar el clima organizacional en la institución seleccionada para el estudio.

Esta serie de planteamientos indican que resulta conveniente evaluar de manera constante el clima organizacional existente en la escuela, con la intención de detectar las debilidades y se tomen decisiones que favorezcan el ambiente laboral de la escuela objeto de estudio.

En consecuencia, se puede afirmar que el clima organizacional tiene relación con la motivación laboral debido al impacto que el mismo produce, ya que el estímulo de influencias positivas o negativas en el clima laboral se proyectará en la satisfacción personal de los involucrados, el clima será agradable como producto del entusiasmo del trabajador y por ende, el trabajo resultará más productivo. En este sentido, se hace necesario estudiar aspectos que contribuyen a la optimización del clima o ambiente en las organizaciones, como lo son:

La comunicación

La comunicación es un elemento trascendental en el funcionamiento y en la formación de la personalidad, íntimamente ligada al lugar que ocupamos dentro del sistema de las relaciones sociales; la comunicación como proceso es definida por Chiavenato I. (2004) destaca que la comunicación es el proceso mediante el cual se intercambia, se comprende y se comparte información entre dos o más personas con el propósito de que la información emitida pueda influir en el comportamiento de dichos participantes, dicho proceso consta de ciertos elementos básicos: comunicador, receptor, mensaje, canal y retroalimentación.; en

relación a este planteamiento acerca de la comunicación como proceso, Shannon y Weaver (1.949) en conciben la comunicación como un proceso lineal entre dos o más participantes, "El problema de la comunicación, consiste en reproducir en un punto, sea exacta o aproximadamente, un mensaje seleccionado en otro punto. Frecuentemente el mensaje tiene significado; éste se refiere o está relacionado con algún sistema, con ciertas entidades físicas o conceptuales", este planteamiento indica que al acto, proceso de la comunicación es complejo, consta de elementos que permiten la satisfacción de la imperiosa necesidad humana compartir impresiones y sentimientos, que no sólo pretenden la exposición o emisión de un mensaje, sino que dicho proceso culmina cuando existe una respuesta o retroalimentación. Ruiz (2007) destaca que la comunicación consta de los elementos básicos:

- (a) **Comunicador.** Es el remitente, el altavoz, emisor o escritor, que tiene la intención de expresar o transmitir un mensaje.
- (b) **Receptor.** Es el destinatario del mensaje, para quien se objeta la comunicación.
- (c) **Mensaje.** También conocido como la materia del proceso de comunicación, es decir, el contenido, el habla, el orden, la información, idea o sugerencia que se transmite.
- (d) **Canal de comunicación o medios de comunicación.** Es la ruta que sigue el mensaje del emisor al receptor, a través de estos, el remitente pasa o transmite la información al receptor. El canal de comunicación actúa como una conexión entre el comunicador y el receptor, es decir, representa los niveles de comunicación o relaciones que existen entre diferentes personas o departamentos de una organización.
- (e) **Retroalimentación.** Figura el cierre del proceso de comunicación, ya que es esencial para calificar la comunicación como un éxito; se trata del efecto, la respuesta o la reacción a la información transmitida del comunicador al receptor.

(f) **Percepción.** Es el significado que el receptor adjudica al mensaje, la manera en que organiza la información y elementos que se le han dado en su memoria.

Los aportes de Ruiz (2010) relacionados a los elementos que conforman el proceso de la comunicación, es posible aseverar que éste es un proceso dinámico y recíproco, de vital importancia en cualquier entorno, especialmente aquellos que requieran de la constante interacción social, por lo tanto el proceso de comunicación se debe dar de forma clara, coherente eficaz y de manera asertiva, de manera que garantice el entendimiento entre los diferentes participantes.

Establecida entonces la comunicación como un elemento de vital importancia en la interacción social, se perfila la importancia que tiene dentro de la gerencia educativa, al respecto, Hellriegel, Jackson y Slocum, (2006) señalan que una comunicación efectiva promueve la comunicación bidireccional pidiendo retroalimentación, escuchando y creando una conversación de concesiones mutuas; se percata de los sentimientos de otros, en consecuencia, forma relaciones interpersonales sólidas entre los participantes.

En este sentido, los aportes de Hellriegel y otros (2006), destacan dos principales tipos de comunicación, comunicación formal e informal. El impacto de estas en la gerencia educativa pretende que el personal involucrado en la organización, se encuentre informado sobre las actividades o acontecimientos que se puedan suscitar y que le conciernen de cualquier manera.

Para Hellriegel (2006), la comunicación formal es aquella en la que se informa al personal de acontecimientos y actividades relevantes y se les mantiene actualizadas; para hacer una práctica adecuada de la comunicación formal, se realizan presentaciones públicas, persuasivas de alto impacto y se maneja bien la información a través de la propuesta de

preguntas; se escribe con claridad, conciso y efectivo, usando una variedad de recursos basados en tecnologías.

Del planteamiento anterior, es posible deducir que la comunicación formal transmite información de forma explícita y oficial haciendo énfasis en la definición y claridad de las ideas que se pretende promover y asegurándose de que ésta sea bien recibida de manera que se cumpla el elemento de retroalimentación. En cuanto a la comunicación informal, Hellriegel (2006), señala que:

Esta representa todos los medios informales que utilizan el emisor y el receptor para comunicarse en forma descendente, ascendente y de forma horizontal. Las cadenas de rumores son el sistema de comunicación informal de la organización y, en ellos, la información puede viajar en todas las direcciones que la comunicación informal es aquella que existe de manera separada con respecto al sistema de comunicación formal establecido. Es decir, es la manera más directa en otorgar la información los gerentes a sus supervisores. (p. 542)

De acuerdo con el autor, este tipo de comunicación se fundamenta en la espontaneidad y cotidianeidad, por medio de las cuales el individuo manifiesta o notifica a otro u otros individuos parte de la organización sobre diversas situaciones en el área en la cual se desenvuelve sin seguir los métodos oficiales, lo cual puede satisfacer completamente necesidades de información, y en ocasiones puede permitir concesiones y coordinación entre los miembros internos en virtud del cumplimiento de sus funciones y tareas, en consecuencia, para la organización resultará la obtención de mejores resultados en el ámbito laboral. Es posible descifrar de este planteamiento que la comunicación informal también es parte de la estructura de la comunicación en gerencia educativa y por tanto, es esencial para la eficiencia organizativa.

En este punto es de enfatizar la importancia que adquiere la comunicación en la administración educativa, ya que el directivo permanece en constante interacción con la

comunidad educativa y su entorno; en consecuencia, es fundamental para quien asuma el rol de directivo, poseer el propósito de comunicar y el manejo adecuado de canales de información para dar cuenta de los sucesos importantes a los miembros dentro de la organización; ahora bien, en miras de fomentar la interacción en la organización a través la comunicación, el personal directivo deberá poseer cualidades que le permitan escuchar y responder a las inquietudes de los integrantes de la organización, estas cualidades le serán adquiridas a través de la puesta en práctica de la comunicación efectiva.

La Comunicación Efectiva

Dado que en la comunicación se representan pensamientos e ideas de importancia que se desean transmitir o compartir con los integrantes de la organización desde la gerencia educativa, además, la comunicación cuando cumple su objetivo y es efectiva, puede mejorar las relaciones en el ámbito laboral y personal, propiciar el liderazgo, encontrar la forma adecuada para solucionar los problemas que surgen en la cotidianeidad y generar confianza, de manera que se fomente a la buena actitud de los miembros de la organización, manifestándose en la comunicación abierta con los demás miembros. Hellriegel (2006) a este respecto señala que:

La comunicación efectiva es esencial para muchos aspectos del quehacer humano, entre otros para la vida de las organizaciones. Por lo que se refiere a los administradores, la competencia para la comunicación es la base que sustenta la efectividad de su administración. La comunicación permite a los administradores recabar e interpretar la información que utilizan para planear, establecer metas y tomar decisiones estratégicas. A continuación, deben comunicar tales decisiones a toda la organización, donde serán utilizadas como guía para la planeación y las actividades de equipo. En situaciones interculturales, la competencia multicultural ayuda a una comunicación efectiva (p. 557).

Del planteamiento del autor, se deduce que la comunicación efectiva se refiere a la concreción exitosa del proceso de la comunicación, por tanto depende fundamentalmente de la habilidad de quien ejerce el rol de comunicador, ya que debe manejar aspectos de la comunicación verbal y no verbal para que su mensaje sea percibido de la forma que espera, y no sea generador de ambigüedades en la interpretación de la información. En este sentido, es fundamental en la administración educativa que el personal directivo goce de la formación y capacitación necesaria en cuanto a los principios de la comunicación efectiva, de manera que mantenga un clima propicio donde pueda coordinar enseñar, aceptar, dirigir y delegar, estas acciones figuran como una herramienta clave en las relaciones interpersonales que desarrollan los miembros que conforman la organización.

Las relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales constituyen una parte fundamental de la existencia humana; resulta una dimensión a través de la que se reafirma la necesidad de comunicación de una persona dentro de una organización o un entorno social; evidentemente, una persona que sea capaz de mantener una comunicación efectiva, podrá mantener relaciones interpersonales adecuadas con sus compañeros, en este sentido, Valbuena (2010) expone que:

Las relaciones interpersonales dependen para su estabilidad, de la inteligencia interpersonal, ya que esta permite comprender a otros, y se basa en el desarrollo de dos grandes tipos de capacidades que deben estar implícitas como cualidades de las personas, ellas son la empatía o el poder de colocarse en el lugar del otro, de ser abiertos e interpretar el sentir de los demás y la capacidad de manejar estas relaciones, cuando una persona entienda a otra, su manera de pensar, motivaciones y sentimientos, podrá elegir la forma adecuada de comunicarse con ésta (p. 48).

Del planteamiento del autor, se desencadenan ciertas interpretaciones, en primer lugar para iniciar y mantener relaciones interpersonales mutuamente satisfactorias en el ámbito

educativo se requiere de la práctica de la comunicación efectiva ya que las relaciones interpersonales exitosas se sostienen en el interés por comprender al otro (empatía), sus afectos y motivaciones y esto, sólo es posible al establecerse un tipo de comunicación cercana; en segundo lugar, el autor enfatiza que el punto clave para el éxito de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral, es la mutualidad, es decir, requiere que una vez el individuo se muestre empático interesándose por conocer y comprender a otros, use esta capacidad para establecer una conexión de compañerismo, que permita alcanzar ciertos objetivos necesarios para el alcance de metas de la organización.

El planteamiento anterior indica que para sostener relaciones positivas con otros en la organización, la gerencia educativa debe conocer la forma en que se relaciona el personal, de manera que se fomenten actitudes de aceptación por las ideas ajenas, aceptación a la diversidad de comportamientos (respeto y tolerancia), evitando las confrontaciones o buscando la manera más apropiada de solucionarlas; la gerencia educativa debe promover la motivación a través de un ambiente positivo de prácticas sociales cordiales, ya que la calidad y profundidad de las relaciones interpersonales suele estar relacionada a la medida en que el personal se identifica con sus compañeros y su entorno; cuando estas coincidencias están presentes, las relaciones interpersonales tienen a tener vínculos más profundos; ahora bien, esto no quiere decir que se establezcan relaciones de otro nivel fuera del entorno laboral, se trata de cultivar un espacio armónico clave para el éxito de la gestión educativa.

En este sentido, gerente educativo debe conocer el personal con el que labora, la forma en que actúan, sus capacidades y fortalezas, ya que de esta forma podrá buscar estrategias que le permitan fortalecer las relaciones interpersonales e intervenir como líder y mediador ante cualquier incomprensión que pueda generar desavenencias o conflictos.

El liderazgo

A quien posee la capacidad de tomar la iniciativa, de gestionar, convocar, promover, incentivar y motivar de forma eficaz y eficiente al personal de la organización, se le denomina líder, este rol es ejercido por el gerente educativo, es decir que su posición le permite influir en el comportamiento de las personas que laboran en la organización, en consecuencia, la calidad del trabajo estará asociada a la calidad del liderazgo que el gerente asuma. Al respecto, Hellriegel (2006) define el liderazgo como “(...) la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten” (p. 497). Esta definición indica que el propósito de la participación del líder es la generación de un cambio para el alcance de una meta. Gabaldón (2007): expone sobre los cuatro principios del psicólogo Elton Mayo en relación a la influencia de las condiciones de trabajo propiciadas por un líder y la relación de estas con el proceso productivo y rendimiento de los trabajadores,

- 1- Las personas de la empresa son una fuerza importante de producción que debe ser utilizada racionalmente, no como masa sino como individuos.
- 2- La participación de las personas en el trabajo se da más allá de su aspecto físico, involucra también aspectos psicológicos y sociológicos.
- 3- Además de la mejora tecnológica y métodos de trabajo, la productividad debe mejorar a través de la atención de las personas.
- 4- La productividad depende más de la percepción que el obrero tiene sobre el interés y trato de sus superiores que de las condiciones del trabajo (remuneración), esto en referencia al factor “satisfacción laboral (p.74).

Los principios a los que se refiere el autor, fueron resultado de una serie de experimentos realizados en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, para descubrir bajo qué condiciones los trabajadores se mostraban mayor atentos y demostraban mayor rendimiento, el experimento consistió en la alteración de elementos del ambiente como la luz, el resultado obtenido fue el incremento del desempeño laboral; dicha experiencia

demuestra que la gestión del líder no sólo hace referencia a su intervención a través de la comunicación efectiva, el gerente como líder, se interesa por favorecer todos los aspectos que pueden condicionar las relaciones interpersonales y por tanto el desempeño laboral.

El director como líder

Dado que la dirección de la institución educativa es la encargada de velar la planificación, organización, control e integración de personal, las funciones gerenciales del director constituyen un factor determinante en el logro de las metas establecidas, en este sentido, Chiavenato (2004) expresa que “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p. 146). Las consideraciones del autor indican que la gestión del personal directivo incide en la calidad educativa de la institución, ya que la eficiencia de este liderazgo demuestra que ha tenido impacto sólo si surgen los cambios buscados a través en función de la mejora de la calidad de la educación dentro de la organización; según lo expresado, el director como líder de la institución, debe planificar objetivos estratégicos y desarrollar acciones para lograrlos integrando el personal del contexto educativo, el director asumiendo el liderazgo de la institución, debe conocer a fondo los elementos necesarios para la práctica de la comunicación efectiva que le llevarán al cumplimiento eficaz de las metas.

Resulta oportuno señalar que cuando se ocupan puestos de liderazgo como es el caso de la dirección, Gabaldón (2007), destaca cuatro aspectos como claves para una gerencia eficaz, en primer lugar el liderazgo, ya que asumir la responsabilidad de este cargo, conlleva a la toma de decisiones de ejecutar planes de acción previamente establecidos, en segundo lugar

claves para la calidad total, estas se refieren a la inclusión de la fuerza laboral en la toma de decisiones como compromiso para la mejora continua del servicio, destacándose a través del fortalecimiento de las relaciones interpersonales y atendiendo con soluciones oportunas a las necesidades detectadas de manera colectiva; en tercer lugar, el trabajo en equipo, que según Douglas K. Smith y Col, citado por Gabaldón (2007) “consiste en un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales se hacen mutuamente responsables” (p.519). Finalmente, el cuarto lugar lo ocupa el autoliderazgo definido como “el carácter que cada persona aporta al papel del liderazgo” (Gabaldón, 2007p. 521), los propósitos personales, cualidades, valores, visión y valentía demostrada en el emprendimiento de nuevas experiencias de aprendizaje fuera de la zona de comodidad.

En conclusión, el director como líder tiene la responsabilidad de ordenar y distribuir el trabajo, asumir la autoridad y tomar decisiones sobre los recursos con los que se cuenta para asignar. Velando la claridad del mensaje que emita, a través de la práctica de una comunicación eficaz, de manera que la fuerza laboral tenga claro el rol que le corresponderá en la organización y en el cumplimiento de la meta que se plantee.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

En el ámbito educativo existen diversos problemas que son investigados bajo determinadas perspectivas o paradigmas. El enfoque metodológico constituye el eje central de todo proceso de indagación, orienta los pasos que debe seguir y cumplir el mismo. Significa entonces, que el investigador debe seleccionar, los procedimientos, métodos y técnicas que le ayudaran en dicho proceso.

Tipo de investigación.

De acuerdo a la naturaleza del estudio, la investigación se enmarca en el paradigma cualitativo, según Ballestrini (2002) “(...) se trata de una investigación que produce datos descriptivos, utiliza la palabra hablada o escrita de las personas y su propia interpretación, se realiza en escenarios naturales vistos desde una perspectiva social” (p. 14).

Para el autor, la principal característica de la investigación cualitativa es su interés por captar la realidad social a través de la percepción de las personas sujetos de estudio; para llevar a cabo este proceso son imprescindibles las interacciones que implican acciones y modificaciones. Martínez (2005) con respecto a la investigación cualitativa y los métodos, señala que éstos se convierten en recursos de primera mano para el acercamiento del investigador a la realidad y en un segundo plano de análisis con rigor y profundidad metodológica

De la misma forma, esta investigación se apoya en el estudio descriptivo, Hernández, Fernández y Baptista (2011) exponen: “(...) se busca especificar propiedades, características y

rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, el cual describe tendencia de un grupo o población” (p.368). Es por ello, que se pretende con el trabajo de investigación describir la situación referente a la influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de la institución educativa objeto de estudio. Dentro de esta concepción, el presente estudio se caracteriza por ser flexible en cuanto al modo en que se conduce y sigue lineamientos metodológicos sistemáticos a objeto de que tenga secuencia lógica para obtener los resultados esperados.

Además, se requiere de una investigación de campo, los datos se recolectan en su ambiente natural, lo que permite buscar información desde la misma realidad, al respecto Tamayo (2006) señalan “es aquella que se realiza con la presencia del investigador, en el lugar en que ocurre el fenómeno”. (p. 237), en relación a esto, se puede agregar que para la investigadora realizar un diagnóstico, prestando atención, observando y percatándose de los acontecimientos ocurridos en su ambiente natural, para obtener de esta manera observaciones certeras y reales, para este fin, la investigadora estará presente en la institución educativa, en el lugar donde ocurren los hechos, lo cual permite vivenciar y certificar dichos acontecimientos.

Sujetos informantes de la investigación

En el enfoque cualitativo se elige a un conjunto de personas que se consideran informantes claves, relacionados con el problema planteado, frente a esta situación Pérez (1994): señala algunas de las características de los sujetos, estos desempeñan diferentes roles y funciones, en la investigación se les denomina informantes claves, término que los autores conceptualizan: como las personas que tienen acceso a la información sobre las actividades de una comunidad, grupo o institución educativa.

Para el presente estudio, los informantes claves están constituidos por cuatro (4) docentes de aula de Educación primaria pertenecientes a una Unidad Educativa Estatal ubicada en el municipio Libertador del Estado Mérida, quienes aportaron datos relevantes para el estudio. Cabe agregar, que Elliot (1986) señala que los informantes son: “individuos en posesión de conocimientos, status o destrezas comunicativas especiales y que están dispuestas a cooperar con el investigador” (p. 123). Los informantes son esenciales para garantizar el estudio, por esta razón se han seleccionado aquellos sujetos que realmente están dispuestos a aportar información.

De las consideraciones anteriores, se desprende los criterios de selección: a) se trata de una escuela estatal donde la autora se desempeñó en años anteriores como docente, lo cual garantizó el acceso al escenario y la receptividad necesaria para llevar a cabo la investigación, b) se seleccionaron docentes de aula con permanencia en la institución y c) a fin de observar directamente se escogió a cuatro docentes que actualmente laboran en la institución objeto de estudio.

Descripción de los Informantes

Los cuatro docentes que fueron escogidos como informantes claves, según los criterios señalados. Presentan diferentes características en cuanto a la edad, sexo, años de servicio, grado de instrucción y condición laboral. Para efectos del análisis se denominaron con una nomenclatura específica a fin de resguardar la identidad de los mismos. En este sentido, ST1 es sujeto tipo 1, y así sucesivamente como se muestra en el cuadro 1. Seguidamente se caracterizan con más detalles los informantes en el cuadro 2.

Cuadro 1. Codificación de los Informantes

Informante	Edad	Sexo	Años de Servicio	Grado de Instrucción	Condición Laboral
ST1	48 años	Femenino	24 años	Especialista en Planificación	Docente fijo
ST2	35 años	Masculino	2 años	Lic. Educación Física	Docente Contratado
ST3	45 años	Femenino	12 años	Lcda. Educación Básica I.	Docente Contratado
ST4	40 años	Femenino	3 años	Especialista en Evaluación	Docente Contratado

Cuadro 2 Caracterización de los Informantes:

ST1	Es una docente comprometida con su labor educativa, con una vasta experiencia y líder en la mayoría de las actividades de la institución educativa objeto de estudio. Esta informante se desempeñó algunos años como directivo en la institución, por tal motivo, conoce ampliamente las líneas de la administración educativa. Del mismo modo, en muchas ocasiones asume el rol del directivo, la mayoría de los docentes prefieren acercarse a ella cuando se les presenta alguna duda e inquietud, inclusive los representantes prefieren acercarse a esta docente que al directivo de la institución. Esta docente maneja ampliamente los aspectos académicos y administrativos en el campo educativo.
ST2	Es un docente que se destaca por ser colaborador e interesado por la disciplina de los alumnos, fundador de la escuela de karate en la institución, positivo y comprometido con su labor. Prefiere ir al grano en cuanto a las opiniones que brinda dentro de la institución, trabaja de forma diferente que las docentes de aula, por tal razón, su concepción de los procesos de enseñanza – aprendizaje son diferentes. Este docente permite a la

investigación analizar la opinión de un docente especialista.

ST3 Se caracteriza por ser un docente sociable y agradable con todos los actores educativos, interesada en la educación de los niños y las niñas, colaboradora con los actos sociales y culturales de la institución. Esta docente fue nombrada docente de aula hace poco tiempo y desea trabajar de forma diferente en el aula, para lograr un mejor aprendizaje en los niños, en ocasiones se muestra frustrada en sus deseos de trabajar aún más.

ST4 Es una docente abierta a la enseñanza de sus compañeros, pide ayuda cuando la necesita para realizar su trabajo con alto grado de calidad, jovial y receptiva con el personal docente, administrativo y obrero de la institución. Esta docente acepta fácilmente los lineamientos y las imposiciones del director, es receptiva aún cuando sus compañeros pudieran no estar de acuerdo con ciertas situaciones.

Descripción de las Técnicas e Instrumento para la Recolección de Evidencias

En la actualidad existe una variedad de técnicas que se pueden utilizar para la recolección de información, pero la elección de las mismas dependerá en gran medida del diseño de cada investigación. Entre las técnicas más usadas está la observación, para Pérez (1994) “es un proceso que requiere atención voluntaria e inteligencia, orientado por un objetivo terminal y organizador dirigido hacia un objeto con el fin de obtener información” (p. 89). Se pueden identificar diferentes tipos de observación, las más usadas son las que hacen referencia al grado de participación del observador y se clasifican en: Observación externa o no participante y la interna o participativa.

En el presente estudio se utilizará la técnica de observación interna o participante que según el mismo autor la define como “un medio para llegar profundamente a la comprensión y explicación de la realidad por la cual el investigador participa de la situación que quiere observar, es decir penetra en la experiencia de los otros dentro de un grupo o institución” (p.

25). La investigadora está presente en los acontecimientos suscitados diariamente en la institución, por tal razón es la técnica más adecuada para este tipo de estudio.

Asimismo, para la recolección de información de los docentes se utilizará como técnica la entrevista, definida por Ruíz (2004) como “una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistado) para obtener datos de un problema determinado” (p. 223). Como instrumento se aplicó la guía de entrevista con preguntas abiertas, definida como “aquella a través de la cual se realiza una pregunta cuidadosamente elaborada y planificada con la finalidad de conversar con el entrevistado” (Reyes 2005, p.652). El entrevistador escucha al entrevistado con la finalidad de comprenderlo en su propio contexto. Para tal fin se elaboraron once (11) preguntas abiertas, con el propósito de describir las opiniones, reflexiones y vivencias que los docentes poseen en momentos cuando se han sentido excepcionalmente bien o excepcionalmente mal en su trabajo actual.

La investigadora se reunió con los docentes para aplicar la guía de entrevista, manteniendo un diálogo franco, entre iguales, y en un ambiente de respeto por las opiniones emitidas, con el fin de que pudiesen expresarse con naturalidad.

Tratamiento de los Datos

La metodología cualitativa asume técnicas tomando en cuenta el carácter espontáneo de muchos datos cualitativos, así como un amplio abanico de herramientas y técnicas que se desarrollaron para brindar asistencia y coherencia a la investigación. Para el presente estudio enmarcado en el enfoque de investigación cualitativa, se tomará en consideración la triangulación entre todos los entes que se involucran, la que según Tamayo (2006) consiste en: “recoger observaciones y apreciaciones de una situación o algún aspecto de ella desde una variedad de ángulos o perspectivas después de compararlas y contrastarlas” (p. 358).

En esta investigación la observación participante, así como la entrevista a los docentes, constituyen los insumos para entrecruzar la información y determinar similitud o diferencias en respuestas y pertinencia en las mismas con la dimensión de variables en las teorías que sustentan la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se analiza la información recolectada a través de la entrevista con el propósito de diagnosticar la motivación que presenta el personal docente de una escuela estatal. Al respecto Hurtado (2005) señala que “el diagnóstico es la etapa en la cual se identificó el problema, se recogió y procesó todas las informaciones referentes a él” (p. 50).

Así mismo, analizar los factores que afectan la motivación laboral como proceso que determina el clima organizacional de la escuela estatal en estudio, posteriormente, sugerir o recomendaciones que pudieran optimizar el clima organizacional en la institución objeto de estudio. En este sentido, se interpretó la información obtenida contrastando tres fuentes: fuentes orales (entrevistados), fuentes teóricas y observaciones de la investigadora.

Triangulación de las Fuentes

A fin de conocer la motivación que tiene el personal docente de la escuela estatal, se le solicita a los entrevistados que piensen en el momento o los momentos cuando se ha sentido excepcionalmente bien o excepcionalmente mal en su trabajo actual y se les pide que lo describan lo más detallados posible.

Las preguntas de la guía de entrevista se realizaron en un ambiente cordial y tranquilo, dando tiempo suficiente para las respuestas, en un clima de respeto y escucha por parte de la entrevistadora.

1. ¿Cuál fue la situación que se presentó para sentirse excepcionalmente bien o excepcionalmente mal y hace cuánto tiempo ocurrió la situación que narra?

ST1	ST2	ST3	ST4
<p>El informante ST1 señala: “me sentí extremadamente triste por la actitud del director en acusarme y amenazarme sin tener prueba alguna, recolecte todo tipo de información para darle una lección de vida, ya que como gerente debe poseer suficiente conocimiento que le permita realizar su trabajo de forma eficiente”.</p>	<p>De igual manera ST2 el expone: “el malo sucedió hace 2 años y el bueno hace 3 meses”.</p>	<p>El informante ST3 apunta: “hace tiempo el director me hizo saber que pondría mi cargo a la orden de la Dirección de Educación sin razón alguna y me dijo que era personal excedente sin valorar el trabajo que realizo, también, su actitud fue muy grosera cuando converse con él sobre dicha situación haciéndome saber que él era el que mandaba”.</p>	<p>En cuanto al sujeto ST4 respondió: “el director debe buscar soluciones a tiempo, deja pasar situaciones problemáticas que se presentan en la institución, sin buscar posibles soluciones a las mismas”.</p>

En relación a las informaciones obtenidas, se puede interpretar que la mayoría de los docentes han pasado por situaciones negativas o incómodas, ninguno de ellos recordó situaciones positivas que hubiesen podido darse en la institución. El informante ST1, manifiesta sentimientos de tristeza, se siente amenazado y con indignación hacia el acontecimiento ocurrido. El entrevistado ST2, fue muy concreto al expresar que tuvo una mala experiencia con el gerente actual; sin embargo, no ofrece mayores detalles, lo que conlleva a pensar que prefiere ocultar su molestia. Se considera que esta actitud es dañina para su motivación laboral, es oportuno, saludable y recomendable solucionar problemas laborales enseguida que se presentan, evitando así que pervivan en el tiempo, causando malestar. Con respecto a ST3, responde de forma muy similar evidenciándose que se trata de problemas con el directivo, éste se dirige a la docente de manera grosera e inapropiada, e inclusive se observa desprecio por parte del director al catalogarla como un excedente, a pesar de tener la misma formación académica más no la condición laboral. Se deduce la falta de habilidades sociales. Finalmente, ST4 aunque no señaló el momento, considera que el directivo debe saber tomar decisiones y buscar alternativas de solución a las problemáticas laborales. Al respecto, García, Rojas y Campos (2005) expone:

(...) el gerente como los empleados tiene el mismo nivel educativo y por ende se consideran con el mismo conocimiento que el director y algunas veces con mayor formación. Esta característica es una fortaleza para la toma de decisiones en equipo, ya que todos tienen suficiente formación académica para participar, no darles esta oportunidad genera resistencia pasiva y muchas veces conflictos en el ámbito escolar. (p. 153).

De acuerdo al autor, un directivo que no permita la participación a su personal en la toma de decisiones, respete su preparación académica y valore el trabajo desempeñado, generará resistencia, apatía y desánimo. También apunta la importancia del trabajo en equipo, el gerente por sí solo no puede o se le hace muy difícil conseguir los objetivos institucionales.

Por tanto debe tener presente que para obtener resultados positivos en su gestión debe formar equipos de trabajo eficientes con el personal a su cargo. En este sentido, Ferreiro y Calderón (2000) expresan:

Formar equipos no significa desarrollar equipos. Una vez que se han formado los equipos es necesario enseñarles cómo trabajar en equipo y cómo desarrollar las habilidades cooperativas... Algunos miembros necesitan aprender a aceptar y valorar la contribuciones de los demás respetar opiniones diversas, expresar su opinión sin lastimar a los demás (p 73).

Asimismo, se observa en las respuestas de los entrevistados la falta de habilidades sociales por parte del director, generando malestar e insatisfacción laboral. Al respecto, Muñoz y Crespi (2011) señalan que:

Las habilidades sociales son las capacidades o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea interpersonal, al hablar de habilidades nos referimos a un conjunto de conductas aprendidas, siendo ellas la asertividad, las relaciones interpersonales, la comunicación, la empatía y la membrecía o pertinencia. (p. 23).

De este modo el autor, indica que las habilidades sociales se aprenden y practican, y la ausencia de ellas incide en la vida de las personas; por tanto, es conveniente el manejo de una serie de destrezas y conocimientos que permitan al individuo convivir armónicamente en los distintos espacios de la sociedad.

La investigadora, como docente de la institución, vivenció junto a sus compañeros estas situaciones, en la cual observó maltrato verbal del gerente hacia los docentes y abuso de poder, mostrando una actitud de superioridad por el cargo que desempeñaba en la institución. Se percibió que estas situaciones perjudican el clima organizacional, puesto que, durante esos acontecimientos se trabajó con angustia, intranquilidad, zozobra y malestar, afectando a las demás personas de la comunidad educativa, aun cuando no tenían que ver directamente con

los problemas expuestos. Resulta importante entonces, que el directivo reflexione sobre su manera de actuar y dirigirse a su personal.

Tomando en consideración, la pregunta anterior y con la finalidad de indagar aún más cómo pudo afectar esta situación a los entrevistados, se realizó la siguiente pregunta:

2.- ¿Cuánto tiempo crees que duró ese sentimiento positivo o negativo, crees que está presente aún?

ST1	ST2	ST3	ST4
<p>En relación a este particular, el ST1 expresó: “Están presente aun pero no con el mismo grado, este sentimiento de tristeza y decepción duró 15 días aproximadamente, a pesar ello, continúa presente porque afectó mi salud e intento curar esa quemada que sentí”.</p>	<p>El ST2 reveló: “Lo malo aún está presente, lo bueno más que nunca, trato de aprender de lo malo para corregir”.</p>	<p>El ST3 expresó: “Todo el año escolar pasado, él mantenía una actitud grosera y yo estaba con temor de que pudiera despedirme, hoy en día lo he tratado de superar”.</p>	<p>Por su parte el ST4 alegó: “Lo desecho rápidamente, los sentimientos negativos son dañinos y no soy rencorosa”.</p>

Estas respuestas permitieron interpretar que para la mayoría de ellos aún persisten sentimientos negativos como: temor, rencor y desánimo por las situaciones vividas en el lugar de trabajo, el informante ST1, reconoce que las emociones y sentimientos negativos afectaron su salud física. Para ST2, lo malo está presente, pero lo bueno siempre será más importante, esta actitud le permite equilibrar las diferentes situaciones que puedan presentarse con el directivo. En el ST3, aún sigue presente el malestar a pesar de haber pasado todo el año escolar, no ha superado totalmente el percance; lo que evidencia que estas situaciones desagradables marcan negativamente a quien es víctima. El ST4, según su opinión, elimina rápidamente ese tipo de situaciones sin guardar rencor alguno. Al respecto González (2008) explica:

Las emociones negativas son muy poderosas, pueden afectar a cualquier persona, esto es difícil de superar cuando no son soltadas desde lo más profundo del ser, debido a que siguen creciendo por sí mismas, creando siempre emociones negativas, aún mucho después de haber desaparecido la causa. Además, captan tanta energía que debido a su derroche la gente puede enfermarse... (p. 94).

Así pues, se pudo apreciar que el primer informante expreso explícitamente como la situación afecto su salud, contrastando con ST4 que ante un acontecimiento desagradable reconoce el tipo de emoción, qué le genera y la canaliza. De allí, la importancia de hacer el mayor esfuerzo y protegerse a sí mismo de situaciones difíciles, para no salir tan afectado. Además, se evidencio que entre los docentes y el directivo de la institución no existe una comunicación asertiva, generándose relaciones bajo la desconfianza, de un lado se mantienen sentimientos y emociones de rabia, tristeza, miedo, entre otros.

Es probable que los directores estén más ocupados en su trabajo administrativo y exigencias ministeriales lo que conlleva a soslayar el proceso de comunicación. Por lo

anterior, se insiste que el director examine y reconozca su actuación, y a través de una comunicación franca, pueda crear la confianza perdida y la motivación de su personal, para seguir laborando en un ambiente armónico. Ante esto, González (2006) expresa que:

Algunos factores organizacionales también pueden ser la causa de los problemas de comunicación, debido al ritmo propio del trabajo, a la forma en que están diseñados los cargos o puestos de trabajo y a la estructura, o a que no se cuenta con los medios necesarios para facilitar la comunicación. Lo anterior puede provocar presiones de tiempo, que obliguen a los gerentes a centrar toda su atención en sacar el trabajo y resolver las emergencias, descuidando el proceso de la comunicación. (p. 288).

Tal como se ha visto, se observa en los docentes angustia y tristeza al evocar situaciones ocurridas, sobretodo en el género femenino, entremezclando sentimientos; lo que lleva a deducir que el clima en que conviven no se han solventados asperezas y diferencias. Bajo estas consideraciones, se necesita buscar puntos de convergencia entre los actores del proceso educativo, que les permitan compartir, entenderse y respetarse, para lograr esto, se debe poner voluntad de ambas partes.

3.- ¿Lo que pasó puedes considerarlo normal como parte de tu trabajo rutinario o fueron momentos especiales?

ST1	ST2	ST3	ST4
<p>El informante ST1 señala: “No lo considero normal, es preocupante, ya que la persona encargada no está en condiciones de gerenciar, y lo lamento porque me hace daño física y emocionalmente”.</p>	<p>De igual manera, el ST2 expone: “Momentos especiales, porque representan el inicio y la coronación de una meta ante situaciones problemáticas”.</p>	<p>El informante ST3 apunta lo siguiente: “Estos momentos fueron especiales ya que anteriormente no era tan grosero el director”.</p>	<p>En cuanto al sujeto ST4, respondió: “Son momentos que forman parte del trabajo, estos momentos incomodan pero si son solucionados al momento no causan mayor daño”.</p>

Al analizar las respuestas, para ST1 lo ocurrido no es normal y lo atribuye a la falta de organización en la institución; este hecho le ocasionó daños físicos y emocionales. Los informantes ST2 y ST3, lo consideran momentos especiales, uno de ellos indica que el gerente en años anteriores en la escuela no era tan “grosero”, y el ST4, por su parte, responde que estos momentos incomodan y forman parte de la vida laboral, sin embargo, señala la importancia de solucionar los conflictos de manera inmediata para evitar daños a los involucrados. Autores como Hellriegel (2006) sugieren para la solución de conflictos el estilo o enfoque de colaboración:

Se trata del enfoque ganar-ganar en el manejo de los conflictos interpersonales. El estilo de colaboración representa el deseo de llevar al máximo los resultados conjuntos. La persona que usa este estilo tiende a: 1) ver el conflicto como algo natural, útil e incluso como medio que conduce a una solución más creativa si se maneja en forma apropiada; 2) mostrar confianza y sinceridad con otros; y 3) reconocer que cuando se resuelve el conflicto para satisfacción de todos es probable que se produzca un compromiso con la solución. (p.235)

Lo expuesto por los precitados autores, se considera que todo gerente debe asumir este estilo para resolver los problemas laborales, de tal manera que los involucrados estén bajo las mismas condiciones. El directivo debe ser una persona que inspire confianza y respeto, que posea el don de mando, la capacidad de persuasión y fomente el trabajo grupal para superar obstáculos, sólo así se podrá desarrollar un clima organizacional armónico.

Tomando como premisa lo planteado por los docentes y lo observado por la investigadora, ésta considera que el escenario descrito, influye en el clima laboral, pues las demandas de los docentes no son las mismas para todos, no existiendo equidad, ni igualdad de oportunidades. Bajo estas premisas, sugiere al directivo asumir el estilo de colaboración, fundamentado en el respeto a las particularidades individuales, se reconozca la existencia de

otros, y se valore sus aportes a la organización, que permita autonomía y retroalimentación e intercambio para exponer lo satisfecho o no que esta el personal a su cargo según del trato recibido.

4.- ¿A qué crees que se corresponden estas situaciones?

<i>ST1</i>	<i>ST2</i>	<i>ST3</i>	<i>ST4</i>
El informante <i>ST1</i> señala que estas situaciones corresponden a: “El director parece tener temores e inseguridad hacia mi persona, por el apoyo que me dieron, comprobé el respeto que me tienen mis alumnos, mis representantes y compañeros”.	De igual manera, el informante <i>ST2</i> expone: “estas situaciones que se presentan están ligadas al acervo cultural y al sentido de pertenencia que quizás no se tiene en esta institución, yo lo percibo de otra manera por mi cultura competitiva en el deporte, creo que es importante amar lo que se hace y comprometerse con el trabajo”.	El informante <i>ST3</i> apunta: “Falta de gerencia por parte del director además que en la escuela no hay compañerismo, solidaridad y hay mucha discusión del personal, falta de motivación”.	En cuanto al informante <i>ST4</i> , respondió: “Falta gerencia y comunicación entre el director y los demás trabajadores, el director debe ser más asertivo y no dejar pasar las cosas hasta que el problema sea tan grande que cueste solucionarlo”.

Las respuestas se direccionan en varios aspectos, el ST1, señala que el director muestra inseguridad al momento de asumir roles o funciones propias a su cargo, por su parte el informante ST2, resalta de su opinión la falta de sentido de pertenencia que puedan tener todos actores educativos hacia la institución, mientras que los ST3 y ST4 apuntan hacia la falta de gerencia y la comunicación. Ante este panorama, es inevitable que en las escuelas existen situaciones que tienen que ver con el proceso administrativo que favorecen la aparición de conflictos en los grupos de trabajo como son: las presiones de tiempo, las exigencias ministeriales, falta de recursos materiales, la ambigüedad de las funciones, el retardo de cancelación en los salarios, la falta de preparación en el área de los directivos. Sin embargo, la existencia de dificultades o conflictos pueden servir de estímulo al cambio y a la innovación, siempre y cuando se solventen de manera oportuna y adecuada. En este sentido, Sengel (2005) expone que:

Los grupos de trabajo, como las personas que lo constituyen, no son perfectos, en ellos se dan conflictos y diferencias que pueden perturbar el buen desempeño del equipo, un buen administrador o gerente debe estar preparado para afrontar los problemas humanos entre los miembros y deben saber cómo manejarlos. (p. 291).

En consideración a las opiniones obtenidas resalta las carencias que posee el directivo para dirigir y tratar al personal. Al respecto, Stool (2009) señala que:

Los directivos responsables de la conducción de las instituciones no están en general preparados para ejercer cargos administrativos, por lo que realizan su gestión de manera empírica, además que la mayoría de las tareas administrativas, planes, sistema de control son por lo general impuestas por la entidad regidora del sistema. (p. 11).

Dada la afirmación anterior, para una adecuada administración escolar se requiere de la formación de los directivos en el ámbito gerencial, enfatizando aspectos en la conducción y

motivación del talento humano, así como, el manejo de habilidades sociales. El trabajo conjunto genera participación, toma de decisiones y comunicación entre los miembros, además se solidarizan con las necesidades y los sentimientos de los otros, lo que estimula continuamente la confianza, la ayuda mutua y la cooperación que permita crear y mantener un clima armónico de respeto y crecimiento colectivo. Desde esta perspectiva, se considera que los cambios que se originan en las organizaciones dependen en gran medida de los individuos que interactúan en ella, las actitudes, valores, las expectativas y el sentido de pertenencia y arraigo institucional. Lo anterior, suscita reflexiones en la investigadora sobre los factores que generan un clima organizacional adverso en una escuela estatal, al parecer recae en gran parte en el directivo, como bien es sabido la administración es un proceso sumamente complejo que depende de la dinámica de la institución educativa, del entorno y de los factores humano, los cuales repercuten sin duda sobre el comportamiento, conductas y desempeño laboral; por tal motivo, es recomendable una evaluación periódica de sus actuaciones, más aun de los gerentes, específicamente el director de cualquier institución quien requiere esencialmente de un nivel académico, preparación en el área administrativa y no menos importante tener habilidades interpersonal e intrapersonal adecuado para construir relaciones sanas y proactivas.

5.- ¿Qué significaron esos momentos para ti?

<i>ST1</i>	<i>ST2</i>	<i>ST3</i>	<i>ST4</i>
El informante <i>ST1</i> señala el significado de estos momentos de la siguiente manera: “Me sirven para fortalecer mi personalidad estar muy atenta de las injusticias que a veces se comenten, en este caso son por ideologías políticas.”	De igual manera el informante <i>ST2</i> expone que: “Cada uno de estos momentos de reflexión dieron origen a buscar una planificación orientada a la búsqueda de la excelencia, en mi desempeño laboral”.	El informante <i>ST3</i> apunta: “Estos momentos significaron para mí una profunda decepción y desmotivación por lo que ocurre en la institución y nadie hace algo para mejorarlo, desde el director para abajo estamos sintiendo mucho desánimo”.	En cuanto al informante <i>ST4</i> respondió: “Esas cosas no son trascendentales, en esos momentos deben existir un medio de reflexión y saber cómo podemos mejorar en equipo las adversidades”.

Se evidencia en las respuestas de los informantes diversos aspectos a considerar en relación a lo que significó ese momento, el ST1, señala fortalecimiento de su personalidad y estar más alerta a injusticias por ideología política, por otro lado ST2 y ST4 lo toman como un momento reflexivo mejorar, y ST3 manifiesta abiertamente la desmotivación y la decepción por lo ocurrido en la institución.

Analizando las respuestas de los sujetos entrevistados, se devela que alguna situaciones conflictivas se generan por ideologías políticas, llama la atención que esto suceda en la escuela, cuando las leyes venezolanas, específicamente la Ley Orgánica de Educación (2009) en su artículo 2 explicita “No está permitida la realización de actividades de proselitismo o propaganda partidista en las instituciones y centros educativos del subsistema de educación básica, por cualquier medio de difusión, sea oral, impreso, eléctrico, radiofónico, telemático o audiovisual”. En este aspecto, es la misma ley la que presenta la prohibición de actividades partidistas a la que son sometidos en muchas ocasiones los docentes contratados estadales, obligados en este caso por el personal directivo como jefe inmediato, siguiendo lineamientos de la Dirección de Educación.

Otro aspecto importante que emerge de la entrevista son los procesos reflexivos que se generaron en dos informantes a partir del momento vivido. Es gratificante observar la toma de conciencia de propia la reflexión en los docentes, luego de pasado el tiempo que ocurrieron las situaciones más álgidas en su ambiente de trabajo. Al respecto, Tallaferro (2006) opina:

(...) reflexionar es cuestionar lo que estamos haciendo, abriéndonos a nuevas opciones o alternativas. Todo lo que hacemos es susceptible de ser reflexionado, cualquier cosa, nuestra vida cotidiana, el trabajo que hacemos, lo que aprendemos, la manera en que nos comunicamos, lo que pensamos o sentimos (s/p).

Los procesos reflexivos son necesario en la vida de los seres humanos, quienes tienen el privilegio de desarrollar esa capacidad, lo que les permite revisar, recapitular, analizar situaciones que se producen en la vida cotidiana y laboral, específicamente el ámbito educativo los docentes que asumen la acción reflexiva, entienden la dinámica de la educación y los modos como depende del contexto y las circunstancias en que se da, a su vez, afrontan los problemas educativos buscando soluciones y emprendiendo acciones para poder resolverlos (Tallaferro, 2006).

Se deja en claro, la importancia que tiene para los docentes las discrepancias en el campo laboral al mismo tiempo, la reflexión lleva a considerar que en la institución objeto de estudio, tanto el personal directivo como el docente son corresponsables de la interacción, comunicación y comportamiento de cada uno en el ambiente en el cual se desenvuelven, por ello, se hace imprescindible la autorreflexión de manera permanente, que permita tomar los correctivos necesarios y así puedan aportar beneficios al clima organizacional de la escuela.

Finalmente la autora de la investigación considera que una actitud de reflexiva se interpreta como una muestra de maduración, que permite aprender a convivir y mejorar las relaciones interpersonales, para así ver en cada desavenencia una oportunidad para el cambio personal e institucional.

6.- ¿En qué medida esos momentos y sentimientos afectaron tu trabajo? Describa por favor.

<i>ST1</i>	<i>ST2</i>	<i>ST3</i>	<i>ST4</i>
El informante <i>ST1</i> señala al respecto: “Todo esto me afectó en la medida que tuve que poner un suplente porque mi salud se vio afectada”.	De igual manera el informante <i>ST2</i> expone: “En educación básica las planificaciones están orientadas a la recreación y no a la competencia, esto permite controlar emociones no afectándome nada, porque solo tomo en cuenta lo positivo, para ser mejor cada día”.	El informante <i>ST3</i> apunta: “Estos momentos me afectaron en gran parte porque sentía que lo que hacía no era valorado, ni quería venir a trabajar, lo hacía por los niños y las niñas que son los más afectados por estos problemas”.	En cuanto al informante <i>ST4</i> : respondió: “no me afecta para nada, trato de mantenerme al margen de los problemas cuando no son míos y cuando lo son, trato de solucionarlos yo misma.”

En referencia a lo anterior, ST1, expresó que el momento vivido afectó su salud hasta llegar a ausentarse de su trabajo y a ST3 le afectó hasta el punto de no querer ir a trabajar; en cambio ST2 y ST4 no se ven afectados por el contrario prefieren mantenerse al margen o controlar las emociones.

Las respuestas de ST1 y ST3, reflejan que las situaciones negativas en los trabajos en gran medida afectan no sólo el clima laboral, sino que también traen consigo problemas de salud, malestar, baja autoestima y desánimo por el trabajo, lo que conlleva al absentismo. Otro aspecto que resalta de este análisis es la afectación de la salud del trabajador por situaciones o momentos beligerantes. El profesional de la enseñanza padece de enfermedades reflejadas por síntomas de estrés, generando absentismo por enfermedades laborales, muchas de ellas acompañadas de inestabilidad emocional, arritmias cardíacas, tensión nerviosa, preocupaciones excesivas, falta de energías, desmotivando al trabajador, expresada en falta de motivación y satisfacción laboral. En este sentido, Toro, 1997 citado por Smith (2007) expresan:

Tanto la satisfacción laboral, como la motivación y el clima laboral tiene efectos en la productividad; la motivación es un interés que promueve la acción, por su parte la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado, y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad. (p. 87).

Bajo estos términos, se evidencia que mientras la motivación sea escasa y la satisfacción de necesidades, se gesta en el personal estados de depresión, desinterés, apatía, descontento y desconfianza llegando a la agresividad e inconformidad, características que muchas veces los docentes lo demuestran a través de ausentismo, huelgas y aislamiento. De lo anterior se desprende la importancia de crear en las instituciones educativas las condiciones

para mantener la motivación laboral que sin duda trae consecuencias psicológicas positivas a los docentes al sentirse capaces, útiles, valorados y productivos.

Aunado a lo anterior, la canalización de las emociones negativas es imprescindible, para desarrollar niveles de tolerancia, estar más tranquilos, menos susceptibles a ante cualquier conflicto; canalizar no implica el aislamiento de la realidad, sino desarrollar un estado psicológico y afectivo saludable, apropiándose de habilidades no solo intelectuales sino aquellas que permitan alcanzar un mayor bienestar laboral. En este sentido, el lugar de trabajo, en este caso la escuela, constituye un gimnasio psicológico necesario para manejar las emociones, generar la reflexión y cambio de actitudes logrando así una convivencia sana.

Las observaciones de la investigadora en la institución estatal, pudo constatar problemas laborales no solucionados que afectan la motivación hacia el trabajo y esto se refleja en el desánimo de los docentes, lo que es perjudicial en el proceso de enseñanza, trastocando las funciones que éstos deben asumir con sus estudiantes; por esta razón la mayoría opta por aislarse y enfocarse sólo en su aula de clase y cumplir con el horario establecido sin relacionarse entre sí, cumpliendo entonces con las exigencias netamente académicas, sin resolver las diferencias que puedan presentarse en un determinado momento.

7.- ¿Podrías especificar con un ejemplo la manera como se vio afectada tu situación en el trabajo?

ST1	ST2	ST3	ST4
<p>El informante ST1 señala: “se vio afectada, porque el director no da valor a mi integridad como profesional y mujer, por esta razón me vi en la obligación de llamar a los representantes de mis alumnos, viéndome en la necesidad de levantar actas y llamar al director para que escuchara las opiniones de los representantes sobre mí”.</p>	<p>De igual manera el ST2 expone: “un ejemplo para mí es el hecho de buscar alternativas para resolver los problemas, es decir, existen varios caminos, yo tomo el de la indiferencia a los acontecimientos negativos”.</p>	<p>El informante ST3 apunta: “en algunas ocasiones tenía que pasar por donde estaba el director irradiando mi temor a los estudiantes, los niños se sentían afectados pensando que me iría de la escuela”.</p>	<p>En cuanto al informante ST4 respondió: “no me afecta, yo no dejo que esas cosas me afecten. No he tenido mayor problema con nadie aun cuando el director no ha solucionado ciertos problemas”.</p>

De acuerdo a las respuestas, las situaciones narradas muestran cómo las situaciones de trabajo afectaron el campo laboral. ST1, afirma que se vio en la necesidad de informar a los representantes la situación, y decide por el diálogo. ST3 demostraba temor e inseguridad hacia el director y lo transmitía a sus estudiantes, situación contraria manifestada con la actitud asumida por ST2 y ST4 quienes exponen que no les afecta, sin embargo, es importante recalcar cuando el informante ST4 concluye con “(...) aun cuando el director no ha solucionado (...)”, esto induce a pensar que ST4, aspira que el director sea quien impulse la solución a los problemas.

El análisis gira en torno en un primer momento a la toma de decisiones del docente para buscar apoyo en los padres y representantes, se deduce que por falta de atención y escucha por parte del director. Puede pensar el primero que la presión de los representantes ejerza una influencia en el gerente educativo para reconsiderar la problemática, que ya no solo afecta a unos sino trasciende a otros como a los estudiantes y su familia.

Al directivo le corresponde la responsabilidad de guiar la organización educativa, mediante la planificación, organización, administración, control y orientación de todos los procesos, con la suficiente sensibilidad, apertura de escucha y conocimiento de las personas a su cargo, en otras palabras asumir un papel de líder. Con base a lo anterior, Romero (2007) señala:

Los líderes que requieren las instituciones educativas, son aquellos capaces de ejercer influencia sobre otras personas en función de sus características, como personas en crecimiento; los líderes están constantemente incorporando nuevas construcciones sobre sí mismos y sobre su entorno, demuestran claridad de metas, permiten la participación en la toma de decisiones y propician situaciones que estimulan el crecimiento de quienes lo rodean. (p. 54).

De tal forma, que el director debe ser un líder que despierte en los otros entusiasmos, con sus ideas, con sus obras y deseos para convertirse en propiciador de motivación. Todo lo

antes mencionado se aleja de lo expuesto por los docentes, en referencia al director de la escuela estatal objeto de estudio.

Hechas las consideraciones anteriores, la investigadora pudo observar que los problemas se extendieron en la institución por los rumores y actitudes de los docentes, incluso llevó a los estudiantes y representantes de los afectados a opinar o involucrarse sobre los mismos, atendiendo a una sola visión, escapando esto de las manos del directivo, quien dejó pasar la situación por quince días, sin embargo, por insistencia del informante ST1, accedió a reunirse con los representantes y brinda excusas poco consistentes, no obstante, se comprometió a verificar antes de levantar actas a la docente, comprobando sus funciones respectivas.

Los demás grados involucrados en problemas interpersonales entre directivos y docentes no se realizaron reuniones con los padres y representantes, esto obedece al temor de los docentes a perder el cargo, algunos por estar en condición de suplentes e interinos contratados, aspecto contrario el de ST1, quien goza del beneficio de ser docente titular con más de 20 años de servicio, lo que avala que no existen igualdad de condiciones, reconocimiento a la labor ni satisfacción laboral para todos, pues las condiciones no son las mismas. Bajo esta perspectiva, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2007) sostienen que:

La satisfacción laboral es una actitud que los individuos tienen sobre sus trabajos, basados en los factores del entorno laboral, por ejemplo; estilo de supervisión, políticas y procedimientos, condiciones laborales y beneficios adicionales que forman parte de la organización. (p. 121).

De acuerdo a los autores, existe gran interés por entender el fenómeno de satisfacción laboral, no obstante resulta extraño que a pesar de las diferentes teorías sociales, laborales, psicológicas y científicas sobre satisfacción laboral, no pueda hablarse de un progreso a nivel

educativo, por cuanto los avances conseguidos resultan poco gratificantes y significativos, por ejemplo en los docentes estatales por no cubrir las expectativas que esperan por su labor educativa.

8.- ¿Cómo te afectó lo que pasó? Negativa o positivamente. A nivel personal y familiar. ¿Cambió la manera de relacionarte con los compañeros de trabajo? ¿Afectó tu vida familiar, tu sueño (dormir), tu apetito, digestión, emociones (irritabilidad, tristeza, rabia, impotencia), tu salud en general? ¿Positivamente qué significó?

<i>ST1</i>	<i>ST2</i>	<i>ST3</i>	<i>ST4</i>
El informante <i>ST1</i> señala: “me afectó emocionalmente quitándome el sueño, provocándome impotencia por la injusticia, pero gracias a esto, confirmé el aprecio y respeto de mis compañeros, representantes y estudiantes.”	<i>ST2</i> manifiesta: “me afectó a nivel personal, no me cambió drásticamente pero sí en la difusión de la idea de ser más competitivo para alcanzar metas, a pesar de ello, afectó un poco mi sueño y las emociones positivas me ayudaron a encontrar el lado bueno y a crecer cada día más”.	El informante <i>ST3</i> apunta: “negativamente, sentía intranquilidad, depresión y una profunda tristeza, pero no afectó mi vida personal para nada, la incomodidad era solo en la escuela”.	<i>ST4</i> respondió: “me afectó negativamente en la comunicación con el director y los demás compañeros, porque existía malestar con el director ya que se deja envolver por los chismes y no me gustan esas cosas”.

De acuerdo a las respuesta de los docentes, tanto ST1, ST2, y ST4, evidencian que las situaciones negativas en el trabajo afecta su vida familiar y personal, algunos se vieron afectados emocionalmente, otros se les afecto el sueño y la comunicación con otros. Es el caso del *ST3* se percibe con mayor gravedad al manifestar depresión, profunda tristeza y desanimo en la escuela. Ante esto, se considera sano reconocer o ser conscientes de las emociones presentes por situaciones difíciles en el área laboral, no suprimiéndolas sino manifestarla forma adecuada, Casado (2011) expone:

Las actitudes emocionales se pueden reaprender, un primer paso es la toma de conciencia de nuestros estilos y hábitos emocionales inapropiados, el segundo paso supone la incorporación de nuevos comportamientos emocionales que nos ayuden a enfrentarnos a la realidad y a la solución de problemas con mayor eficacia. (p. 34).

En la vida el ser humano experimenta emociones diversas emociones, algunas de ellas inevitables por la complejidad de las relaciones sociales, sin embargo, no significa que no se puedan canalizar más aún si son contraproducentes o perjudican la salud. Es recomendable expresar adecuadamente las emociones de manera sana y positiva. En las observaciones de la investigadora observó que a nivel personal de los docentes experimentaron cambios de actitud, algunos se unieron más con sus compañeros, daban muestras de solidaridad a través de enunciados verbales, entendían que no están exentos de los problemas en la escuela, otros se cuidaban siendo precavidos en los comentarios. Al informante ST1 le favoreció alejarse de la escuela, a consecuencia de los problemas que afectaron su salud, lo que le permitió reflexionar y actuar cuando se incorporó al aula.

9.- ¿Estas situaciones afectaron tu actitud hacia el trabajo (positivo-negativo)?

<i>ST1</i>	<i>ST2</i>	<i>ST3</i>	<i>ST4</i>
El informante <i>ST1</i> señala: “afectó mi salud y ausentarme del trabajo, sin embargo es una lección de vida para el director, porque supe canalizar las decisiones ya que él ha reconocido que falló y que él va a cambiar”.	De igual manera el <i>ST2</i> expone: “sí me afectaron positivamente, porque me motivó a dar más de mí y buscar el trabajo en equipo”.	El informante <i>ST3</i> apunta: “me sentí un poco afectada, con escasas ganas de trabajar, sentía mucha tristeza, y en cuanto a la parte positiva me generaba satisfacción que mis niños valoraran mi trabajo”.	En cuanto al sujeto <i>ST4</i> respondió: “no para nada, mi trabajo en mi salón es sagrado, de allí para afuera que suceda lo que sea pero no permito que me afecte”.

Las respuestas permiten comprobar que las situaciones afectaron el ámbito laboral. Específicamente, para *ST1*, *ST2* y *ST3* se vio afectada sus actitudes hacia el trabajo. Un informante opto por ausentarse, otro se desmotivó expresado en desánimo por el trabajo, evidenciando que la afectación fue negativa, curiosamente otro entrevistado (*ST3*) le afectó positivamente. Contrariamente a las opiniones anteriores, *ST4* no permite que las situaciones negativas afecten su trabajo. Las situaciones vividas crean una disposición mental que repercute en sus actitudes, la forma de ver las cosas o de percibir las. Al respecto, Smith (2007) expone:

La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a los elementos de la organización, analizando la satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral. (p. 112).

De la cita anterior, se deduce que la satisfacción laboral como actitud se relaciona con las disposiciones de la conducta, concentrándose en sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él, repercutiendo en el clima organizacional. En este sentido, Robbins (2006) estudia los factores que conducen a la satisfacción en el puesto de trabajo, resaltando las recompensas equitativas, liderazgo democrático, apoyo de los colegas, políticas de la institución adecuadas, condiciones físicas del medio ambiente, progreso y creatividad.

Ante los distintos problemas que afectan a los docentes en las instituciones educativas, la satisfacción en el trabajo será baja, de igual manera el nivel de la motivación, representando uno de los retos para el gerente escolar, superar los escollos en su organización, favoreciendo así el clima organizacional. Al respecto, Garrido (2007) expone:

El gerente escolar debe comportarse de manera aceptable, comunicarse de manera asertiva, en un lenguaje comprensible, promoviendo el diálogo con

todos los actores del hecho educativo, es decir, generar buenas relaciones interpersonales, plantear y obedecer reglas de juego claras, estar dispuesto a discutir esas reglas, en pro de coadyuvar en el mejoramiento del clima organizacional. (p. 56).

Ante lo expuesto, el clima organizacional recibirá una influencia positiva si los actores de la escuela se tratan con respecto, escucha mutua, son atendidas necesidades, valorado su trabajo. Además de ello, encontrar puntos de encuentro entre directivos y docentes. La investigadora como docente que labora en la institución de manera directa observó algunos momentos de conflicto, percibiendo cómo afectó la actitud hacia el trabajo de los docentes, manifestando estado de inconformidad, temor, tristeza, resentimiento e intolerancia. Sin embargo, paulatinamente fueron incorporando nuevos elementos como la comunicación asertiva entre ellos, seguían planificando y realizando actividades culturales, recreativas y deportivas participándole al director, este no participaba, no asistía brindando excusas personales por su ausencia, aunque no se oponía para ejecutarlas. Es muy probable que el cambio de actitudes de los docentes se deba a los procesos reflexivos de las situaciones conflictivas.

10.- ¿Lo que ocurrió afectó la percepción acerca de tu profesión?

ST1	ST2	ST3	ST4
<p>El informante ST1 señala: “jamás afectaría mi vocación, estoy clara que lo que hago me gusta mucho, demostré con ética que en la unión está la fuerza, que en el equilibrio está la razón y que soy responsable de la semilla que estoy formando como base de una sociedad y pro de este país”.</p>	<p>De igual manera el ST2 expone: “si me afectó en positivo, me hizo cambiar la forma de ver a los niños, cambiar sus sueños por unos llenos de esperanza, disciplina, amor propio y por lo que se hace el bien; ellos son más importantes que los conflictos de la institución en general”.</p>	<p>El informante ST3 apunta: “no, en nada, me gusta mi profesión y me llena como ser humano, esta profesión deja muchas experiencias buenas”.</p>	<p>En cuanto al sujeto ST4 respondió: “no, jamás, esta profesión es lo que amo y como todas las profesiones tiene sus altos y bajos”.</p>

Todos los entrevistados coinciden que lo sucedido no cambia la percepción de su profesión, esto es un indicador que permite afirmar que no se sienten obligados a desempeñarse como docentes, demuestran estar claros en sus funciones pedagógicas y cosechando las satisfacciones que genera ser docente de aula y estar al servicio de niños y niñas.

En la institución educativa se evidencia la convicción que tienen los docentes de su profesión, tienen claro el compromiso de asumir su labor, manifiestan su vocación de servicio, a pesar de que no cuentan con situaciones económicas, ni administrativas estables que garanticen su permanencia en la escuela. Los problemas no soslayan el compromiso de ser docente, Fernández (2002) destaca que entre las funciones del docente, este debe:

El docente debe conocer el contenido de su enseñanza y el modo como ese contenido puede tener sentido para el estudiante; el docente debe mostrarse como un transformador social y no sólo como ejecutor eficaz que conocen su materias, debe saber hablar en un lenguaje comprensible y promover el diálogo con los estudiantes (es decir, debe saber comunicar y generar comunicación); el docente debe ponerse de manifiesto como quien se pone frente a los alumnos para mostrar y entregar lo que tiene y quiere; debe plantear y obedecer unas reglas de juego claras en su relación con los estudiantes y estar dispuesto a discutir esas reglas.(p. 407)

Entonces, el planteamiento de Fernández indica que es fundamental que ante las adversidades, que el docente mantenga su integridad profesional, estando consciente de sus funciones, principalmente la educación a las generaciones más jóvenes, los beneficios que aporta a la sociedad. Todo lo antes descrito, presenta el sentido de compromiso por el docente, control emocional, seguridad de manejar acontecimientos adversos, abiertos a los cambios, interpretando hechos estresantes y dolorosos como una parte más de la existencia humana, siendo necesario e importante considerar la posibilidad de desarrollar habilidades y destrezas

que le permitan fortalecer su misión a nivel personal y profesional, tomando en consideración la dinámica actual de la sociedad.

Es necesario resaltar, la importancia de la que permite al docente adquirir un mayor compromiso y por ende, seguir desempeñándose cada vez mejor, alcanzando los objetivos propuestos en la institución escolar, de allí, expresas todas condiciones pertinentes, se infiere que los docentes motivados pueden tienen mayor entusiasmo, satisfacción laboral cuando sienten que su trabajo es valorado y respetado.

11.- ¿Siente usted, sentido de pertenencia hacia la institución?

<i>ST1</i>	<i>ST2</i>	<i>ST3</i>	<i>ST4</i>
<p>El informante <i>ST1</i> señala: “sí, ella me ha abrigado alrededor de 19 años, aquí he vivido experiencias maravillosas, he podido compartir con amigos que ya se fueron al cielo, con los que se jubilaron y con los que todavía están, todos los días llevo entusiasmada como el primer día que comencé en esta honrosa labor”.</p>	<p>De igual manera el <i>ST2</i> expone: “Sí, me gusta la escuela, me siento a gusto y he aprendido a quererla”.</p>	<p>El informante <i>ST3</i> apunta: “lo perdí con todos estos acontecimientos que han pasado”.</p>	<p>En cuanto al sujeto <i>ST4</i> respondió: “por supuesto, todos somos dueños de la escuela y todos debemos verla como la segunda casa y el motor de la sociedad”.</p>

Como vemos, ST1, ST2 y ST4 afirman su sentido de pertenencia con la institución, sólo ST3, manifiesta haberlo perdido, siendo importante para cualquier trabajador mantener sentido de pertenencia con su sitio laboral, así lo señala González (2008):

El sentido de pertenencia en las personas, los grupos y las organizaciones no se producen si no se desplazan hacia una misma dirección, siendo ineludible para aglutinar procesos de cambios que se producen cuando el individuo se siente integrado a grupos o equipos dentro de la organización, además que exista un líder que impulse y corrija los efectos y fallas que se puedan producir. (p. 172).

El sentido de pertenencia, significa sentirse parte de una comunidad, familia, trabajo, grupo, que se gesta a través de las relaciones sociales, intercambios afectivos, apoyo grupal, sentido de satisfacción personal, sentirse seguro, incluido y valorado. Traduciéndose en el compromiso y lealtad a la organización, en este caso, los docentes dirigirán sus esfuerzo a alcanzar las metas, objetivos, misión y visión de la organización.

La investigadora en sus actividades laborales e interacción con sus compañeros observo como la mayoría de ellos a pesar de las actitudes del directivo y su ausencia de la institución, seguían realizando su trabajo, realizaban las planificaciones tanto individuales como colectivas, tratando de mantener la dinámica institucional, en favor de los niños y niñas.

Hallazgos

Los hallazgos obtenidos son el producto del análisis de las respuestas de los entrevistados, revisión teórica y la observación activa y participativa de la investigadora; la adecuada combinación de estas fuentes permitió encontrar los siguientes resultados:

- ✓ La mayoría de los entrevistados han pasado por situaciones negativas o conflictivas en la institución donde laboran, afectado la salud física y emocional de algunos docentes,

su vida familiar y personal. Las consecuencias se manifestaron en la falta de sueño, deficiente comunicación, y con mayor gravedad estados de depresión y tristeza.

- ✓ Las situaciones o momento difíciles han generado malestar, desmotivación, desánimo en los docentes conllevando al absentismo laboral y creando un clima organizacional inadecuado.
- ✓ A pesar que los hechos negativos pasaron, aún persisten en los entrevistados sentimientos de temor, rencor, tristeza y desánimo.
- ✓ Un hallazgo que resulta importante, se devela con la confrontación de las informaciones, es que, la responsabilidad de las situaciones difíciles en el campo laboral, se deben en su mayoría a la mala gerencia del directivo, demostrándose así que prevalecen debilidades en su desempeño.
- ✓ Un aspecto relevante es la presencia de procesos reflexivos que se generaron en algunos informantes a partir del momento vivido. Lo que les permite alcanzar un cambio de actitud ante los hechos.
- ✓ Otro hallazgo que se considera positivo es la toma de decisiones del docente para solventar alguna situación buscando apoyo de los padres y representantes. Así mismo, se gestaron relaciones de solidaridad y apoyo por parte de sus colegas, demostrando que existe compañerismo entre los docentes que se encuentran en las mismas condiciones laborales.
- ✓ Todos los entrevistados coinciden que lo sucedido no cambia la percepción de su profesión, esto es un indicador que permite afirmar que no se sienten obligados a desempeñarse como docentes de aula, demuestran estar claros en sus funciones pedagógicas.

- ✓ La mayoría de ellos a pesar de las actitudes del directivo y su ausencia de la institución, los docentes manifiestan su sentido de pertenencia al seguir realizando su trabajo, planificaciones tanto individuales como colectivas, tratando de mantener la dinámica institucional, en favor de los niños y niñas.

Ante las debilidades manifiestas en la mayoría de las respuestas, se concluye que el docente con función directiva debe hacer una revisión permanente y crítica del trabajo que está realizando, escuchar a los docentes, crear vínculos, motivar a su personal, lo que le permitirá construcción y mantener un clima organizacional, adecuado, armónico y funcional.

A continuación se presenta el análisis de los factores que afectan la motivación laboral como proceso que determina el clima organizacional de la escuela estatal en estudio.

Esta disertación se obtiene de interpretación de la entrevista a los docentes de la escuela objeto de estudio, así como de la observación realizada por la investigadora. Detectándose que en la institución examinada se encontraron factores que afectan o influyen en la motivación laboral, entre ellos resalta la comunicación deficiente o poca asertiva del directivo a su personal, lo que genera relaciones interpersonales poco funcionales, molestia, sentimientos de rencor y desanimo en el trabajo.

Algunas escuelas tienen dificultades para establecer relaciones entre el personal directivo y docente, lo que conlleva a tener una actitud de aislamiento, trabajan individualmente cada uno en su metro cuadrado, creándose una separación entre distintos espacios escolares y la institución educativa como si no pertenecieran a una misma organización. El clima institucional se torna disfuncional, las relaciones interpersonales que se

establecen están basadas en la desconfianza, el irrespeto, el autoritarismo, el verticalismo, la desigualdad, entre otras.

Si el directivo de una institución educativa adopta una posición autoritaria, inflexible, sin la práctica del diálogo, convirtiéndose en una persona arbitraria que abusa de su posición y poder para imponer, anular y crear la consternación entre sus miembros, en palabras de Martínez-Otero Pérez (2006) escuelas que se convierten en un cuartel, generando frustración y agresividad entre sus miembros. Esta actitud o estilo de los directivos puede ocasionar en su personal problemas de salud como: estrés, depresiones y enfermedades psicosomáticas, lo que trae como consecuencias conflictos, ausentismo laboral, desempeño deficiente creando una atmosfera de tensión que no permite la cohesión, la comunicación, la participación y el crecimiento tanto personal como profesional, esta situación lamentable se observó en la institución objeto de estudio. Por lo tanto, el directivo debe ser honesto, sincero, coherente y éticamente responsable ante su personal. De tal manera que sea un modelo o referente, en el cual confiar y aprender dentro de una convivencia democrática, en donde se respete y se promueva la diversidad y la tolerancia a lo diferente.

Otro factor influyente en la motivación fue lo que algunos entrevistaron refirieron como la mala gerencia del directivo. La gerencia educacional por ser deficiente o inadecuada no permite el funcionamiento óptimo de la organización. El gerente con sus acciones erradas no alcanza los objetivos educacionales ni motiva o estimula a su personal, para que su desempeño sea excelente y se comprometan con la misión y visión de la institución. Por ello, la gerencia participativa y democrática es la más propicia para llevar la administración de las escuelas. En definitiva, para gerencia se requiere considerar e incluir a todos los actores sociales.

Recomendaciones para mejorar la motivación laboral que condiciona el clima organizacional de la escuela objeto de estudio.

Dirección de Educación del estado Mérida.

- ✓ La Dirección de Educación como representante del Estado debe asumir su función administrativa de relaciones técnicas y pedagógicas en las instituciones estatales adscritas a ella, que permita el control, seguimiento y evaluación de las funciones formativas, en especial relevancia para la escogencia del perfil del directivo gerente, ya que sin ello es muy difícil esperar cambios de transformación en el proceso educativo.
- ✓ Promover entre docentes y directivos talleres o encuentros colectivos para que expongan sus problemas, discrepancias o necesidades institucionales, es decir, crear espacios para el intercambio y el diálogo. Esto es posible a través de la intervención del supervisor del distrito, quien desde su competencia aplique estrategias gerenciales que cohesionen al personal para que todos juntos asuman la solución de los problemas laborales e institucionales. A la vez que puedan consolidar un del clima organizacional adecuado, para ello se debe reconocer que depende en gran parte de los propios esfuerzos, lo cual conducirá a lograr altos niveles de motivación, y buenas relaciones interpersonales, factor importante para mantener una convivencia armónica.

Personal Directivo

- ✓ Informar de manera respetuosa y responsable al directivo sobre los resultados de la investigación realizada, con la intención de generar reflexiones y pudieran suscitar cambios y toma de decisiones, para hacer los correctivos pertinentes.
- ✓ Al director le corresponde documentarse más sobre las funciones, visones y propósitos de la escuela con el fin de tener una visión clara de lo que tiene, y así requerir la participación de todos los actores educativos elaborando de manera adecuada el respectivo plan institucional.

- ✓ Organizar equipos de trabajo donde prevalezca la comunicación abierta y honesta, que permita la construcción y desarrollando de las ideas de los demás. Para ello, debe incluir a todos los docentes indistintamente de su condición (fijo o contratado), valorar sus cualidades personales y profesionales.
- ✓ Se recomienda al director la escucha consciente, de la misma manera que al dirigirse a los docentes lo haga de forma clara y fluida. Además ser empáticos, una comunicación adecuada no sólo favorecerá la productividad de los equipo, sino también la integración y la satisfacción de los empleados.
- ✓ Dar oportunidad de participar (docentes, estudiantes, obreros, administrativos, representantes, consejos educativos) y decidir sobre los diferentes aspectos que afectan el buen desenvolvimiento de la institución, a través de reuniones periódicas, asambleas o encuentros de discusión, para que exista mayor compromiso, equidad y justicia de los actores involucrados. Así como espacio para la evaluación e intercambio sobre las acciones llevadas a cabo.
- ✓ Debe internalizar que la gestión educativa debe ser participativa, que contribuya de una manera eficaz al logro de los objetivos de la institución escolar teniendo presente su misión, visión y considerar que lo más importante es el talento humano.

Directivos y Docentes.

- ✓ Asumir directivos y docentes cambios de actitud, por cuanto tienen en sus manos el compromiso de forjar ciudadanos con adecuados valores y principios para convivir en una sociedad pluralista, ellos son ejemplos y modelos de las generaciones más jóvenes. Esto se logra a través de procesos reflexivos individuales y en colectivos, bien sea propiciados por uno u otros.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación se concluye que es necesario realizar de manera permanentemente una valoración al clima organizacional, considerando más que el manejo adecuado del conocimiento, las actitudes que los favorecen. Siendo la motivación entre los trabajadores de cualquier organización un factor determinante para el buen funcionamiento de la misma. Específicamente en las instituciones educativas, un personal motivado rinde y se desempeñan óptimamente. De no ser así, tanto docentes como directivos deben generar procesos de reflexión que les permitan la autovaloración de sus acciones y sus efectos en los demás.

De la misma manera, es importante revisar en la escuela, sus propósitos, sus objetivos, principios, valores institucionales, evaluar la realidad y reflexionar hasta qué punto se está cerca o lejos de la visión y misión institucional, si existe discrepancia entre lo que es y lo que debería ser. Por otra parte, quien administre la institución con buen criterio gerencial, debe ofrecer información necesaria y oportuna para que los docentes puedan desempeñar sus tareas con mayor entusiasmo, al mismo tiempo motivarlos a conservar un comportamiento y actitud ajustada a las normas de convivencia, cooperación y trabajo en equipo, para el logro de los objetivos planificados, asimismo, promover una sana interacción sustentada en la franqueza, confianza y respeto mutuo.

En este punto, es de resaltar un aspecto esencial en el campo de la interacción laboral, tal como la comunicación, razón por la que a modo de recomendación, se insta a directivos y docentes a mantener durante el desempeño de sus labores, un proceso comunicacional claro,

fluido y preciso, que permita de manera efectiva consolidar las metas propuestas a nivel organizacional, profesional y personal.

Así mismo, tanto docentes como directivos deben compartir roles de liderazgo, compromiso en la resolución de problemas, fomentar el trabajo en equipo, fortalecimiento de las relaciones interpersonales y del proceso de comunicación efectiva que redunde en la motivación y por ende, que favorezca el clima organizacional de toda institución educativa.

Se reitera que los beneficios de un buen clima organizacional están relacionados con la motivación, lo que se traduce en bienestar de las personas que conviven en un contexto determinado, pues contribuye al mejoramiento en todos los aspectos de la vida, tanto los personales como los profesionales, un ambiente laboral en armonía es vital para el éxito institucional. De allí la importancia que directivos y docentes reflexionen sobre el comportamiento que asumen durante el desempeño de sus funciones, con el propósito de reconsiderar y tomar decisiones para mejorar el clima organizacional.

Metodológicamente ha sido importante la ejecución del estudio siguiendo las pautas del paradigma cualitativo, pues ofreció pautas amplias para comprender parte del fenómeno educativo, ya que permitió un acercamiento a la realidad tal y como ésta se concreta en las vivencias cotidianas de la institución educativa. Este enfoque promueve una interacción estrecha del investigador con el contexto natural, permitiendo la comprensión de la realidad que se analiza a partir de los testimonios de los sujetos informantes.

Referencias

- Análisis Legislativo Económico (2013-2019). *Segundo Plan Socialista De Desarrollo Económico Y Social de la Nación*. Recuperado de <http://cedice.org.ve/analisis-costo-beneficio-segundo-plan-socialista-de-desarrollo-economico-y-social-de-la-nacion-2013-2019>.
- Angulo L. Chacón N. & Rosales R (2013) El desempeño de los directivos de educación primaria en su labor cotidiana. *Administración Educacional Anuario del Sistema de Educación en Venezuela* (Año 1 – N° 1). Pp. 81-107. Recuperado de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/administracioneducacional/article/view/4496>.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación*. (4a. Ed.). Caracas: Episteme.
- Ballestrini, M. (2004). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL.
- Barrera, J. (2007). *Holística, Comunicación y Visión..* Anzoátegui: FUNDACITE SYPAL.
- Barreto, J. (2010). La Motivación en el desempeño Laboral de los Docentes de Educación Primaria. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (Tesis de Maestría). Venezuela.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad (vol II) N°2*. España. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>.
- Casado, M. (2011). *Una introducción a la psicología*. España: Narcea.
- Cedeño Y. (2010). Nivel del clima organizacional de el Instituto Universitario de Tecnología “José Antonio Anzoátegui” Sede El Tigre. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Experimental Politécnica de las Fuerzas Armadas. Anzoátegui.
- Chiang, M. Salazar, C. Martín M. y Núñez, A. (2010). *Relación Clima laboral y satisfacción*. Chile: Biblioteca Comillas.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México. Thomson.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.

- Cole, Gaynor. (2005). *Desarrollo Organizacional y Desarrollo Ejecutivo*. Argentina: Nobuco.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta de la República Bolivariana de Venezuela 5.453 (Extraordinaria). 24 de marzo de 1999.
- Córcega A. Subero L. (2009). Análisis de los factores que influyen en el Clima Organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”, Cumaná, Estado Sucre. (Tesis de Maestría). Universidad de Oriente. Cumaná. Recuperado de [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/371/1/TESIS_ACyLS--%5B00010%5D--\(a44\).pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/371/1/TESIS_ACyLS--%5B00010%5D--(a44).pdf)
- Duarte, L. (1999). *Efectos de la Participación del Directivo de Escuela, la Formación Gerencial sobre el Desempeño Laboral*. (Tesis de Maestría). Universidad Bicentenario de Aragua: Maracay.
- Elliot, J. (1986). *La investigación-acción en educación*. Valencia: Generalitat Valenciana.
- Falieres, W. (2007). *Comportamiento humano*. México: Mc Graw-Hill hispanoamericana.
- Fernández, A. (2002). Desempeño docente y su relación con orientación a la meta, estrategias de aprendizaje y autoeficacia: un estudio con maestros de primaria de Lima. (Tesis de maestría.) Perú: Universidad de San Martín de Porres,
- Fernández, R. (2010). *La Productividad y el Riesgo Psicosocial de la Organización en el Trabajo*. España: Club Universitario.
- Fernández, T. (2007). *Distribución del conocimiento escolar*. México: Mc Graw-Hill hispanoamericana.
- Ferreiro, R. Calderón, M (2000). *El ABC del aprendizaje cooperativo. Trabajo en equipo para enseñar y aprender*. México: Trillas.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial de la República de Venezuela (Extraordinaria). 2635 Caracas: Imprenta Nacional. 28 de julio de 2009.
- García, M. Rojas y Campos (2005). *Administración Escolar*. México: Trillas.

Garrido, F. (2007) *Pensamiento Estratégico. La estrategia como centro neurálgico de la empresa*. Ediciones Deusto. Barcelona España.

Gibson. Y. y Donnelly, F. (2007). *Administración de personal*. Venezuela: Los Heraldos Negros.

Goleman, D. (1995). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. España: CEPRO.

González, F. (2006). *Procesos de Comunicación Organizacional*. México:

González, M. (2004) *La formación de la competencia profesional en la Universidad. Reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa*. La Habana: Universidad de la Habana.

González, M. (2008). *Las Relaciones Humanas en la Empresa*. Madrid: Paraninfo.

Gordon, M. (2008). *Clima organizacional Vs. Motivación*. Madrid: Acantilado.

Hellriegel D. Jackson S. Slocum J.(2006). *Administración un enfoque basado en competencias*. 11°ed. Mexico: Cengage learning.

Herbert, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York. Transaction Publishers.

Hernández, S. Fernández, L. Batista, L. (2011). *Metodología de la Investigación*. (2a ed.). México: Mc. Graw Hill.

Hoyuelos, A. (2005). *Algunos significados de la participación*. Revista Infancia. N° 83. España.

Hurtado, J. (2005). *Metodología de la Investigación Holística* (3a. ed.). Venezuela: Fundación Sypal.

Hurtado, J. (2006). *Metodología de la Investigación Holística*. (4a. ed.). Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.

Laya, B. (2006). *La comunicación como proceso*. Revista Educere. Mérida, Venezuela.

- León, M. (2009). El clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los docentes de los de Educación Inicial de la Fundación del niño Bolívar. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Experimental de Guayana. Ciudad Guayana.
- Locke, E. (1979). *Participe indecision- marking*. Englewood: Cliff.
- Mañas, González y Peiró. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería: Universidad de Almería.
- Marín A. Velasco M. (2005). Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. Estudios Gerenciales, (vol 21). Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000400003
- Maristany J. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid. Prentice Hall.
- Martínez, M. (2005). *Comportamiento Humano. Nuevos métodos de Investigación*. México: Trillas.
- Maslow, A. (1993). *A Theory of Human Motivation*. New York: Hasper Row.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Colombia: Tecni-Ciencias.
- Ministerio de Educación (2012). Líneas estratégicas en el marco procesual curricular. Disponible: <http://www.bitacora.rena-edu.ve/lineas-estrategicas-en-el-marco-del-proceso-curricular>.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2007). Currículo Nacional Bolivariano. Diseño Curricular Del Sistema Educativo Bolivariano.
- Moles, J. (2004). *Psicología Conductual*. Caracas: Greco.
- Morales, E. (2005). *El docente y las relaciones escolares institucionales*. Madrid: Morata.
- Muñoz, C. y Crespi, P. (2011). *Habilidades Sociales*. España: Paraninfo.
- Nava (2011). *Estrategias Gerenciales de Motivación al Logro en el Talento Humano de la Dirección Estatal Desarrollo Social*. Universidad de los Andes. (Tesis de maestría). Venezuela.
- Nogales, J. (2010). *Estrategias de marketing y técnicas de mercado*. España: ESIC.
- Otero V. (2009). *Investigación y reflexión sobre condicionantes del fracaso escolar*. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, (vol. XXXIX), pp. 30 – 38.
- Palomo, M. (6a ed.). (2010). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. España: ESIC.
- Parlett. M y Hammilton, D. (2004). *Evaluación Iluminativa: Un nuevo enfoque para el estudio de un programa innovador*. Londres: MacMilan.

- Pérez, P. (2011). Acciones de crecimiento personal en el clima organizacional en los docentes y personal directivo de la Escuela Bolivariana San Félix. Universidad Cecilio Acosta. (Tesis de maestría). Venezuela.
- Pérez J. (s.f). Motivación y satisfacción laboral: retrospectivas sobre sus formas de análisis. Reis. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/28147739_Motivacion_y_satisfaccion_laboral_retrospectiva_sobre_sus_formas_de_analisis
- Pérez, G. (2000). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes*. Caracas Venezuela: La Muralla. Prentice Hall.
- Quintero N. Africano N. Faría E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal. (Nº 9) pp. 31-51. Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
- Real Academia Española. (2007). *Diccionario de la lengua española: Definiciones y conceptos*. España: Gedisa.
- Reglamento del Ejercicio de La Profesión Docente. (1995). Gaceta Oficial de La República de Venezuela, 33.448. (Extraordinaria). 14 de abril de 1995.
- Reyes, E. (2005). *Metodología cualitativa*. Colombia: Editores Educativos.
- Robbins, S. (2006). *Comportamiento Organizacional* (10º ed.). México: Ediciones Prentice Hill Pearson
- Rojas, M. (2008). *Motivación en el Trabajo Serie Capacitación Integral 9*. (2a ed.). México: Manual Moderno.
- Romero, O. (2007). *Liderazgo motivacional*. Universidad Cooperativa de Colombia. Bogotá: Colección Investigación.
- Ruiz L. Carrillo N. Quintero L. (2013). *Estrategias gerenciales para mejorar la participación de los directivos en las instituciones educativas*. Administración Educativa Anuario del Sistema de Educación en Venezuela. (Año 1 – Nº 1). Recuperado de <http://revistas.saber.ula.ve/index.php/administracioneducacional/article/view/4497>
- Ruiz, C. (2004). *Instrumentos de investigación educativa. Procedimiento para su diseño y validación*. Barquisimeto: Cideg.
- Ruiz, J. (2007). *Sociología de las organizaciones complejas*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Schein E. (1993). *Organizational psychology*. México. Prentice Hall

- Sengel, P. (2005). *Comportamiento Humano. Nuevos métodos de Investigación*. México: Trillas.
- Shannon, C. y Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Illinois: University of Illinois Press.
- Smith, E. (2007). *La motivación laboral*. Revista Candidus. Vol. 123, Venezuela.
- Stoll, L. (2009). *Liderazgo Escolar: Herramienta de trabajo*. España: OCDE.
- Tallaferro D. (2006). La formación para la práctica reflexiva en las prácticas profesionales docentes. *Educere*. Año 010 - Número 033 pp. 269 – 273.
- Tamayo, M. (2006). *Metodología Formal de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Teaching and Learning International Survey (2009). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*. España: Santillana.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2010). *Manual de trabajos de Grado, Especialización, Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDUPEL.
- Urdaneta, (2012). Acciones para el mejoramiento del clima organizacional en el Centro Infantil “Teresa Carreño” ubicado en la parroquia Santa Bárbara, municipio Colón Estado Zulia. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (Tesis de maestría). Venezuela.
- Valbuena V. (2010). Comunicación del gerente educativo y relaciones interpersonales de los docentes de educación media básica general. (Tesis de maestría). Universidad Rafael Urdaneta. Zulia.