



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ
TÁCHIRA VENEZUELA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "VALLE DEL MOCOTÍES"
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

www.bdigital.ula.ve

Autora: Rosana Rebolledo

Tutor: Douglas Medina

M é r i d a , A b r i l d e 2 0 1 8

C.C.Reconocimiento



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "VALLE DEL MOCOTÍES"
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Universidad Politécnica Territorial "Kleber Ramírez", Bailadores, municipio
Rivas Dávila del estado Bolívariano de Mérida

Memoria de Grado como requisito parcial para optar al grado de
Magister en Administración Educativa

Autora: Rosana Rebolledo

Tutor: Douglas Medina

Mérida, Abril de 2018

C.C.Reconocimiento

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	v
LISTA DE GRÁFICOS	vi
RESUMEN	vii
SUMMARY	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Objetivos de la investigación	8
1.2.1 General	8
1.2.2 Específicos	8
1.3 Justificación de la Investigación	9
1.4 Delimitación, Alcance y Limitación de la investigación	11
1.4.1 Alcances	11
1.4.2 Limitación	11
II MARCO TEÓRICO	12
2.1 Antecedentes de la Investigación	12
2.2 Bases Teóricas	19
2.3 Bases Legales	54
2.4 Sistemización de las Variables	55
III MARCO METODOLÓGICO	58
3.1 Tipo de Investigación	58
3.2 Diseño de Investigación	59
3.3 Descripción de la Metodología	59
3.4 Población y Muestra	60
3.4.1 Población	60
3.5 Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos	61
3.6 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos	61

3.6.1 Validez...	61
3.6.2 Confiabilidad...	62
3.7 Técnica de análisis de los Resultados...	63
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	64
4.1 Análisis de los Resultados del Diagnóstico...	64
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones...	86
5.2 Recomendaciones...	87
VI PROPUESTA	89
Presentación de la Propuesta...	89
Justificación de la Propuesta...	90
Fundamentación Teórica de la Propuesta...	92
Relación entre la Administración Educativa y el Clima Organizacional...	92
Los Procesos Gerenciales...	92
Objetivos de la Propuesta...	100
Factibilidad de la Propuesta...	103
REFERENCIAS ...	105
ANEXOS	
A. Cuestionario Aplicado a los Docentes...	111
B. Constancia de Validación del Primer Especialista...	114
C. Constancia de Validación del Segundo Especialista...	115
D. Constancia de Validación del Tercer Especialista...	116

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Características del Clima Organizacional...	43
2 Definición Nominal y Conceptual de las Variables...	56
3 Operacionalización de las Variables...	57
Variable: Estrategias Gerenciales Dimensión: Procesos Gerenciales	
4 Indicador: Planificación...	64
Variable: Estrategias Gerenciales Dimensión: Procesos Gerenciales	
5 Indicador: Organización...	66
Variable: Estrategias Gerenciales Dimensión: Procesos Gerenciales	
6 Indicador: Dirección...	67
Variable: Estrategias Gerenciales Dimensión: Procesos Gerenciales	
7 Indicador: Control...	68
Variable: Tipos de Estrategias Dimensión: Procesos Gerenciales	
8 Indicador: Estrategias de Enlace...	70
Variable: Tipos de Estrategias Dimensión: Procesos Gerenciales	
9 Indicador: Estrategias de Delegación...	71
Variable: Tipos de Estrategias Dimensión: Procesos Gerenciales	
10 Indicador: Estrategias de Gestión...	72
Variable: Clima Organizacional Dimensión: Dimensiones del Clima	
11 Indicador: Flexibilidad...	74
Variable: Clima Organizacional Dimensión: Dimensiones del Clima	
12 Indicador: Responsabilidad...	75
Variable: Clima Organizacional Dimensión: Dimensiones del Clima	
13 Indicador: Estándares...	76
Variable: Clima Organizacional Dimensión: Dimensiones del Clima	
14 Indicador: Claridad...	77
Variable: Clima Organizacional Dimensión: Dimensiones del Clima	
15 Indicador: Compromiso de Equipo...	78
Variable: Clima Organizacional Dimensión: Factores que Inciden en el	
16 Clima Organizacional Indicador: Motivación...	79
Variable: Clima Organizacional Dimensión: Factores que Inciden en el	
17 Clima Organizacional Indicador: Liderazgo. 80	80
Variable: Clima Organizacional Dimensión: Factores que Inciden en el	
18 Clima Organizacional Indicador: Comunicación...	81
Variable: Clima Organizacional Dimensión: Factores que Inciden en el	
19 Clima Organizacional Indicador: Satisfacción Laboral...	82
Variable: Clima Organizacional Dimensión: Factores que Inciden en el	
20 Clima Organizacional Indicador: Toma de Decisiones...	84

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	PP.
1 Distribución porcentual del indicador planificación.....	65
2 Distribución porcentual del indicador Organización.....	66
3 Distribución porcentual del indicador Dirección.....	67
4 Distribución porcentual del indicador Control.....	69
5 Distribución porcentual del indicador Estrategia de Enlace.....	70
6 Distribución porcentual del indicador Estrategia de delegación.....	71
7 Distribución porcentual del indicador Estrategia de gestión.....	73
8 Distribución porcentual del indicador Flexibilidad.....	74
9 Distribución porcentual del indicador Responsabilidad.....	75
10 Distribución porcentual del indicador Estándares.....	76
11 Distribución porcentual del indicador Claridad.....	77
12 Distribución porcentual del indicador Compromiso de equipo.....	78
13 Distribución porcentual del indicador Motivación.....	79
14 Distribución porcentual del indicador Liderazgo.....	80
15 Distribución porcentual del indicador Relaciones Interpersonales.....	81
16 Distribución porcentual del indicador Satisfacción Laboral.....	83
17 Distribución porcentual del indicador Toma de Decisiones.....	84

Universidad de Los Andes
Núcleo Valle del Mocotíes
Maestría de Administración Educativa

COMISIÓN DE MEMORIA DE GRADO

Título de la Memoria de Grado: “PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL”	
Autor: Rebolledo Rosana	Tutor: Douglas Medina
Jurados sugeridos por la Comisión:	Fecha: Mérida, Abril de 2018
Resumen	
<p>El presente estudio estuvo enfocado en proponer Estrategias Gerenciales para el mejoramiento del Clima Organizacional para ser aplicado en la Coordinación de Contaduría de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida. Para lo que se consideró la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, se fundamentó en autores tales como Likert citado por Brunet (2011), Ramos (2012), Chiavenato (2006), entre otros. El estudio se enmarcó en el enfoque cuantitativo con la modalidad de proyecto factible y un diseño no experimental. De igual forma, se abordó la investigación de campo y el nivel descriptivo. Conformado por una población de 90 docentes y una muestra probabilística de 15 de ellos. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y como instrumento un cuestionario de 41 ítems, dicho instrumento fue Validado por el juicio de tres expertos y se aplicó la confiabilidad de Alfa de Crombach cuyo valor fue de 0,80. Por su parte, el análisis de datos fue efectuado por la estadística descriptiva y análisis de frecuencias. Los resultados permitieron concluir acerca de la importancia de la aplicación de las estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional, en cuanto a los procesos gerenciales como son la planificación, organización, dirección y control.</p> <p>Palabras Clave: Estrategia, clima organizacional, procesos gerenciales.</p>	

UNIVERSITY OF THE ANDES
 UNIVERSITY NUCLEUS "VALLE DEL MOCOTÍES"
 MASTER'S DEGREE IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
 NUCLEO VALLE DEL MOCOTÍES
 TOVAR - ESTADO MÉRIDA

GRADE MEMORY COMMISSION

Título de la Memoria de Grado: "MANAGEMENT STRATEGIES PLAN FOR THE IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE"	
Autor: Rebolledo Rosana	Tutor: Douglas Medina
Jurados sugeridos por la Comisión:	Fecha: Mérida, April de 2018
<p>SUMMARY</p> <p>The present study was focused on proposing Management Strategies for the improvement of the Organizational Climate to be applied in the Accounting Coordination of the Territorial Polytechnic University of the State of Merida. For what is considered the Constitution of the Bolivarian Republic of Venezuela, in the Organic Law on Prevention, Conditions and Work Environment, was based on authors such as Likert cited by Brunet (2011), Ramos (2012), Chiavenato (2006), among others. The study is framed in the quantitative approach with the feasible project modality and a non-experimental design. In the same way, the field research and the descriptive level were addressed. Made up of a population of 90 teachers and a probabilistic sample of 15 of them. As a data collection technique, the survey was used and as a tool a questionnaire of 41 items, this instrument was validated by the judgment of three experts and the reliability of Crombach's Alpha was applied, whose value was 0.80. On the other hand, the data analysis was carried out by descriptive statistics and frequency analysis. The results allowed to conclude about the importance of the application of managerial strategies for the improvement of the organizational climate, in terms of management processes such as planning, organization, direction and control.</p> <p>Keywords: Strategy, organizational climate, managerial processes.</p>	

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, una de las preocupaciones primordiales de toda organización es lograr que la sumatoria de sus capacidades individuales y organizativas, para diseñar y aplicar herramientas como las estrategias gerenciales dirigidas al logro de un excelente desempeño en el personal, por ello se parte de la idea que las instituciones innovadoras se diferencian por una serie de aspectos fundamentales que se integran para producir transformaciones o cambios conforme a las demandas de la sociedad.

Por tales motivos, las instituciones, especialmente las de orden educacional; no sólo deben gestionar procesos administrativos, sino también la productividad de las personas que contribuyen a su rendimiento general, partiendo del hecho que se logre asegurar la calidad educativa, pues representa una de las herramientas primordiales que está en manos del capital humano para el buen funcionamiento de las organizaciones, motivado al hecho que las mismas en la actualidad, tienen que gestionar la implementación de estrategias gerenciales constituidas por elementos innovadores con los que se logra promover una nueva cultura entre el personal, donde se promueva una forma distinta de actuar mediante comportamientos que caractericen y determinen la calidad de desempeño.

De la misma forma, son variados los factores que influyen en el ambiente laboral de cualquier institución educativa, éstos se convierten en asuntos claves para lograr la eficiencia y calidad de la misma; sin embargo, la atmósfera de los centros escolares depende de las percepciones que tengan los miembros involucrados. Si se parte del hecho que el clima organizacional es, parafraseando la definición de Chiavenato (2006); se refiere a todas aquellas percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral, se hace entonces necesario implementar medidas de tipo gerencial y administrativo que mejoren estas visiones personales.

Es por ello que, desde esta investigación se busca proponer estrategias gerenciales dirigidas al mejoramiento del clima organizacional dentro de la

Universidad Politécnica Territorial “Kleber Ramírez”, ubicada en la población de Bailadores, municipio Rivas Dávila del estado Bolivariano de Mérida. Es así que este informe se organiza en seis capítulos, el primero, denominado El Problema, presenta los aspectos preliminares, a saber, el planteamiento del problema, el objetivo general y los específicos, así como la justificación, el alcance y su delimitación. El segundo aparte intitulado el Marco Teórico, describe los antecedentes y las teorías que sustentan la disertación.

Posteriormente, el tercer capítulo, denominado Marco Metodológico, presenta el cómo se llevó a cabo el proceso investigativo, hace referencia al tipo, diseño, descripción de la metodología utilizada, población y muestra participante, los métodos y los tipos de instrumentos utilizados para la recolección de los datos necesarios para el estudio, así como los procedimientos seguidos para la validación y confiabilidad de las mencionadas herramientas de recopilación de la información.

Seguidamente, se procede en el capítulo cuatro, denominado Análisis de los Resultados, en el cual se presenta el resultado del análisis de los datos obtenidos, primero en cuadros de matriz, luego en gráficos circulares, seguido del análisis cuantitativo de los datos; todo esto acompañado de la vinculación teórica de cada uno de los indicadores. Por otra parte, el capítulo cinco, intitulado Conclusiones y Recomendaciones, presenta tal como su nombre lo indica, las conclusiones a que dio lugar el estudio, así como también las recomendaciones a la comunidad participante.

Como punto final, se presenta el capítulo seis, denominado La Propuesta, en el cual se recoge el plan de acción que resultó de esta investigación, que se acompaña de la presentación, la justificación y su fundamentación teórica. Así mismo se incluye en este informe las referencias y los anexos a los que dio lugar.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Uno de los principales retos que enfrenta la gestión administrativa de las instituciones educativas modernas, y así lo menciona Brunett (2011); es “la necesidad de responder de forma asertiva a la gran cantidad de variables internas y externas que exigen cambios significativos...” (p.132); ello que implica realizar grandes esfuerzos para mejorar paulatinamente su acción a través del uso de herramientas que posee la institución y que deben estar dirigidas hacia el logro de la calidad total en los servicios educativos que provee; esta circunstancia ha originado nuevos conceptos y esquemas teóricos importantes, dirigidos siempre hacia la reestructuración formal de las funciones institucionales y a la implementación de estrategias en el manejo del clima organizacional.

Esta novedosa visión de la organización educativa y su administración implica que el administrador institucional asuma retos importantes, y debe ser capaz de manejar adecuadamente las relaciones entre sus subordinados como un factor primordial a la hora de optimizar el funcionamiento de la institución a su cargo. Para ello se requiere de la aplicación de estrategias gerenciales dirigidas a minimizar las situaciones problemáticas y convertirlas en hechos que unan a la gente en el logro de un propósito significativo, a pesar de inconvenientes que los separen; así como hacer de su organización una entidad eficaz y eficiente, alejada de vicios burocráticos y luchas de poder; lo que favorece la existencia de un clima laboral propicio para el óptimo desempeño laboral.

Este conjunto de factores de orden interno y externo que modifican el entorno laboral educativo conforman el medio ambiente en el cual el trabajador ejerce sus funciones; posee características únicas que identifican a cada institución y juntos

forman lo que se denomina clima organizacional, el cual, según Goncalves (2007), esta categoría se refiere a "... las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral..." (p. 76).

Se asume entonces que, el clima dentro de la organización educativa está íntimamente relacionado con la percepción del medio por quienes allí hacen vida, y tiene gran influencia sobre la acción práctica de las personas. Además, la sociedad influye directamente sobre la percepción del clima organizacional, logrando modificarlas, y así lo señalan Murillo y Becerra (2009), cuando explican que:

En la actualidad, producto del agotamiento, del malestar, consideración social y estrés docentes, los profesores perciben que el clima organizacional en los centros educativos se ha deteriorado, así como las constantes tensiones vividas inciden de manera significativa en su salud mental... " (p.378)

Todo lo anteriormente señalado invita a presumir que el sentir del trabajador educativo, en el marco de las instituciones está condicionado no solo por lo que ocurre dentro del espacio educativo; sino que también las situaciones externas y referidas a la situación en la cual hace vida el docente son elementos que afectan su rendimiento dentro de la institución y por ende el clima organizacional que aprecia en su centro de trabajo.

Esta circunstancia demuestra que según sea la percepción del entorno cercano, esta repercutirá en la manera en la cual el docente se comporte dentro de su grupo laboral; es así como la situación política contraria, los problemas cotidianos de la vida personal, la desmotivación en cuanto a los reconocimientos y valoración hacia su desempeño son factores que condicionan la visión particular del trabajador hacia el clima organizacional de su centro laboral.

Estos comentarios realizados por los autores, están dirigidas a destacar que, el directivo como administrador de la institución educativa, en el desempeño de su papel como agente motivador, tiene la responsabilidad de ejercer un liderazgo proactivo, alerta ante el desarrollo de las relaciones interpersonales de sus subordinados,

dism inuyendo los conflictos y facilitando la conformación de un equipo laboral con conductas cooperativas, solidarias y con sensibilidad social; cónsonas con el carácter humanista de la educación.

Al respecto, parafraseando lo señalado por Getino (2008), la dirección de las instituciones, cuando es ejercida de manera motivadora, se distingue por hacer sentir que el docente es importante dentro de su entorno; así favorece su autoestima, favorece las relaciones de confianza y respeto, lo que permite que sus empleados lo perciban como un ser igual, beneficiando la inclusión y la autonomía; con maestros críticos al valorar su ejercicio junto al de la institución y proponiendo ideas para mejorar el rendimiento de la misma (p. 57).

Ahora bien, se observa que en la Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Kleber Ramírez”, a través de la práctica profesional en el seno de esta institución, se evidencia que existen situaciones que afectan negativamente el clima organizacional, entre las que destacan: la desmotivación entre sus trabajadores hacia el cumplimiento de las metas institucionales pues estas no están claras y bien definidas, lo que ocasiona una actitud poco responsable en cuanto al logro de metas comunes; de la misma manera, existe apatía por parte del docente ante el cumplimiento de sus deberes, predomina el escaso interés en mejorar el desempeño profesional, lo que está representado en las acciones formativas dirigidas a la atención de la población estudiantil que allí asiste.

Es posible mencionar que a través de la experiencia profesional en el seno de la universidad y en observaciones informales, que coexisten factores que afectan el clima organizacional en la Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Kleber Ramírez”, se destacan la desmotivación del personal hacia el trabajo, la apatía ante el cumplimiento de las metas institucionales; canales de comunicación poco eficientes, poca percepción del personal hacia la valoración de su trabajo, las decisiones son tomadas de forma vertical desde el equipo directivo, muchas veces de forma improvisada, lo que demuestra poco respeto hacia el personal por parte del equipo

directivo, situación que conlleva a la escasa participación activa por parte del cuerpo profesoral.

Asimismo, se evidencian desavenencias entre los integrantes del personal docente, lo que favorece la existencia de bandos con intereses distintos, las relaciones entre los profesores no son exitosas, armónicas y eficientes debilitando las relaciones interpersonales en el seno de la institución. Aunado a esto, los docentes no cuentan con un sistema de reconocimiento de los méritos alcanzados en sus investigaciones

De igual manera, los canales de comunicación entre los profesores y la directiva de la institución se caracterizan por ser poco efectivos, lo que ocasiona interferencias sustanciales en el desempeño de sus funciones y la valoración del personal ante la directiva de la institución, lo que se representa en el hecho que los profesores perciben que las decisiones son tomadas de forma vertical, sin permitirles la oportunidad de participar activa y responsablemente en la toma de las mismas; es común escuchar entre colegas que no se respeta sus opiniones profesionales, lo que deriva en escaso compromiso ante los principios y valores de la institución y desavenencias entre los integrantes del cuerpo profesoral.

Otro aspecto a considerar es el hecho que se evidencia la carencia de estrategias de planificación bien definidas desde la administración de la institución, lo que causa insatisfacción laboral ya que los trabajadores perciben que no se cumple con lo planificado, dando espacio a la improvisación e imposición de actividades que en muchos casos recargan sus agendas laborales, aunado al hecho que son irrelevantes para el control y evaluación de las metas establecidas, favoreciendo la ambigüedad en las decisiones que se asumen en el desempeño diario de sus funciones; y en muchos casos incapacidad de realizar las tareas asignadas porque son complejas asignaciones a destiempo, sin oportunidad de cumplir a cabalidad las acciones anteriormente determinadas.

Por otra parte, las relaciones interpersonales son también un factor a considerar en cuanto al desmejoramiento del clima organizacional, pues no se fomenta el trabajo en equipo, se favorece la creación de bandos entre colegas, existe escasa participación

en actividades dirigidas a fortalecer lazos entre los trabajadores como es el caso de actividades sociales, que demuestra desavenencias entre los miembros del equipo profesoral. Ello evidencia que las relaciones entre los profesores no son exitosas, armónicas y eficientes, afirmándose la falta de percepción en relación con la función directiva por parte del equipo responsable, por lo que se infiere deficiencia en el apoyo y el estímulo que debe poseer un administrador educativo para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima organizacional óptimo.

Cabe agregar a estas situaciones antes descritas, se suma el hecho que en la organización educativa no existe un sistema de reconocimiento a los méritos alcanzados por los docentes, pues entre sus funciones se destaca la investigación; acción que cumplen a cabalidad y desde el equipo directivo no se ha implementado una gratificación a los importantes aportes que realizan los docentes para el realce de la institución como Universidad dentro del panorama local y regional. Esto se traduce en una fuerte carga desmotivacional para el personal docente, pues no se premia bajo ningún orden las contribuciones aportada por esfuerzo personal del docente.

De la situación problemática evidenciada en la Universidad Politécnica Territorial de Mérida "Kleber Ramírez", trae como consecuencia en el personal docente actitudes como poca vinculación con la institución, puesto que no existe una clara motivación al logro de metas comunes como ejemplo de gestión de capital social o recursos humanos.

Ahora bien, es importante destacar que para la administración institucional moderna es el trabajo en equipo quién asume el desafío el mejoramiento del clima organizacional como agente motivador; se hace urgente la creación de un plan de estrategias gerenciales que vaya dirigido a mejorar el clima organizacional de la mencionada institución educativa; en el que se demuestre que a través del ejercicio de un liderazgo eficiente y dirigido a resolver las necesidades de sus subordinados plantee objetivos, estrategias orientadas a retomar la visión común de las cosas, y una actitud colectiva estrictamente favorable para impulsar el proceso que se quiere seguir, donde no hay ninguna concesión ni a la burocracia ni a la mediocridad.

Todos estos elementos observados desde la práctica profesional en la institución por parte de la investigadora, ponen en descubierto que en la institución se requiere de una gestión efectiva que optimice las condiciones laborales de sus trabajadores, y se proporciona un clima laboral estable a su personal, para que trabaje con entusiasmo en grupo, dirigida a la búsqueda de favorecer las relaciones interpersonales, disminuyendo conflictos, facilitando la satisfacción, la productividad en el seno de la institución educativa. Por otra parte, se hace necesario ofrecer a los docentes que cumplen funciones en esta casa de estudio, un ambiente laboral idóneo, en el cual puedan desarrollar su delicada labor de manera agradable, maximizando así sus potencialidades; aunado al hecho que la formación de los profesionales que dirigirán el proceso productivo del país se verán beneficiados por esta iniciativa.

En consecuencia, este estudio buscó dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles serán las características del Clima Organizacional del personal en la Universidad Politécnica Territorial De Mérida “Kleber Ramírez” (UPTM -KR)?; ¿cuáles serán las debilidades presentadas en cuanto a las estrategias gerenciales en la institución participante del estudio?; ¿Será factible aplicar estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en el UPTM -KR? ¿Qué estrategias gerenciales deberán aplicarse para mejorar el clima organizacional en la institución participante? Estas interrogantes se resolverán a través de un proceso investigativo dirigido a solventar la necesidad de mejorar el clima organizacional de la Universidad Politécnica Territorial Mérida “Kleber Ramírez”, ubicada en la ciudad de Bailadores, municipio Rivas Dávila del estado Bolivariano de Mérida.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer un plan de estrategias gerenciales dirigidas al mejoramiento del clima organizacional en la Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Kleber Ramírez”, ubicada en Bailadores, estado Bolivariano de Mérida.

1.2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar las características del Clima Organizacional en la Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Kleber Ramírez”

Analizar sobre las debilidades presentadas en cuanto al clima organizacional en la institución participante del estudio

Determinar la factibilidad técnica, económica, operativa, pedagógica y social para la aplicación de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en el UPTM -KR

Diseñar un modelo de plan de estrategias gerenciales dirigidas al mejoramiento del clima organizacional en la Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Kleber Ramírez”, ubicada en Bailadores, estado Bolivariano de Mérida.

1.3 Justificación de la Investigación

Uno de los aspectos más importantes del hecho investigativo, es el porqué del estudio, es decir; su notabilidad y relevancia para el entorno en el que se desarrolla, en este caso, al universo de los trabajadores de la Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Kleber Ramírez”, ubicada en Bailadores, estado Bolivariano de Mérida.

Bajo estas consideraciones, este proyecto es importante en el aspecto social, porque busca intervenir de forma positiva en la institución educativa participante, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del clima organizacional de esta casa de estudios, y así tener una nueva visión acerca de la relación entre la motivación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, y por ende brindar un aporte a la sociedad; que puede servir de base para la toma de decisiones en los futuros planes de mejoramiento institucional.

Es por esta razón que el estudio que aquí se presenta permitirá a la institución educativa auto-diagnosticarse, observando en la práctica el desarrollo de dicho proceso y ver cómo los actores pueden ser los propios responsables en mejorar y asumir el compromiso del cambio teniendo por supuesto el conocimiento explícito de su realidad; de sistematizar y transferir la información generada por los actores de la

institución educativa. Con esto se busca que sean los propios actores quienes puedan elaborar sus planes de mejora, si así lo estimasen; y a partir de esta experiencia elaborar propuestas de política en educación a nivel superior en cuanto al Clima Organizacional, enfocado en la organización, entendida esta categoría como la percepción que poseen de ella las personas que la integran.

En consecuencia, este proyecto se considera pertinente en el aspecto social por cuanto busca implementar estrategias gerenciales dirigidas a las y los trabajadores que allí se desempeñan, invitándolos a participar activamente en el logro de las metas trazadas en un esfuerzo conjunto y comprometido; lo que optimizará las condiciones en las cuales se gestiona el proceso formativo de los estudiantes que a él asisten y mejorará la proyección de la institución a la comunidad en la cual se inserta.

En referencia a la relevancia teórica, radica en el hecho que los resultados de la investigación pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y complementar el tema tratado, se vea los errores, y deficiencias para mejorarlas.

Por otra parte, a nivel institucional, el estudio permitirá valorar a los directivos, docentes, administrativos y demás personal que hace vida en esta casa de estudio en relación al nivel de relación con las estrategias gerenciales, y su impacto en el clima organizacional; para que tomen decisiones de mejora de los aspectos deficientes y reforzar los positivos.

En el aspecto metodológico, estas estrategias gerenciales permitirán desarrollar un basamento metodológico en el seno de la institución participante que le permitirá optimizar el clima organizacional, logrando así el mejor cumplir con efectividad y eficacia las metas propuestas, tanto desde lo académico, lo administrativo y en la función investigativa del personal adscrito a la Universidad Politécnica Territorial “Kleber Ramírez”, ubicada en la población de Bailadores, municipio Rivas Dávila del estado Bolivariano de Mérida

De la misma forma, desde la función práctica de este proyecto, se permitirá a la comunidad educativa de la institución participante reconocerse a sí misma como una

entidad con proyección, reconociendo sus virtudes y defectos, proveyéndolos de herramientas efectivas para mejorar significativamente el clima organizacional, convirtiéndose en una organización proactiva, de calidad y orientada a la formación del profesional que la nación requiere.

1.4 Alcances y Delimitación de la Investigación

1.4.1 Alcances

En este caso en particular, el alcance de la misma se corresponde al universo conformado por el personal adscrito a la Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Kleber Ramírez”, que serán abordados dentro de un contexto específico con características que le son únicas, es decir, se limita a una Institución Educativa del nivel de Educación Superior, en la cual se pretende mejorar las relaciones entre sus integrantes influyendo positivamente en el clima organizacional de los trabajadores docentes del departamento de Contaduría de la Institución.

Otro aspecto a considerar que la investigación por estar suscrita a la modalidad de proyecto factible, sus resultados se suscriben a la presentación de una propuesta de estrategias gerenciales, y su ejecución será decisión de la Gerencia y del personal de la institución participante; de la misma forma, existe la posibilidad de falta de accesibilidad y cooperación para la ejecución de esta investigación por parte de la comunidad educativa, por limitaciones curriculares.

1.4.2 Delimitación

La presente investigación se ubica en el campo del conocimiento de la Administración Educativa, en la línea de investigación “Desarrollo Organizacional, sistemas gerenciales y políticas educativas” adscrita a la Maestría en Administración Educativa de la Universidad de Los Andes, debido a que intenta por medio de una propuesta mejorar el clima organizacional a través de estrategias gerenciales como factor importante para el logro de las metas y objetivos institucionales. Su ámbito geográfico y temporal, se ubica en la Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Kleber Ramírez”; para el año lectivo 2016 - 2017.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Cuando se inicia un estudio científico, se debe recurrir a todas aquellas investigaciones anteriores que pueden aportar datos relevantes al tema que se desea y aunado a ello, se deben insertar todos aquellos fundamentos teóricos que sustentan la investigación. Al respecto, Silva (2007), sostiene que el marco teórico es: “aquel modelo conceptual en donde se describe la forma como se teorizan las relaciones entre varios factores que han sido identificados como importantes para el problema...” (p. 64); lo que fundamenta la existencia de este capítulo dentro de todo informe de investigación.

2.1.- Antecedentes de la Investigación

www.bdigital.ula.ve

El contexto referencial del proyecto está conformado por estudios previos que guardan relación con la temática abordada; así mismo presenta los referentes teóricos que dan sustento a la investigación; en este sentido se seleccionaron los que más se vinculan a la temática tratada. En este sentido Rojas (2015), en su trabajo especial para la Universidad Nacional Abierta, titulado “Estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de los directivos de los centros de educación inicial bolivarianos del municipio Pedro Gual”, ubicado en el estado Bolivariano de Miranda; cuyo objetivo fue proponer estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de los directivos de los Centros de Educación Inicial Bolivarianos del municipio Pedro Gual. Esta investigación se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo.

La población participante fueron 05 directivos de los centros de educación inicial bolivariana a quienes, con la finalidad de recopilar la información necesaria, se

le aplicó un cuestionario escala tipo Likert de 30 preguntas. Estos instrumentos se validaron según la técnica del juicio de expertos, obteniendo un valor de 0,98, lo que le otorga una alta validez. Para obtener su confiabilidad se utilizó el método del Alpha de Cronbach, dándole una alta confiabilidad al ser calificado con 0,90. Se analizaron a través de la estadística comparada, al representar los datos obtenidos en matrices de datos y gráficos de barra.

Las respuestas emitidas permitieron establecer como conclusiones que los directivos de las instituciones, en su mayoría están en condición de encargados, tienen pocos años de servicio desempeñando la función directiva, su nivel de conocimiento en materia de gerencia educativa es muy poca y sus relaciones de comunicacionales con el personal que está a su cargo es muy deficiente; sin embargo, los directivos participantes, indican que están dispuestos a buscar soluciones, lo que hace viable la propuesta diseñada. De la misma forma, se recomienda que se procure la búsqueda de asesoría en lo que se refiere a la administración educativa, y se diseñen líneas de acción dirigidas a mejorar la gestión administrativa, haciendo del proceso de dirección de estos centros educativos una actividad agradable, efectiva, transparente y duradera.

De las reflexiones dadas por el autor, y que coinciden ampliamente con lo que en esta investigación se propone en cuanto al clima organizacional, el administrador educativo, como responsable de la institución tiene en sus manos la transformación a través de una organización con excelencia académica, ajustándose a lineamientos propuestos en las asambleas docentes, con eficacia administrativa y sobre todo fortaleciendo estrategias innovadoras.

Por tal motivo, el administrador del centro educativo, no tiene la responsabilidad de ocupar un cargo o función dentro de la institución, sino es responsable de hacerlo con visión al futuro, permitiendo el crecimiento de sus integrantes a través de actitudes-aptitudes positivas, preparación personal y de alta calidad, con iniciativa, creatividad y estrategias de cambio que conduzcan a un desarrollo institucional tanto individual como colectivo.

En este mismo orden de ideas, Martínez (2014), en su estudio intitulado “El Liderazgo Directivo en el Desempeño del Docente de Educación Primaria en la Unidad Educativa Nacional Cúpira durante el Año Escolar 2012 – 2013”, llevado a cabo para la Universidad Nacional Abierta; cuyo propósito fue analizar el grado de importancia del liderazgo directivo en el desempeño del docente de educación primaria en la Unidad Educativa Nacional Cúpira durante el año escolar 2012 – 2013, ubicada en el estado Miranda. Este estudio, se enmarcó en una metodología de tipo descriptiva, y bajo la modalidad de proyecto factible, basado en una investigación de campo.

Como población objeto de estudio la conformaron docentes, en funciones de directivo, coordinadores, docentes de aulas y especialistas, para un total de 27 y quienes fueron tomados como muestra. Con la finalidad de obtener los datos necesarios, se aplicó un instrumento escala tipo Likert mediante la técnica de la encuesta. El mismo estuvo conformado por 15 preguntas con 4 opciones de respuestas y fue validado a través del juicio de experto y su confiabilidad se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

Una vez recogidos los datos se procedió a analizarlos cuantitativamente, utilizando los métodos de la estadística descriptiva, y se logró concluir que en la UEN Cúpira, resulta fundamental e importante el tipo de liderazgo aplicado por el director ya que este incide en el desempeño del docente de educación primaria, optando por un estilo democrático, considerado como el más adecuado, aunque en varias ocasiones el director utilice un estilo algo autoritario que en nada beneficia la armonía y el clima organizacional del plantel. Entre las recomendaciones dadas, se diseñaron estrategias gerenciales y administrativas dirigidas al personal directivo y docente como propuesta para el mejoramiento del desempeño docente, además de la actualización de los profesionales de la docencia mediante jornadas de formación, cursos, talleres y conversatorios.

De los hallazgos de la autora, coinciden ampliamente con la intención de este estudio, el hecho que la función de liderazgo ejercida por el administrador de la

empresa educativa es fundamental para el sostenimiento del clima organizacional, ya que en su actuación depende la asertividad y compromiso demostrado por sus docentes; así mismo, se hace necesario elaborar lineamientos teóricos dirigidos a mejorar la relación entre el estilo de liderazgo de los directores y su relación con el desempeño laboral de los docentes en las escuelas básicas, como una contribución para que las organizaciones escolares sean centros eficaces y eficientes.

Para Hernández (2013) en su trabajo titulado “Estrategias Gerenciales para la Calidad de desempeño de los directores de las Escuelas de la Parroquia Tamare”; para la Universidad del Zulia como requisito para optar al grado de Magister Scientiarum Mención Gerencia de Organizaciones; cuyo objetivo general fue el análisis de las estrategias gerenciales utilizadas para lograr la calidad de desempeño de los directores en las Escuelas Bolivarianas de la Parroquia Tamare del Municipio Mara, estado Zulia. El estudio se fundamentó en los aportes teóricos de autores como: Chiavenato (2009), Alles (2011), Árraga, Oberty, y Bonache (2008), Guerra (2007), Darft y Marci (2005), Robbins (2005), entre otros. El estudio se enmarcó en una investigación descriptiva, de campo, con un diseño no experimental, transaccional.

En referencia la población participante, esta estuvo conformada por 13 directivos y 86 docentes. Para la recolección de los datos se aplicó como técnica la entrevista y observación directa y como instrumentos diseñó una encuesta tipo (cuestionario) versionado con 5 alternativas de respuesta Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca, en escala tipo Lickert, conformado por 34 ítems; validados según su contenido por cinco jueces expertos y la confiabilidad de estos se hizo según el Alpha de Cronbach, obteniendo un valor de 0,99, lo que lo describe como altamente confiable. Para el análisis de los datos se utilizaron métodos estadísticos descriptivos.

De los resultados obtenidos se logró determinar que las estrategias gerenciales de enlace, delegativas y de gestión presentan debilidades, e igualmente en la gestión al conocimiento, y de cambios, como también en las competencias analítica e

innovadora, a pesar de que la calidad de supervisión presento fortalezas, en relación a las directrices organizacionales que ha de cumplir el personal del mismo modo, los requerimientos para la calidad de desempeño, y la competencia comunicativa, lo cual representa uno de los aspectos fundamentales para lograr la calidad de desempeño y por ende la buena marcha de las instituciones.

Estos hallazgos permiten inferir que la determinación de estrategias gerenciales constituye una herramienta necesaria en materia organizacional para el óptimo desempeño de las instituciones educativas, pues juegan un papel importante en la gerencia y los lineamientos que pongan en funcionamiento el equipo directivo y en consecuencia el resto del personal que integra el personal que labora en el centro educativo; planteamiento que coinciden ampliamente con el objetivo de este proyecto de investigación.

En este mismo orden de ideas, Martínez (2014), en su estudio intitulado “El Liderazgo Directivo en el Desempeño del Docente de Educación Primaria en la Unidad Educativa Nacional Cúpira durante el Año Escolar 2012 – 2013”, llevado a cabo para la Universidad Nacional Abierta; cuyo propósito fue analizar el grado de importancia del liderazgo directivo en el desempeño del docente de educación primaria en la Unidad Educativa Nacional Cúpira durante el año escolar 2012 – 2013, ubicada en el estado Miranda. Este estudio, se enmarcó en una metodología de tipo descriptiva, y bajo la modalidad de proyecto factible, basado en una investigación de campo.

Como población objeto de estudio la conformaron docentes, en funciones de directivo, coordinadores, docentes de aulas y especialistas, para un total de 27 y quienes fueron tomados como muestra. Con la finalidad de obtener los datos necesarios, se aplicó un instrumento escala tipo Likert mediante la técnica de la encuesta. El mismo estuvo conformado por 15 preguntas con 4 opciones de respuestas y fue validado a través del juicio de experto y su confiabilidad se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

Una vez recogidos los datos se procedió a analizarlos cuantitativamente, utilizando los métodos de la estadística descriptiva, y se logró concluir que en la UEN Cúpira, resulta fundamental e importante el tipo de liderazgo aplicado por el director ya que este incide en el desempeño del docente de educación primaria, optando por un estilo democrático, considerado como el más adecuado, aunque en varias ocasiones el director utilice un estilo algo autoritario que en nada beneficia la armonía y el clima organizacional del plantel. Entre las recomendaciones dadas, se diseñaron estrategias gerenciales y administrativas dirigidas al personal directivo y docente como propuesta para el mejoramiento del desempeño docente, además de la actualización de los profesionales de la docencia mediante jornadas de formación, cursos, talleres y conversatorios.

De los hallazgos de la autora, coinciden ampliamente con la intención de este estudio, el hecho que la función de liderazgo ejercida por el administrador de la empresa educativa es fundamental para el sostenimiento del clima organizacional, y que en su actuación depende la asertividad y compromiso demostrado por sus docentes; así mismo, se hace necesario elaborar lineamientos teóricos dirigidos a mejorar la relación entre el estilo de liderazgo de los directores y su relación con el desempeño laboral de los docentes en las escuelas básicas, como una contribución para que las organizaciones escolares sean centros eficaces y eficientes.

Por otra parte, Luengo (2013), en su trabajo especial de grado la Universidad del Zulia, titulado Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial; cuyo objetivo general fue analizar la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de Docentes en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia. Esta investigación fue de tipo descriptivo-correlacional enmarcada en un diseño no experimental, transversal y de campo.

La población participante estuvo conformada por 49 sujetos, discriminados en 5 directores y 44 docentes siendo considerada como muestra su totalidad. Con la intención de recoger la información necesaria para el desarrollo del estudio, se utilizó como técnica utilizada la encuesta y como instrumento de medición dos

cuestionarios, uno dirigido a los docentes y otro al personal directivo, cada uno con 36 ítems, respectivamente, con selección de escala tipo Lickert con alternativas de respuestas, siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

Estos instrumentos fueron validados por cinco (05) expertos y sometido a la prueba de Alpha de Cronbach para obtener la confiabilidad, cuyo resultado fue de 0.87, en ambos casos, indicando que el instrumento fue altamente confiable. Asimismo, se realizó el análisis de los resultados, calculando medias aritméticas, frecuencias y porcentajes. Para la correlación se optó por el coeficiente de Spearman, obteniéndose un valor de 0,726 lo cual indica que hay una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de investigación.

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

Estos resultados obtenidos por la autora de la investigación coinciden ampliamente con lo que se desea plantar en esta investigación, por cuanto el estilo de liderazgo de las instituciones educativas es un aspecto fundamental para la administración eficiente; pues el personal docente es el encargado de operacionalizar la misión y visión del centro; por tal motivo es de vital importancia establecer acciones dirigidas a optimizar el clima organizacional de forma tal que el trabajador docente se perciba a sí mismo y a sus colegas como agentes importantes en el proceso administrativo, participando activamente en la dirección y gerencia del plantel.

Aunado a ello, el ambiente de trabajo es un factor de gran influencia en la satisfacción de los empleados. Un mal ambiente empobrece la auto-percepción del

trabajador educativo y empobrece también, las actitudes y comportamientos futuros. Es un constante input de percepciones para los empleados e influye directamente en su rendimiento. Por otra parte, en los resultados de la citada investigación queda demostrando que tiene impacto consecutivo a lo largo de la vida reiterando la necesidad de inversión educacional; concluyendo que las habilidades no-cognitivas, como motivación, liderazgo, honestidad y habilidades sociales, son al menos tan importantes como las habilidades cognitivas.

2.2 Bases Teóricas

Los aportes y conclusiones de teoría, se convierten en el punto de partida de toda investigación, al respecto Arias (2012) explica que las bases teóricas son "... el conjunto de conceptos y proposiciones que conforman un punto de vista o un enfoque, dirigido a explicar el problema planteado..." (p. 95). Es por ello que a continuación se presentan los aspectos claves que sustentan este estudio.

2.2.1 La Administración Educativa

La administración como ciencia es amplia, permite entender el funcionamiento de las organizaciones en la búsqueda del óptimo funcionamiento. De la misma manera procura entre sus funciones el logro del adecuado uso de los recursos. Para definir a la administración, se refiere a Chiavenato (2006) quien explica que ella se refiere a un "...proceso que estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional..." (p. 10).

Se evidencia entonces que la administración implica un proceso porque se convierte en una serie de actividades y operaciones que incluyen a la planeación, la toma de decisiones y la evaluación de los resultados; a través de la utilización de recursos que ponen en funcionamiento para el logro de metas por medio de la ejecución de tareas específicas; bien sea de un individuo, una organización o la

combinación de ambas, con un fin o meta a lograr. Por tanto, y así lo destaca

Martínez (2012)

La función de la administración en una institución educativa sería el planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema. (p. 11)

Desde este punto de vista, la administración educativa se refiere entonces a la dirección de la organización; acción que involucra al administrador a estar al tanto de diversas tareas, como son el uso de los recursos humanos y a la asignación de las tareas de cada integrante de la institución; la distribución estratégica de los recursos intelectuales, tecnológicos y presupuestales; la detección y proyección de las necesidades del grupo humano bajo su responsabilidad; a la previsión estratégica de capacitación del personal a su cargo; a la vinculación con el entorno; la generación de identidad del personal con la institución; la creación de una visión colectiva de crecimiento organizacional en lo colectivo, lo individual y profesional; así como también en el establecimiento de la cooperación y la solidaridad como premisa de desarrollo.

Desde la óptica funcional, la administración educativa tiene la responsabilidad de implementar políticas educativas, y desde la instancia institucional, responde al conjunto de estructuras organizacionales que garantizan la prestación del servicio educativa a la colectividad. Por otra parte, esta disciplina envuelve el logro de las metas por parte de las personas, quienes aportan el máximo esfuerzo para tal fin; y de acuerdo a pautas preestablecidas en los planes diseñados se asegura la posibilidad de conducir la escuela hacia el logro pleno de los objetivos de la educación.

2.2.2 Las Funciones Gerenciales en el Ámbito Educativo

La gestión educativa involucra el ejercicio de importantes funciones que garantizan la misión del administrador. Estos son procesos continuos que implican

entender las funciones inherentes al ejercicio profesional del personal directivo para vincularse con el saber acumulado, diagnosticar los problemas, detectar las necesidades educativas del entorno social, recrear o producir métodos o técnicas adecuadas, mediante la planificación, organización, dirección y control de los procesos educativos.

Es importante describir cada una de estas tareas, y uno de los procesos de gestión más relevantes y que tienen aplicabilidad dentro del campo educativo, sin duda alguna, lo constituye la planificación. Parafraseando a Robbins, (2007) la planificación se ocupa de definir las metas de la organización, establecer las estrategias generales para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar las actividades. Es este sentido, la planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible.

Se asume que al planificar se determinan los objetivos, metas y estrategias que han de orientar la elaboración del plan anual de la institución. De lo antes expuesto, es importante deducir que los directivos tomen en cuenta el proceso de planeación para que puedan seleccionar acertadamente los fines de la educación y, sobre todo, los medios para alcanzar las metas propuestas en el seno de la organización.

Es necesario destacar, que en toda planificación en materia educativa se deben tomar en cuenta los fines que guían a la institución misma, puesto que se considera indispensable fomentar las acciones colectivas, el trabajo en grupo, y la interacción entre los actores, a fin de transformar progresivamente la institución educativa, en una verdadera comunidad, es decir, en un grupo de ciudadanos con metas comunes con relación a la enseñanza y aprendizaje, la institución educativa, comunidad y la sociedad. Sostiene que el personal directivo o docente cumple la función de planificar cuando aplica conocimientos básicos en la planificación y administración educativa, elaborando planes, diseñando estrategias efectivas y tomando decisiones acertadas, para que tome en cuenta lo anteriormente expuesto y mejorar el sistema educativo en sus instituciones.

En otro orden de ideas, la organización es también una acción importante dentro de la gestión educativa; y al respecto Chiavenato (2006), concibe a la organización dentro del ámbito administrativo como el "... acto de organizar, entregar, y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración, establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno..." (p. 72). En este sentido, la organización es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y recursos para el curso de acción seleccionados; haciendo referencia a la estructura orgánica de la empresa, teniendo en cuenta los niveles (directivos y docentes), así como las áreas administrativas.

Es por ello que el personal directivo, al organizar define conjuntamente con su equipo asesor las líneas de mando y las responsabilidades del personal adscrito de acuerdo a las responsabilidades de cargo. Las evidencias anteriores reflejan que a través de la organización se ordenan las funciones que se estiman necesarias para lograr los objetivos propuestos y se asignan responsabilidades a las personas que deban proceder a ejecutarlas, de acuerdo con determinados niveles de autoridad.

Seguidamente, la dirección como tarea del gestor educativo, responde a lo señalado por Fayol, citado por Chiavenato (2006) define los procesos de dirección como "la etapa de realización de los planes de acuerdo a la estructura organizacional, de motivación, guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados". Ello implica que dirigir para obtener altos niveles de productividad; requiere del acompañamiento al personal, mediante la supervisión y motivación.

Esta función es imprescindible en toda gerencia, mucho más cuando las organizaciones están dirigidas a la formación del talento profesional, donde se hace importante mantener ideales éticos elevados, considerándose entonces, como el proceso mediante el cual el personal directivo influye sobre sus subordinados de manera tal que se lleven a cabo las actividades previstas en los planes, y por lo tanto, se alcancen los objetivos de la institución, en tal sentido, el docente como gerente y formador del futuro profesional, debe influir en sus alumnos para que se realicen los esfuerzos que se han coordinado.

Finalmente, el control como tarea del gerente educativo está dirigido a, y así lo destaca Chiavenato (2006) “la verificación para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los errores para rectificar y evitar su repetición”. De acuerdo con esto, al contextualizarlo al ámbito educativo se trata del seguimiento de todas las fases inherentes a ejecución de los proyectos institucionales a fin de detectar los errores y aplicar los correctivos pertinentes.

Implica también la medición objetiva de los resultados obtenidos en la aplicación de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias. En consecuencia, se considera que es el proceso mediante el cual, se evalúa y corrige el desempeño para lograr el cumplimiento efectivo de los planes y objetivos previstos. De igual manera, debe supervisar para verificar todo el proceso haciendo uso de los requerimientos necesarios, refiriéndose a los conocimientos, habilidades, sentido común y previsión de los cuales dependerá el éxito o fracaso de la gestión. Por lo tanto, la función de control que realiza el docente le permite seleccionar y aplicar concepciones, criterios y procedimientos para valorar el rendimiento y la óptima utilización de los recursos materiales, técnicos y humanos disponibles en el aula, y elaborar estrategias que le permitan cumplir con las metas institucionales.

2.2.3 Estrategias Gerenciales

En la búsqueda de la optimización del trabajo, el administrador educativo tiene el objetivo de modernizar sus procesos, tanto a nivel administrativo como educativo. Para ello se vale de estrategias como las gerenciales, pues le permiten vincular dichos procesos con el entorno en el cual se desarrolla. A continuación, se presentarán definiciones básicas de las estrategias gerenciales de acuerdo a diversas perspectivas. Alizo, Graterol, Hernández y Añez (2007), explicaron que “... la estrategia consiste en una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que deben emplear

los emprendedores en el manejo adecuado de nuevas compañías...” (p. 118); bajo estas consideraciones, se asume que la estrategia es una secuencia organizada de pasos dirigidos al logro de una meta.

En otro orden de ideas, González y de Pelekais (2010), destacan que las estrategias gerenciales son “... herramientas necesarias para aplicar por cualquier líder (...) para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada...” (p. 343). Por consiguiente, las estrategias gerenciales vienen a ser entonces más que un mecanismo para planificar, son un proceso que debe indicar el camino a seguir para conseguir la génesis de un sistema organizacional que funcione como un todo integrado, con previsión de futuro; es por ello que los directivos con actitud proactiva deben estar siempre en la búsqueda de la suma de voluntades de los miembros del centro educativo para el logro de las metas propuestas en un entorno cambiante como es la escuela en su función de entidad formadora de la comunidad.

Es por ello que las estrategias, y en especial las gerenciales tienen como finalidad establecer secuencias coherentes de las tareas por llevar a cabo, con el fin de lograr metas comunes y significativas dentro de la organización. Es importante destacar que estas herramientas se aplican en todos los niveles de la organización; sin embargo, en lo que corresponde a los fines educativos; ellas deben vincularse con la realidad circundante y basadas en los principios de innovación en materia educativa y dirigida al logro de las tareas propias del gerente educativo y su entorno.

2.2.3.1 Tipos de Estrategias

En el marco de las observaciones anteriores, cada acción gerencial requiere del director la previsión de actividades que permitan prever el futuro de la organización educativa, basada en un ordenamiento racional de los recursos, así como de los objetivos que se persiguen, pues se amerita de la formulación de estrategias de manera coherente y detallada del quehacer pedagógico y su implicación en el proceso organizacional.

Ahora bien, existen diversas clasificaciones de las estrategias gerenciales, al efecto Silva (2008), plantea que las estrategias cuando se realizan en función de las oportunidades y amenazas externas, considerando también fortalezas y debilidades internas, se puede obtener una visión más amplia de la realidad, lo que hace de la labor de plantear estrategias gerenciales sea más eficaz y eficiente. Se trata entonces de utilizar al máximo el potencial interno y aprovechar inteligentemente las oportunidades del entorno, estableciendo lazos fuertes de unión entre la escuela y la comunidad local.

En otras palabras, para Chiavenato (2009), la administración de la interdependencia entre elementos del ambiente de trabajo requiere que cada organización utilice estrategias distintas, dependiendo de su situación particular, lo que implica el accionar conjunto de los implicados y la previsión de posibles contingencias; de forma tal que se demanda la suma de esfuerzos de todos los miembros de la organización, para así aumentar el poder de la misma y reducir su independencia.

Se asume entonces que, en la medida que el gerente educativo defina la estrategia a seguir para el logro de las metas y establezca el comportamiento, la planificación y sistemas de apoyo, en esa medida obtendrá una auténtica orientación y acción gerencial para unificar al personal a su cargo y a la comunidad local hacia la instauración de procesos responsables para la interdependencia necesaria que guíe hacia el éxito de la escuela como centro de gestión social.

Con base en el seno del contexto educativo, y parafraseando lo establecido por Silva (ob. cit.) en el contexto educativo, las estrategias gerenciales tienen como función aprovechar las oportunidades y fortalezas para minimizar las debilidades y las amenazas; utilizando al máximo el potencial interno de la institución. De acuerdo a esta posición, el autor destaca las estrategias gerenciales en acciones de enlace entre la escuela y la comunidad local, la delegación de acciones y la gestión de actividades. A continuación, se describen las características de cada una de estos tipos de estrategias gerenciales.

2.2.3.1.1 Estrategias de Enlace

La escuela como institución social tiene la responsabilidad de ejecutar planes de acción que coordinen el trabajo de las fuerzas vivas de la colectividad en el logro de objetivos comunes; esta situación obliga a establecer contactos con otras organizaciones sociales y elaborar, revisar y ejecutar planes de trabajo coordinados. Al respecto Silva (2008) señala que “cada tipo de estrategias se organiza, planifica e implementa con la finalidad de mantener contactos operativos de orden socio educativos, culturales, económicos, demográficos, hasta políticos” (p. 48), de este modo se infiere que todos forman parte importante en la vida de las organizaciones, especialmente las educativas.

Asimismo, se pone de manifiesto que el director, coordinador o supervisor, en su rol como gerente, tiene la obligación de favorecer el enlace en el proceso de integración entre docentes, padres, representantes e institución educativa, con el propósito de establecer las estrategias de interacción comunicacional a fin de fortalecer los problemas educativos de acción pedagógica, conocer las debilidades y fortalezas sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos, así como también los problemas del entorno socio cultural comunitario, entre otros; privilegiando la participación responsable, continua y directa de todos en la tarea de educar al colectivo.

En otro orden de ideas, el acompañamiento docente por parte del gerente educativo sirve de apoyo al docente como gestor de los aprendizajes en el aula en la labor de racionalizar los recursos para hacer posibles los objetivos institucionales y curriculares permitiendo la creación de equipos de trabajo, donde las estrategias de enlace se orientan a conseguir una red de relaciones y el establecimiento de grupos de trabajo.

Red de Relaciones

Una red de relaciones de trabajo es definida por Chiavenato (2009) como "... "es el proceso de integración de las actividades de cada uno de los actores que intervienen en las organizaciones" (p. 312), estas afirmaciones implican que existe un grupo de personas dedicadas a respaldar el proceso dentro de una organización, al mismo tiempo plantea que conllevan a una eficacia de los objetivos propuestos, donde la relación Interfuncional expande las fronteras con éxito, entendiendo las necesidades, responsabilidades y preocupaciones de cada una de las unidades de trabajo para gestionar los recursos que sean necesario para el funcionamiento de la empresa.

Bajo estas consideraciones, el gerente educativo es el responsable de gestionar esta red de relaciones para la adquisición de recursos, siendo capaz de utilizar los económicos y materiales, bajo los criterios de idoneidad, rapidez y eficacia en el logro de las metas deseadas. Es así que el sentido de pertenencia hacia la institución y la posibilidad de gestión educativa serán los promotores del logro alcanzado, superando las condiciones adversas derivadas de posibles discrepancias entre el rector del sistema educativo. Desde esta premisa, refiere Morales (2003), que para establecer una red de relaciones es necesario una serie de acciones, entre las que recomienda:

1. Conformación de un equipo promotor comunitario integrado por el personal directivo, docente, alumnos, administrativo, obrero, asociación civil, fuerzas vivas y otros actores de la comunidad.
2. Orientar e incentivar a los miembros de la institución y de la comunidad hacia la participación activa.
3. Reunir, en calidad de encuentro preparatorio, a los miembros de la comunidad, informantes claves y personales de la institución para el abordaje de la realidad educativa y comunitaria.
4. Promover la creación de asambleas comunitarias para la discusión de la comunidad, desde la perspectiva de la escuela que tiene y la que se quiere tener, entre otras. (p. 67)

Por lo tanto, desde la perspectiva del autor, en las acciones planteadas son válidas para la presente investigación dado que se entiende que la gerencia educativa

representada por el director en sus funciones, debe considerar la diversidad de actores que a ella concurren: alumnos, docentes, familias y fuerzas vivas, ya que el trabajo en equipo es de suma importancia para lograr los propósitos y metas de la institución.

Es importante que el supervisor, el director al igual que los docentes tengan presentes y claros sus roles, para lograr la participación e integración de los padres a la institución, en este sentido, se recomienda: establecer una relación sincera, transmitir la sensación de que su labor es necesaria e indispensable, pero que también se necesita aprender de ellos, demostrar placer al trabajar juntos, ofrecerles siempre una palabra de aliento, estimación ante situaciones incómodas e ingratas. Su actitud debe ser profesional, abierta a la crítica, comprensión de los problemas y características de situaciones individuales.

Conformación de Equipos

Por mucho tiempo, la conformación de equipos de trabajo ha sido una competencia importante dentro de las organizaciones, indistintamente sea su razón social. Es por ello que, la posibilidad de encaminar a los demás para participar en actividades que son previamente eran consideradas como competencia del líder, obliga a crear procesos grupales que están dirigidas a optimizar los niveles de participación y de productividad, pues implica el trabajo de un grupo humano, el cual desarrolla habilidades y destrezas dirigidas al logro de metas comunes.

Sostiene Gento (2008), que el trabajo grupal bajo la influencia de un líder es “la acción mediante la cual se busca la unión e integración del personal y demás actores del hecho educativo” (p. 45). De la misma forma, cuando existe un líder en el seno de un grupo con fines estratégicos, se impulsa la acción hacia el cumplimiento de las metas institucionales, lo que invita a sus miembros a mejorar el funcionamiento óptimo de las funciones académicas.

Es importante destacar que el gerente educativo establece el entorno para la colaboración y la integración de equipos, es fomentar el esfuerzo colectivo, lograr la unión y el trabajo grupal, gestionar conflictos interpersonales, además de orientarse al

proceso. Los comportamientos esperados, incluye intervenir ante las diferencias personales, aplicando técnicas de reducción de conflictos, desarrollar la unión, la moral, lograr el ímpetu y la participación, por último, facilitar la resolución de los problemas en grupo.

Como puede observarse, en las organizaciones dedicadas a la tarea de educar, es de vital importancia el trabajo en equipo, por lo que se infiere que la capacidad del gerente educativo en la conformación de equipos de trabajo se favorece la creación de un ambiente de colaboración, confianza y comunicación asertiva entre los miembros del grupo de trabajo, lo que estimula la participación en el logro de los objetivos comunes. Ante estos planteamientos, puede decirse, que el principal secreto del equipo es la combinación de esfuerzos para el logro de metas comunes. En tal sentido el trabajo en equipo determina en buena parte la productividad de los integrantes de una organización.

2.2.3.1.2 Estrategias de Delegación

Cuando se hace referencia a cargos gerenciales, está clara la acepción que se piensa en el ejercicio del mando o dirección de una organización; sin embargo, el ejercicio de la autoridad implica también la opción de requerir la delegación de funciones a otros integrantes de la empresa. En el caso de instituciones educativas, se requiere más que la emisión de órdenes para ser efectuada la gerencia de manera satisfactoria. Las nuevas concepciones directivas en el contexto educacional han erradicado esa atribución y la han sustituido por una función motivadora, a través de la cual el recurso humano con su personalidad y potencialidades pueda desempeñarse plenamente en sus labores administrativas y técnico – docentes, para evaluar sus propias realizaciones mediante las normas imperantes.

Partiendo de estas consideraciones, Pérez (2005), define la acción de delegar como “la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información e igualmente, los recursos necesarios para tomar decisiones para lograr sus objetivos; además de asignarles responsabilidades” (p.78). Tales aseveraciones

implican que las actitudes personales de quien dirige son sumamente importantes, entre ellas la receptividad del gerente para tener la disposición a conceder que otras personas pongan en práctica sus ideas, de colaborar con ellos a la vez elogiar su inventiva; entre otras esta, la disposición a ceder o delegar en sus subordinados el derecho a tomar sus decisiones, adicionalmente, el ser flexible para que otros puedan cometer errores además de confiar en todos los miembros del grupo estableciendo y aplicando controles que permitan revisar constantemente los procesos para no perder el control.

Por su parte, Soto (2006), afirma que la asignación de funciones administrativas y gerenciales en el personal representa un ejercicio democrático y funcional, pues presenta la posibilidad de proporcionar lineamientos para la ejecución de tareas específicas, aunado al hecho que facilita la observación y la verificación de las tareas cumplidas donde pueden surgir sugerencias para mejorar los procesos. Sin embargo, el gerente educativo continuará siendo el responsable por el resultado de las decisiones. Dentro de este aspecto, se resaltan aquellas capacidades que presenta el directivo las cuales resaltan su experiencia en el ámbito de su desempeño.

En pocas palabras la delegación se refiere a la capacidad de encargar a otras personas de la realización de tareas para un propósito grupal; significa asignar responsabilidad y autoridad en subordinados a fin de lograr una mayor fluidez en los procesos de trabajo. Es decir, la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos; además de asignarles responsabilidades.

Asignación de Tareas

Están vinculadas a la distribución de las actividades por parte del gerente a los subalternos, tanto en forma individual como en equipo, y según lo destaca Chiavenato (2009) la asignación de tareas representa “la fijación de funciones o actividades inherentes a la organización” (p.223). Las actividades son el conjunto de tareas o trabajos que se les asignan a las personas en un período de tiempo determinado para el logro de las metas propuestas. Ello implica que el gerente de la institución

educativa debe tener la capacidad para distribuir las tareas, tomando en cuenta no sólo a capital humano, sino también los recursos con los cuales dispone.

Decisiones Consensuadas

Cuando se refiere a las decisiones consensuadas, se refiere a las que Habermas (2005) define como “la congruencia en la perspectiva de dos o más actores” (p. 78). Ello implica que no solo los docentes y gerentes son los encargados de tomar decisiones importantes en el seno de la institución educativa; sino que también se vinculan los miembros de la comunidad local en la formulación de valores y proyectos de mediano y largo alcance.

Por consiguiente, el gerente como líder, la motivación, entre otros elementos son factores fundamentales a la hora de tomar decisiones; así mismo la praxis educativa determinan en gran medida los cambios a gestarse dentro de la organización educativa. Este punto de vista favorece la construcción de un proceso de integración, mediación del centro educativo con la comunidad; fortaleciendo el sistema de creencias, la disposición y la actitud del colectivo hacia la construcción de contextos educativos innovadores y la colaboración de la universidad, como es el caso que ocupa a este estudio.

Acompañamiento en el Aprendizaje

El acompañamiento es una función importante dentro de las instituciones, este con el fin de crear ambientes propicios para el cumplimiento de sus objetivos. Para Gómez y Pin (2007), el acompañamiento representa “el conjunto de procedimientos que realizan los directivos mediante actividades, específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar las prácticas pedagógicas del docente...” (p. 62); estas apreciaciones de los autores implican que el gerente de las instituciones debe dedicar dentro de las tareas a procurar apoyar el ejercicio del docente, debe tener una visión amplia sobre las acciones que deben ejecutarse en el espacio educativo,

De la misma forma, los gerentes tienen la obligación de convertir a su institución en centros productivos, lo que involucra conocer con claridad y precisión la forma en que se conducen los procesos educativos para hacer de la organización educativa a su cargo, un centro productivo, capaz de provocar conocimientos y aprendizajes de calidad, ajustados a la realidad social que cumpla con la tarea de generar un servicio educativo de calidad implica el desarrollo de un sistema de reflexión permanente que facilite la innovación y conduzca a calificar el proceso.

En este sentido, puede decirse, que el acompañamiento pedagógico en el aprendizaje, representa un proceso integrador y armonizador de equipos de trabajo, que se ocupa de la sincronización de labores, con atributos favorables para el desarrollo personal, profesional e institucional; es decir, una función fundamental en el proceso de dirección dentro de técnicas pedagógicas donde el gerente debe sincronizar y armonizar el esfuerzo de cada uno de los actores que participan para el logro de los objetivos deseados.

2.2.3.1.3.- Estrategias de Gestión

El gerente educativo tiene como tarea fundamental el logro de óptimos resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir; debe orientar su trabajo hacia la búsqueda de la calidad del producto de forma orgánica, sistemática, organizada y continua; a lo largo de todo el proceso de preparación del educando; gestionando al recurso humano a través de una acción gerencial efectiva que le permita alcanzar los objetivos educacionales de manera eficiente a través de la implementación de estrategias de gestión.

Para Pérez (2009) las estrategias de gestión son “la actividad de dirigir, en un nivel organizado, en los casos en que los miembros componentes o no del grupo de la gerencia de una institución se encuentran en contacto” (p. 142). Estos planteamientos permiten asumir que las acciones que conducen a la coordinación de actividades en pro de las metas institucionales están representadas por las estrategias de gestión.

En el mismo orden de ideas, Gento (2008) afirma que este tipo de herramientas responden a una “una función creadora, dinámica que estimula, orienta, dirige, controla en forma científica los métodos, procedimientos, formas de enseñanza que vitalicen el trabajo escolar, incorporando coordinadamente a los supervisores, directores, docentes, alumnos y a la sociedad donde están inmersos...” (p. 46)

De acuerdo a lo expuesto por los autores, las estrategias de gestión gerencial se asumen como el servicio altamente especializado en el cual no tiene lugar la improvisación, pues el recurso humano del cual la organización dispone, requiere establecerse como meta la optimización de los factores y condiciones en las cuales se lleva a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje. De allí que, el eficaz desempeño del personal adscrito a la institución educativa constituye una de las principales claves del éxito de la organización, por tanto, debe el gerente institucional debe servir como puente en la tarea de vitalizar el trabajo del personal.

Partiendo de estos planteamientos, es importante para el desarrollo de estrategias de gestión contar con un gerente y un personal altamente capacitado, por eso es importante la formación y actualización de todos los componentes de la organización. Parafraseando lo señalado por Chiavenato (2009), se considera que la formación tanto del gerente como del resto del personal docente, se concibe dentro de las competencias de ser, hacer, conocerse a sí mismo, valorarse, autonomía, vocación y fortalezas y debilidades; todo ello conduce hacia la autorrealización y a la elevación de su nivel académico. Entendido de este modo, las estrategias de gestión privilegian al conocimiento como factor preponderante dentro de la calidad educativa. Este tipo de estrategias deriven en dos subtipos, los cuales son la gestión al conocimiento y la gestión de los cambios.

Gestión al Conocimiento

Parafraseando lo señalado por Gutiérrez (2008) la gestión del conocimiento se refiere a la política de mejorar constantemente y en forma gradual el producto, estandarizando los resultados de cada mejoría lograda. Asimismo, para Camisón,

Cruz y González (2006), esta manera de gerenciar consiste en un proceso que permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización, supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos.

En materia educativa, la gestión del conocimiento representa un componente importante para el mantenimiento de la ventaja competitiva de las organizaciones. De allí que estos programas no deben ser un proyecto soportado por una persona en particular, sino que deben ser pensados como una iniciativa organizacional, para ello, se debe considerar la cultura y las prácticas motivacionales como factores claves para el éxito de la institución educativa

De acuerdo al uso de los recursos o potencial humanos, es determinante en el establecimiento de estrategias orientadas a mantener la competitividad, puesto que no solo es importante convencer a la base de la organización para que un proyecto de gestión al conocimiento sea triunfante o exitoso, sino además, se deben considerar otros aspectos de la gestión de capacitación continua; a partir del hecho que el conocimiento ha sido calificado como uno de los recursos más valiosos dentro de la sociedad actual y que constituye un aliado en la eficiencia de los métodos de producción y organización, así como en la mejora de productos y servicios, se hace necesaria su gestión.

De allí que la estrategia y el tipo de gestión al conocimiento constituyen las tareas o procesos de la gestión a la instrucción que deben ser desempeñadas e identificadas para propiciar el éxito, ya que de no ser así en su defecto se enrumbará hacia el fracaso de ésta en una organización. En este mismo orden de ideas, se sugiere un modelo para apalancar el valor de los activos de la organización, de manera de poder organizar los procesos operativos llevados a cabo por el personal directivo, quien es el garante del funcionamiento de la misma.

Gestión de Cambios

Los cambios actuales a nivel gerencial tienen como meta fundamental, hacer que los objetivos se logren en la institución educativa, a través de las personas, y

trabajando en ellos todos los integrantes de la comunidad, tanto a nivel administrativo y docente, como los integrantes de la colectividad local en general, respetando los puntos de vista y visiones de cada quién y que se convierten en iniciativas positivas de cambio de manera abierta y significativa. Debido a ello, es de vital importancia la presencia del personal directivo en la conducción de acciones destinadas a gestionar procesos que conlleven hacia la innovación de acuerdo a la realidad y expectativas de la sociedad.

Para Hellriegel, Jackson y Solcum, citados por Garvanzo-Vargas (2016), la gestión del cambio se define como “cualquier transformación asociada al diseño o en el funcionamiento de una organización...” (s/n.p). Ante tal afirmación, el personal directivo eficiente y eficaz sabe el momento oportuno en que se requiere un cambio y también conoce las estrategias de conducir a su organización mediante el proceso del cambio; acción que representa una cualidad que toma en cuenta ciertas etapas o movimientos considerándose los elementos estructurales comportamentales y tecnológicos dentro de la institución educativa. Lo más importante de todo esto, es cambiar modelos mentales y operativos que corresponden al aprendizaje generativo, lo cual supone una adaptación en la variación en los procedimientos, manteniendo intacta la estructura de cualquier organización.

Se asume entonces que, el gerente educativo en su rol de gestor del cambio es la persona que tiene la responsabilidad de velar por el cumplimiento, fines, principios y la buena marcha de las organizaciones, mediante una serie de funciones de acuerdo a la competencia de su rol como agente de cambio en la acción educativa, con el propósito de lograr los objetivos, metas como los fines propuestos, en beneficio de la institución. Por lo tanto, la responsabilidad fundamental de la acción gerencial, es propiciar las transformaciones, las cuales deben emprender y saber manejar el cambio que se desea en la institución, trabajando de manera emprendedora, entusiasta, optimista, creadora, generando ideas proactivas que conlleven al éxito y calidad educativa.

Gestión hacia la Calidad de Supervisión

La premisa de toda organización educativa, en especial las dedicadas a la formación del futuro profesional, es la búsqueda constante de la calidad educativa. En este sentido, el gerente, los docentes y el resto del personal, así como sus estudiantes tienen la responsabilidad de involucrarse en la búsqueda organizada de procesos novedosos que generen la calidad educativa, y esto se logra a través de una efectiva supervisión. Para Planas, citado por Hernández (2013) la supervisión es “es la acción orientadora y ayuda técnica, científica y humana que se aplica a un trabajo para llegar al mejor logro de sus objetivos” (p. 61).

Estas afirmaciones implican que es de suma importancia el análisis situacional de la realidad con la finalidad de encontrar las debilidades para aplicar los correctivos correspondientes e igualmente oportunos. En su rol de supervisor, el gerente educativo tiene la responsabilidad proponer acciones dirigidas a la integración; interactuar activamente con los supervisados, considerando sus sentimientos; realizar orientaciones, dirigidas a la adecuada coordinación de funciones y categorías; y establecer principios de autoridad democrática. De la misma forma, la acción supervisora debe caracterizarse por ser flexible, demostrativa, planificada, sistemática, participativa y evaluativa.

Ahora bien, al establecer un proceso efectivo de calidad de supervisión dentro de una organización, es una tarea considerable. Se requiere de una buena preparación para hacerlo bien y garantizar su efecto duradero, exige un esfuerzo y una importante dedicación, de la misma manera, requiere un firme compromiso para llevar a cabo esta tarea de liderazgo participativo que sirva de garantía para lograr un rendimiento atractivo en el proceso educativo.

Finalmente, es prioritario que, en las instituciones de corte educativo, es importante que se direccionen los esfuerzos de la supervisión hacia el logro de la perfección del docente, con la intención de lograr el éxito del producto, representado por el estudiante. Debido a esta razón, el gerente en su rol de supervisor debe ser competente para fortalecer las relaciones entre las prioridades que se pretenden, como

son la calidad total en la formación del nuevo profesional, aportando al país una educación de excelencia y calidad de servicio en todos los aspectos del desempeño docente.

2.2.4 Clima Organizacional

El conjunto de clima organizacional permite describir las percepciones y expectativas de los individuos dentro de una organización con respecto a ella y a sus relaciones de trabajo, en esta misma línea de acción la variable clima organizacional ha sido conceptualizada por varios estudios que se destacan en el campo administrativo y educacional. Esta categoría se convierte en la columna vertebral de la organización educativa, ya que se trata de cómo es percibido el ambiente de trabajo, y en función de eso los docentes actúan. Para, Brunet y Schilman (2005), el clima organizacional “es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico” (p. 12). Se dice que es un componente multidimensional, ya que está compuesto de diversos elementos y toma distintas facetas, según, la actuación del personal, por lo tanto, el clima organizacional de una institución puede variar, según la ocasión.

De allí que, se puede decir que el clima organizacional es un factor determinante en las relaciones laborales dentro de cualquier institución educativa, pero; como cada situación que se presenta en la acción favorecedora de la necesaria e importante comunicación, pues así se beneficia el ambiente psicológico que debe prevalecer para hacer del hecho educativo una realidad. En este orden de ideas, Dolly (2007), refiere que es “el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa y los proveedores” (p. 69). El clima organizacional de una institución educativa debe ser armónico, basado en buenas relaciones entre el supervisor y los docentes, así como entre los miembros del personal docente.

Además de establecer relaciones favorables con el resto de los miembros de la comunidad escolar, más aún cuando los estudiantes son autónomos, con

responsabilidad y autogestores de sus aprendizajes. En este orden de ideas, el ambiente de trabajo educativo debe adaptarse a las necesidades de sus miembros, donde las condiciones laborales surgen de acuerdo a las interacciones que se produzcan entre los miembros de la comunidad, asimismo, en sus relaciones con otros actores vinculados al proceso educativo.

Asimismo, Marchart (2006), explica que el clima organizacional “influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional” (p. 134). Por lo antes expuesto, es necesario que el clima organizacional de las instituciones educativas se torne positivo, ya que así los docentes trabajan motivados y rinden más, lo que genera calidad educativa. Desde este punto de vista, el ambiente de trabajo, está determinado por cada directivo o docente, de una forma particular, según su estilo y según ello, influyen las emociones de cada quien, los estados de ánimo, cómo se entiende cada situación, así que, cada quien es productivo en la medida que desea realizar bien las actividades.

Finalmente, para Méndez, citado por Soria (2007), el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa; por estas razones, muchos estudiosos, entre los cuales destaca Goldhaber (2004), se basa en la teoría propuesta por Likert de los Sistemas Administrativos, basada en el hecho que:

La interacción y el clima organizacional ejercen poderosas ventajas sobre las clases de administración que organización con funcionamiento y estructura puede ser categorizada dentro del continuo del sistema 1 al 4. Estos sistemas son: sistema 1: autoritario - explorador; sistema 2: autoritario - benevolente; sistema 3: participativo - consultivo; sistema 4: participativo - grupal... (p. 149)

Estos sistemas explican que puede existir un sistema u organización que no tiene una forma bien definida de administrar, donde hay una diferenciación de funciones, hay un control exagerado, falta de orden y transparencia acerca del papel de cada persona, falta de liderazgo o gobierno, razón por la cual se especifican el deber ser de cada uno de los estadios sistémicos. Seguidamente se expone la paráfrasis de los cuatro sistemas descritos por el autor:

Sistema Autoritario – Explorador: En cuanto a la dirección, este sistema se caracteriza la existencia de poca confianza entre el director y sus subordinados. No existe libertad para proponer ideas en distintos aspectos del trabajo, así como tampoco respeto por la expresión de ideas y opiniones para solventar problemas. La gerencia no confía en sus trabajadores. En cuanto a la comunicación, el flujo de la misma es descendiente, se proporciona la mínima información y los objetivos y metas no se discuten, se imponen por parte de la dirección. En cuanto a la motivación, predomina el modelo punitivo; lo que genera poca interacción entre el responsable de la unidad y sus subordinados. La toma de decisiones se ejecuta en el nivel superior. No existe el trabajo cooperativo.

Sistema Autoritario - Benevolente: Prevalece algún indicio de confianza y creatividad entre los subordinados y el superior. Existen reservas ante la posibilidad de analizar ciertos aspectos del trabajo. En ocasiones se escuchan las propuestas de los trabajadores para resolver debilidades. La motivación se caracteriza por deseos personales para obtener status dentro de la organización, pero sin mucha responsabilidad entre los subordinados. Predomina la hostilidad hacia los compañeros y el sometimiento a los superiores. La comunicación es descendiente, con algunas excepciones en las cuales se filtra la información, a menudo de manera errónea. Existe poca interacción condescendiente con los superiores, a veces por temor o cautela del trabajador. En cuanto a la toma de decisiones, se dan algunas oportunidades de debate, sin embargo, este proceso es inadecuado, pues los problemas

son considerados competencia exclusiva de la superioridad. Las metas se fijan a través de órdenes.

Sistema Participativo-Consultivo: Existe confianza entre los superiores y subordinados, así como también apoyo moderado para analizar aspectos del trabajo. Se solicitan ideas como aporte del trabajador, utilizándolos de forma constructiva. La motivación es una fuerza constructiva, se estimula a través del reconocimiento y la valorización del logro personal. Existen actitudes favorables hacia la consecución de metas institucionales. Se cumple con la seguridad física y económica, se refuerza la superación de los conflictos. La comunicación es ascendente y descendente dirigida a lograr objetivos comunes. Se imparte la información necesaria desde el nivel superior y se respeta con discreción la iniciativa de los subordinados. La interacción es moderada, con ciertos niveles de credibilidad y confianza; trabajo en equipo e influencia moderada en los métodos para la resolución de problemas. La toma de decisiones se da en el nivel superior, luego de un extensivo análisis de la problemática.

Sistema Participativo-Grupal: Existe plena confianza entre los trabajadores y la directiva, se favorece la creatividad y el comportamiento responde a la confianza total. Se analizan en conjunto los problemas derivados del trabajo beneficiando la expresión de ideas y opiniones. Se cumple con la seguridad física y la participación para la motivación económica, buscando soluciones para la autorrealización y las experiencias novedosas. Hay cooperación, responsabilidad, aptitudes positivas y refuerzo mutuo.

La comunicación permite interacción individual y en grupos, es de carácter ascendente, descendente y lateral que se inicia a cualquier nivel. Se ofrecen toda la información pertinente y deseada por los subordinados, relacionando de forma cercana entre los jefes y trabajadores, todos conocen y comprenden los problemas de la organización. Las interacciones e influencia son amistosas, existe confianza entre

los integrantes de la empresa; lo que le otorga calidad al trabajo cooperativo y los subordinados influyen en los métodos y el establecimiento de metas. La toma de decisiones permite la participación grupal, el consenso en las decisiones ya que se cuenta con los datos necesarios para tal fin. Se respeta y se motiva el conocimiento.

En cuanto a la fijación de las metas organizacionales ellas se hacen con participación del equipo de trabajo, son elevadas y los subordinados se presionan para el logro de las mismas. El control se percibe dentro de la organización con interés; ello significa que los controles más rigurosos y firmes son ejercidos por los superiores, obteniendo un apoyo total por parte del colectivo.

De los datos aportados, se puede inferir que en lo que concierne al clima organizacional, aspectos como la comunicación, la toma de decisiones, la integración entre los integrantes de la organización, las relaciones interpersonales, el trabajo cooperativo, la motivación, entre otras; son características que describen el clima organizacional de las organizaciones.

2.2.4.1. Teoría que sustenta el Clima Organizacional según Likert

Dado a que existe una relación entre la motivación y el clima organizacional, muchos autores tienden a pensar que las teorías motivacionales sustentan los diversos estudios sobre el clima organizacional. Sin embargo, luego de estudios realizados, Brunet (2011) destaca que los estudios realizados por Likert para elaborar su teoría de los sistemas administrativos permiten tener una visión ampliada y clara sobre los diversos tipos de clima dentro de las organizaciones; porque se permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los ambientes que se estudian, y analizar las variables que conforman esta categoría. De la misma forma, Brunet (ob. cit) señala que tampoco las teorías sobre liderazgo permiten explicar a cabalidad los componentes del clima organizacional, y señala que:

Hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, como algunas se sobreentiende en ciertas obras sobre comportamiento organizacional. El liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue

la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. (p. 28)

De estas afirmaciones se asume que el estudio concienzudo del ambiente dentro de las organizaciones, es importante entender que la motivación y el liderazgo no son en sí mismos determinantes; sino que forman parte de un conjunto de factores que en interrelación conforman un espacio único, con características particulares en cada organización.

Para Likert, citado por Brunet (ob. cit) la forma de comportarse de los empleados de una organización está dado por, en una parte por: "el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben..." (p.30), y la otra parte es condicionada por la visión personal que el trabajador tenga de su ambiente laboral, demostrando que en ella participan sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

Se asume entonces que la reacción de un individuo ante cualquier situación dentro de su organización laboral siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Responde al cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es esta óptica particular la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar dentro de la organización. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización. Estos factores son citados por Ramos (2012) como:

- (a). Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- (b). La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana
- (c). Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- (d) La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización. (p. 62)

Con respecto a la clasificación de estos factores, Ramos (ob. cit) agrupa estos factores en tres variables a identificar como características propias de una organización, ellas son las variables causales, las variables intermedias y las variables finales. Para definir a cada una de estas categorías, las causales son las que según el autor: "... incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta..." (p.63); comprenden entonces a aquellos elementos que son susceptibles a modificaciones por parte de la administración de la misma empresa, como por ejemplo las reglas que las rigen, las decisiones tomadas, entre otras. Se distinguen por dos rasgos preponderantes, pueden ser modificadas según las necesidades y poseen relación de causa-efecto.

En referencia a las variables intermedias, Ramos (ob. cit), las conceptualiza como las que "reflejan el estado interno y la salud de una empresa..." (p.63), en esta categoría entran las motivaciones, las actitudes, las metas y objetivos perseguidos, la comunicación eficaz y la toma de decisiones. Están referidas al proceso organizativo de la empresa. Para culminar, las variables finales dependen del resultado de la acción de las variables anteriores. Sostiene Ramos (ob. cit) son las que "reflejan los resultados obtenidos por la organización" (p.64); se identifican con la productividad, los gastos en los cuales se incurren, las ganancias obtenidas, en fin; son las que miden el rendimiento de la empresa.

2.2.4.2.- Características del Clima Organizacional

Uno de los factores más importantes para el rendimiento de una organización, es la sensación de bienestar. Al respecto, parafraseando lo sostenido Litwin y Stinger (2007), las características que tiene el clima dentro de una organización, están determinadas por el sistema que la describe. Ella tiene influencia sobre las motivaciones de los miembros del grupo de trabajo y sobre su comportamiento. Esta forma de actuar tiene invaluables consecuencias para la organización, entre las que destacan productividad, satisfacción, adaptación.

Por su parte, los mismos autores (ob. cit.) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, las cuales los autores destacan como tales como: "... la estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, Identidad..." (p. 89); cada uno de estos factores o propiedades de la organización determinan el Clima Organizacional, lo que proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Como consecuencia, el estudio de estos elementos proporciona información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. Para Brunet, citado por Ramos (2012), el clima organizacional posee las siguientes características:

Cuadro 1. Características del Concepto de Clima Organizacional

-
- El Clima es una configuración particular de variables situacionales
 - Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo
 - El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
 - El Clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
 - El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente externo a su naturaleza.
 - El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en individuos que efectúan una misma tarea.
 - El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
 - Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
 - Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
 - Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.
-

Nota. Datos tomados de: "El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y modelos de Abordaje", por Ramos, D., 2012.

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión. Es así como la personalidad de una organización puede ser sana o no; esto, al igual que las personas, es la manera en la cual es percibida por los demás. Si la proyección de la empresa es positiva, se beneficia el trabajo de quienes allí hacen vida; si por el contrario la percepción es negativa; se trastocará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo, una empresa puede estar no siempre consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta.

Como consecuencia, el estudio de estos elementos proporciona información que se basa en la comprobación de que el clima organizacional y su influencia en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. Es por tales motivos, que se hace evidente frente a este aspecto considerar no solo la importancia sino también la necesidad de analizar el clima organizacional al interior de una empresa, ya que si se tiene en cuenta lo anteriormente expuesto se hará notar que así como la personalidad que caracteriza a un individuo, el clima de una empresa determina en gran medida la efectividad de su imagen y la calidad de su productividad.

Diversos son los estímulos que inciden en el clima organizacional y por ende en el comportamiento de los individuos. Así la organización se convierte en una sociedad en micro; y ella se caracteriza por un conjunto de características propias que son propias e inconfundibles. De hecho, el elemento más importante es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y del refuerzo que dirigen el comportamiento individuo en el trabajo, por lo que muchos estudiosos de la materia fijan su interés en las percepciones personales del trabajador hacia su organización y cada una de las dimensiones que lo conforman.

2.2.4.3.- Dimensiones del Clima Organizacional

En base a investigaciones realizadas sobre el tema del clima organizacional y de la forma en la que el trabajador lo percibe, Pfeffer citado por Ramos (2012) destaca que: “es importante conocer las estrategias a nivel organizacional que permiten medir el clima, la primera consiste en observar el trabajo en progreso, la segunda en realizar entrevistas con miembros claves de la fuerza del trabajo y por último conducir una encuesta para miembros del personal...” (p. 83); estas afirmaciones destacan la importancia que tiene para el administrador conocer la apreciación que tiene el empleado de su entorno. De la misma forma, las dimensiones claves para el estudio del clima organizacional son, parafraseando a Pfeffer en Ramos (2012) son la flexibilidad, la responsabilidad, los estándares establecidos, la claridad y el compromiso del equipo.

La Flexibilidad: Cuando una empresa es flexible, se adaptan nuevas ideas con facilidad, y se estudian constantemente las normas establecidas para reforzar las importantes y eliminar las innecesarias. El gerente se enfoca en obtener cada día mejor rendimiento en sus trabajadores, más que en las líneas de autoridad. Explica Ramos (ob, cit) que para optimizar la flexibilidad en el seno de la empresa es importante “... reducir el número de normas y alentar a los empleados a aportar nuevas ideas y establecer una estructura con mínimas líneas de autoridad...” (p. 83).

La Responsabilidad: Se pretende fomentar la motivación del trabajador a través de invitarlos al cumplimiento de sus tareas sin tener que rendir cuenta constantemente al gerente. Explica Ramos (ob. cit) que para mejorar esta dimensión es importante “... importante delegar en los empleados tantas tareas como sea posible y hacerlos responsables por los resultados. También deben ser alentados para asumir riesgos calculados sin miedo a ser culpados...” (p. 84).

Los Estándares: Está vinculado al desempeño profesional. Explica Ramos (ob. cit.) que "... en los climas organizacionales pobres la gerencia pone poco énfasis en mejorar el desempeño..." (p.84). Es importante que el gerente ofrezca metas ambiciosas junto a desafíos al trabajador, para que la retroalimentación permita aprendizajes importantes en el empleado, lo que le permitirá obtener oportunidades de crecimiento personal y profesional. Sostiene Ramos que "... para mejorar este aspecto del clima de una organización, es necesario que los gerentes estimulen a las personas en lugar de usar amenazas y críticas..." (p. 84). Cobra entonces vital importancia el sistema de reconocimientos y promoción en el seno de la empresa; ya que las recompensas ofrecidas deben ser directamente proporcionales con la calidad del aporte de los empleados. Las oportunidades de desarrollo deben utilizarse tanto para recompensar como para mejorar el desempeño.

Claridad: Consiste en proponer metas y objetivos claros y precisos; que los empleados entiendan y sepan qué se espera de ellos y cómo van a contribuir con el crecimiento de la organización.

Compromiso del Equipo: Tiene que ver con la lealtad hacia la organización, del sentimiento de orgullo de pertenecer a ella y ser capaces de cooperar e interactuar con los demás para el cumplimiento de las metas comunes. En cuanto al rol del gerente, sostiene Ramos (2012) que "... los gerentes deben asegurarse de que resuelven conflictos que interfieren con la finalización de tareas rápidamente y que estimulan la cooperación entre los individuos..." (p. 85), destacándose la tarea del administrador como jefe del equipo de trabajo. Se evidencia que la definición de estas dimensiones cubre el espectro amplio de la percepción que tiene el trabajador del ambiente en el cual cumple sus tareas y los factores que de alguna manera pueden influirlo.

2.2.4.4 Factores que Influyen en el Clima Organizacional

Si bien el comportamiento de los individuos en el seno de una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional, ella en sí misma está conformada por una serie de elementos o factores que establecen una micro-sociedad. Estos factores susceptibles de afectar la manera de conducirse de cada uno de sus miembros son de origen conductual y surgen y reflejan la cultura, tradiciones y métodos propios de la organización, reflejando todos en suma el clima organizacional.

Para Brunet, citado por Farías (2010), el clima organizacional es: “la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzos que dirigen el comportamiento del individuo en el trabajo” (p. 37). Esa afirmación implica que esta categoría está influenciada por la manera en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, producción y satisfacción laboral; por lo tanto, existen factores que definen el estilo de vida dentro de la organización y dependiendo de la manera en que se aprecien permitirán desarrollar un clima laboral apropiado y eficaz entre todos los empleados.

De estas afirmaciones, se asume entonces que la tarea del gerente educativo, es según lo destaca Gibson (2004) la obligación de: “conocer las necesidades de los empleados e implementar factores motivacionales que influyen en el comportamiento de cada uno de ellos” (p. 137). Se entiende que como responsable de la organización, es importante que se ocupe en el reconocimiento de las debilidades y fortalezas de los trabajadores a su cargo para motivarlos, así mismo los canales de comunicación deben ser eficaces para que cada quién cumpla sus funciones en un ambiente cordial y saludable en la organización. A continuación, se describen cada uno de estos factores que inciden en el clima de las organizaciones.

2.2.4.3.1- Motivación

En psicología y filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término

está relacionado con voluntad e interés. De allí se desprende que las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. Según Chiavenato (2006) la motivación, en pocas palabras, es la "... voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal..." (p. 45). Al vincular el concepto con el desempeño en el trabajo, puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Ahora bien, según sea su origen, la motivación puede ser debida a factores intrínsecos y factores extrínsecos. Los primeros vienen del entendimiento personal del mundo y los segundos vienen de la incentivación externa de ciertos factores. Todos estos factores pueden incrementarse o disminuirse en el espacio alrededor del individuo, sin embargo, los factores intrínsecos dependen del significado que le da la persona a lo que hace. Si bien es cierto, los llamados factores extrínsecos también dependen de esta interpretación de la persona, éstos pueden cambiarse radicalmente de forma muy rápida mientras que los intrínsecos requieren de un trabajo de asimilación más adecuado a la mente del individuo. Los factores intrínsecos tratan de los deseos de las personas de hacer cosas por el hecho de considerarlas importantes.

2.2.4.3.2.- Liderazgo

El liderazgo es el poder o influencia que puede ejercer un directivo en el personal docentes. De allí que, Fiedler, citado por Koontz y Wehrich (2007), estableció dos estilos principales de liderazgo "... uno está orientado en las tareas... el otro está orientado al establecimiento de buenas relaciones con las personas y a conseguir una posición de prominencia personal..." (p. 322). En este caso, el director puede optar por un estilo o por otro, todo va a depender de la situación y de las necesidades de la institución.

El liderazgo directivo, debe estar enfocado en la misión institucional, no en temas personales. Dentro de este marco referencial, el director está orientado en las tareas educativas, su acción está diseñada en función del logro de ciertos objetivos emanados por el ministerio con competencia en educación, pero, además, por objetivos y metas institucionales, por ello, es necesario crear buenas relaciones con las docentes, mantener relaciones de trabajo que permitan una convivencia armónica.

Para, De Faria (2006), el liderazgo “maximiza la implicación de todos en la tarea, el problema a resolver, y permite la coparticipación más activa y más responsable” (p.143). Con este tipo de liderazgo, el gerente transfiere responsabilidades al personal docente, permite el trabajo y la toma de decisiones cooperativas, logrando la participación de todos los miembros del centro educativo. Se trata de saber manejar aquellas situaciones de cambio mediante la comunicación con el equipo profesoral, para que cada quien asuma su responsabilidad, supone fijar una orientación, desarrollar o facilitar la visión de la institución y lograr el cumplimiento de ésta mediante la motivación hacia el personal que cumple las funciones docentes. Para, Soria (2007), el estilo de liderazgo tiene:

Un gran impacto en la integración del grupo. El líder formal podrá convertirse también en el líder informal si su estilo de dirección no representa un reto para los miembros, sino un apoyo para la satisfacción de los objetivos grupales. Una comunicación adecuada con los miembros del grupo tiende a reducir la incertidumbre, a clarificar las tareas y a favorecer la coordinación. (p.186)

Por lo tanto, el liderazgo es un fenómeno social, implica el uso del poder y la autoridad por parte del directivo, para lograr los objetivos institucionales, se trata de la influencia que ejercer el en el personal docente para que realicen las actividades, ya que es importante que el director establezca efectivos medios de comunicación y diseñe claramente las asignaciones coordinando las actividades correspondientes a la organización administrativa de la casa de estudios.

2.2.4.3.3.- Comunicación

Es la transmisión de mensajes entre el directivo y su equipo de trabajo. En este orden de ideas, se refiere a lo señalado por Lussier y Achua (2005), quienes expresan que la comunicación se describe como "... el proceso que consiste en transmitir información y significado..." (p. 174). Bajo tales consideraciones, es un paso en el que el contenido del mensaje emitido por el director es importante que sea entendido por los integrantes de su equipo laboral, con el fin de realizar la retroalimentación del proceso que se lleva a cabo. De esta manera, uno de los aspectos o factores básicos en cualquier ambiente de trabajo es indiscutiblemente la comunicación que sus miembros sostengan. De allí que, el director debe lograr que la información llegue a todos, pero, con el mismo contenido. Chiavenato (2006), supone que:

La comunicación es la que: a) garantiza la participación de las personas de los niveles inferiores en la solución de los problemas de la institución) incentiva la franqueza y la confianza entre las personas y los grupos en las instituciones, c) proporciona la información y la comprensión necesarias en la actividad de las personas, d) proporciona las actividades necesarias para la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos, e) una mejor comunicación conduce a un mejor desempeño en los cargos. (p. 110).

De los planteamientos del autor, se asume que la comunicación es importante en las instituciones educativas, que ésta sea efectiva, bajo un ambiente de mutuo entendimiento. Es porque tanto el responsable como los miembros del equipo de trabajo requieren estrechar sus lazos y fomentar un sistema de comunicación en el que fluya la información en todos los sentidos; empleando las estrategias acordes a lo que se pretende informar y lo que se espera hacer. La comunicación del administrador hacia sus subordinados, debe garantizar su participación, es decir, los docentes también están propensos a comunicar, a decidir y a informar al director, ya que solamente no le corresponde al director comunicar, sino también los docentes requieren hacerlo, debido a que este es un proceso bidireccional, siendo necesario comunicar y escuchar.

Otro aspecto a considerar por parte del director es el nivel de franqueza y de confianza que debe existir entre los docentes, en este contexto al transmitir una información al personal, evidentemente podrán comprender cómo realizar las actividades y el porqué de las cosas necesarias en las actividades escolares. Asimismo, la comunicación entre el directivo y los docentes proporciona la estimulación que el personal docente requiere para así lograr la cooperación y satisfacción laboral de todos.

Por su parte, Sanz (2005), explica que el director “es consciente de la importancia de la expresión oral como instrumento de trabajo y de relación social, participa en reuniones, se concentra en el mensaje, escucha a los demás...” (p.15). Por lo que, el director al comunicarse con los docentes le concede la importancia que merece, no solamente a él como persona sino también a lo que dice y hace dentro del plantel. La comunicación es un proceso social, en el que incluyen sentimientos, situaciones, emociones, las cuales deben ser plenamente entendidas por todos. Otro factor importante son las relaciones interpersonales.

2.2.4.3.4.- Relaciones Interpersonales

Son las interrelaciones que se establecen a fin de complementar información, estrechar vínculos amistosos en el trabajo, entre otros aspectos. Para, Valls (2006), quien recomienda para lograr excelentes relaciones interpersonales: “buscar un trato persona a persona, encontrar lo que se tiene en común, librarse de prejuicios, valorar la integridad de otras personas, ponerse en la piel de los demás, ante una agresión, procurar aclarar las cosas y evitar discusiones”. (p.70). Por lo antes planteado, el director, debe fomentar adecuadas relaciones interpersonales con el personal docente que dirige, mostrar apoyo en las actividades que realizan, hacer críticas constructivas, fomentar la armonía en las actividades escolares.

Dentro de este marco de ideas, es necesario que el director busque un trato persona a persona, es decir, tratar a los docentes, conversar con ellos, así se pueden encontrar cosas en común, evitando discusiones y malos entendidos que afectan la

vida laboral, otro factor necesario es ponerse en el lugar de los docentes, ya que como seres humanos deben ser valorados en su integridad, de allí que la empatía, además, juega un papel preponderante en las relaciones de trabajo, y no pensar únicamente en dar órdenes que los docentes deben cumplir, hay que buscar un equilibrio entre los deberes y los derechos de cada docente.

En efecto, Ocampo y Vázquez (2006), refieren que “la relación interpersonal... tiene sus niveles altos y sus niveles bajos... gracias a esas variaciones vive sus momentos de exaltación, lo que hace que la relación sea más efectiva y más interesante” (p. 95). Por lo tanto, es de esperar que como seres humanos, en cualquier momento va a existir algún desacuerdo, todo ello contribuye a que el clima organizacional se perfeccione, cambie, tome nuevos rumbos, en beneficio del colectivo escolar.

De este modo, las relaciones interpersonales entre el director y los docentes evidentemente experimentan cambios o variaciones en el día a día, ya que cada vez se van presentando nuevas situaciones en la institución, por ello, en determinadas ocasiones, se tratarán asuntos con mayor efervescencia y en ocasiones, llegarán a alterarse, pero lo importante es que tanto los directivos como los docentes sean coherentes en sus pensamientos y acciones, lograr la calma y el equilibrio, saber controlar sus emociones y crecer como equipo de trabajo. Precizando de una vez, Itaca (2006), sostiene que “el trato personalizado y que haga en función de apoyo al colaborador fomenta el descubrir sus habilidades y necesidades reales” (p. 58). Según se ha citado, el trato personalizado entre el director y cada docente es necesario, así se conocen debilidades y fortalezas, necesidades e intereses, es estar de cerca con el personal para lograr un beneficio colectivo.

2.2.4.3.5.- Satisfacción Laboral

El término Satisfacción laborales muy amplio y son numerosas las definiciones al respecto y las variables que se incluyen en ella. Hegney, Plank y Parker, citados por Abrajan, Contreras y Montoya (2009), por ejemplo, destacan que “... la

satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente” (s.n/p). Es así como, la relación entre el medio laboral representado por el clima organizacional y el trabajador es una constante en todas las definiciones.

Otro ejemplo referido por los autores (ob. cit), es la propuesta por Staw y Ross, cuando manifiestan que “... la satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto y puede ser intrínseca y extrínseca...”. Se reconoce como intrínseca cuando ella se refiere a la naturaleza de las tareas del cargo que desempeña, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. Es extrínseca cuando la satisfacción laboral se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones percibidas por el trabajador, así como su salario. Se evidencia que ambas variantes constituyen la combinación de varias facetas; combinándose en la satisfacción laboral, lo que es un puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo.

En ese mismo sentido, otra de los elementos a considerar en la definición de la satisfacción laboral es la actitud, entendida como el que resultado de la sumatoria factores como los conocimientos previos, la experiencia personal y la interacción con el medio ambiente organizacional. Al efecto, el bienestar del trabajador es el resultado de elementos diversos, entre los cuales se mencionan el salario, la supervisión, la constancia en el empleo, las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento de la capacidad personal, la evaluación con justicia, las relaciones sociales en el centro laboral, la certera y rápida atención en los requerimientos y el tratamiento justo por parte de los patronos. Se asume entonces que la satisfacción laboral, como también la presentan Landy y Conte (2005) al sostener que la misma cualidad está vinculada con el estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral, y posición que afirma que la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos.

2.2.4.3.6.- Toma de Decisiones

La toma de decisiones es la selección de varias acciones, para Robbins y Coulter (2010) esta acción es: “la esencia de la administración. Es lo que los gerentes hacen (o intentan evitar), y a todos les gustaría tomar buenas decisiones, ya que son juzgados a partir de los resultados de esas decisiones.” (p. 120). En el seno de las organizaciones se debe decidir racionalmente para alcanzar las metas que no se pueden lograr sin acción; por tanto, este proceso es sin duda una gran responsabilidad, ya que se tiene que decidir lo que debe hacerse. Sin embargo, este proceso no debe asumirse como una simple elección entre varias alternativas; debido a que, por su condición de ser un hecho sistemático y que influirá en el desempeño de la organización.

Para Robbins y Coulter (ob. cit), el proceso de toma de decisiones, sigue una serie de pasos que van desde la identificación del problema, la selección y ponderación de los criterios de decisión, el desarrollo y análisis de alternativas, la selección e implantación de la solución, finalmente el proceso culmina con la evaluación de la alternativa que solventa el problema planteado.

Si bien es cierto, todas las tareas gerenciales implican la toma de decisiones, no todas son complejas y requieren de largas horas de deliberación, pues casi siempre es una labor rutinaria para el gerente; lo que realmente importa de esta acción gerencial es el uso de la racionalidad, es decir; realizadas de manera lógica y consciente. Al respecto Robbins y Coulter (ob. cit) destacan que el gerente como tomador de decisiones debe ser: “racional, sería totalmente objetivo y lógico. El problema enfrentado sería evidente e inequívoco, y el tomador de decisiones tendría un objetivo claro y específico y conocería todas las alternativas y consecuencias posibles” (p. 124).

Desde estas consideraciones, el gerente como tomador de decisiones debe considerar la diversidad de opiniones de sus empleados, ya que se puede convertir en un valioso aporte en el proceso, porque se ofrecen perspectivas frescas sobre los problemas, al incluir en la discusión de alternativas diversas interpretaciones y nuevas

ideas. Asimismo, se promueve la creatividad del trabajador y se valoriza su rol en el seno de la organización, pues se percibe como importante y considerado al momento de fijar el rumbo de la empresa.

2.3 Bases Legales

Este estudio está sustentado por el siguiente basamento legal: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), en su artículo 104, del Capítulo VI, referido a los Derechos Culturales y Educativos y establece lo siguiente:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica. (p.23)

www.bdigital.ula.ve

Lo antes expuesto destaca que la educación debe ser ejercida por personas de reconocida moralidad y adecuada preparación académica, destacando el estímulo por su actualización permanente y promulgando que debe existir un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. Se asume entonces que el enriquecimiento personal a través del estímulo y la motivación juegan un rol importante dentro de la carrera docente, pues le permitirá el avance y ascenso dentro de la escala posicional del ejercicio profesional, así como la optimización del ambiente laboral de quienes están encargados de la formación de los profesionales venezolanos.

Asimismo, la Ley de Universidades vigente en la República, en su artículo 145, destaca que “La enseñanza universitaria se suminstrará en las Universidades y estará dirigida a la formación integral del alumno y a su capacitación para una función útil a la sociedad.”, lo que hace referencia a que es obligación de estas casas de formación

académica ofrecer un ambiente idóneo para la formación; lo que refiere a la existencia de un clima organizacional adecuado a su elevada misión.

Dadas las condiciones que anteceden, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOCYMAT, 2005), es el instrumento legal en el cual el Estado venezolano describe cuales deben ser las condiciones del ambiente laboral de los venezolanos, y en el título I, dedicado a fijar las Disposiciones Fundamentales de la ley, consagra el I Capítulo a la descripción del objeto de la ley, estableciendo que es función prioritaria crear instituciones y organismos dirigidos a "... garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales...", lo que hace clara referencia a la importancia de un clima laboral adecuado y lo reseña como función del Estado.

Igualmente, en el IV del mencionado instrumento legal, dedicado a los Deberes y Derechos de los trabajadores, en el artículo 53 refiere: "Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas."; destacando la importancia del ambiente laboral como derecho inalienable de cada trabajador.

2.4 Sistema de Variables

Cuando en una investigación se pretende estudiar fenómenos que se dan en la naturaleza, la sociedad o en el conocimiento mismo, se busca indagar cómo ciertas características se modifican y ellas en sí mismas reciben el nombre de variables. Arias (2012), las define como "... las características, cualidad o medida que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición y control en una investigación..." (p.55).

En este estudio, estas variables se componen de dimensiones, definidas por Arias (ob. cit) antes citado se refieren a "... elementos integrantes de las variables..." (p. 59); y a su vez se combinan en indicadores, que son los indicios, susceptibles a medición y serán los que darán las pautas para el diseño y la elaboración de los instrumentos de recolección de los datos necesarios para el diagnóstico. A continuación, se presenta el cuadro de definición nominal y conceptual de las variables en estudio:

Cuadro 2. Definición Nominal y Conceptual de las Variables

Definición Nominal	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
Estrategias Gerenciales	Herramientas necesarias para aplicar por cualquier líder (...) para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada..." González y de Pelekais (2010, p. 343).	Procesos Gerenciales Tipos de Estrategias Gerenciales	Planificación Organización Dirección Control Enlace Delegación de Gestión
Clima Organizacional	El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa y los proveedores". (Dolly 2007, p. 69).	Dimensiones del Clima Organizacional Factores que inciden en el clima organizacional	Flexibilidad Responsabilidad Estándares Claridad Compromiso del Equipo Motivación Liderazgo Comunicación Relaciones Interpersonales Satisfacción Laboral Toma de decisiones

Cuadro 3. Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Proponer un plan de estrategias gerenciales dirigidas al mejoramiento del clima organizacional en la Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Klever Ramírez”, ubicada en Bailadores, estado Bolívar de Mérida

Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
				Cuestionario	Guía de Observación
-Diagnosticar las características del Clima Organizacional en la Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Klever Ramírez”	Estrategias Gerenciales	Procesos Gerenciales	Planificación	1,2,3	1,2,3
			Organización	4,5,6	4,5,6
		Dirección	7,8,9	7,8,9	
		Control	10,11	10,11	
	Tipos de Estrategias Gerenciales	Enlace	12,13,14	12,13,14	
			Delegación	15,16,17	15,16,17
		Gestión	18,19	18,19	
			Flexibilidad	20,21	20,21
				Responsabilidad	22
			Estándares	23	23
Claridad	24	24			
	Compromiso del Equipo	25	25		
-Indagar sobre las debilidades presentadas en cuanto al clima organizacional en la institución participante del estudio		Dimensiones del Clima Organizacional	Factores que inciden en el Clima Organizacional	Motivación	26,27,28
	Liderazgo			29,30,31	29,30,31
	Comunicación		32,33	32,33	
	Relaciones Interpersonales		34,35,36	34,35,36	
	Satisfacción Laboral	37,38	37,38		
		Tomada de decisiones.	39,40	39,40	

Nota: Datos tomados del Marco Teórico, Rebolledo (2018)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En esta sección del estudio, se especifican los métodos y los datos necesarios para el logro de los objetivos propuestos. Al respecto, Balestrini (2006) señala que el marco metodológico presenta "... el conjunto de procedimientos lógicos, tecnológicos implícitos en el proceso de investigación..." (p.125), expuestos de formas sistematizadas y tendientes a solventar la problemática detectada. Sus componentes permiten la investigadora poner de manifiesto.

A continuación, se presentan los elementos metodológicos de esta investigación. Es importante destacar que esta investigación se rige por los principios del enfoque cuantitativo, el cual es definido por Silva (2007) como aquel "en la que de manera predominante utiliza información de tipo cuantitativo directo, lo que permite cuantificar la relevancia de un fenómeno" (p.22). De acuerdo al autor, los estudios cuantificables implican expresar un proceso lógico, continuo donde los datos pueden ser comprobables y de esta manera poder establecer la preeminencia del fenómeno estudiado.

3.1 Tipo de la Investigación

El tipo de investigación en la cual se ubicó el estudio es el que se corresponde con la investigación de campo, ya que tal y como lo refiere Palella y Martins (2010); esta consiste "... en la recolección de los datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos..." (p.97), ya que se aplicaron instrumentos para la recolección de los mismos, a los Docentes y administrativos de la Universidad Politécnica Territorial de Mérida "Klever Ramírez", con la finalidad de conocer sus opiniones acerca del clima organizacional en esta casa de estudios.

3.2 Diseño de la Investigación

En lo referente al Diseño de la Investigación, esta concuerda con lo señalado por Palella y Martins (ob. cit), para el diseño no experimental, pues los datos se presentaron "... de acuerdo a como se presentan en su contexto real..." (p. 96), no hubo manipulación de las variables independientes; ni de los resultados obtenidos. Con respecto al cómo se desarrolló el estudio, su método se ubicó dentro de la modalidad de Proyecto Factible, descrito por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2015) como aquel que "... consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales..." (p. 21); en este caso específico, este trabajo de investigación busco proponer un plan de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en la Universidad Politécnica Territorial "Klever Ramírez", ubicada en la ciudad de Bailadores, municipio Rivas Dávila, estado Bolivariano de Mérida.

3.3 Descripción de la Metodología de proyecto factible

La metodología de una investigación se refiere al cómo se organizaron los pasos y fases en las que se organizó el estudio. Al respecto, la UPEL (ob. cit.) las denomina etapas, y ellas se corresponden con "... diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto..." (p. 21); estas se suceden no siempre de forma lineal; sino que existe entre ellas una interacción lógica. Bajo estas apreciaciones, las fases del estudio fueron:

Diagnóstico: Se correspondió con el paso inicial del estudio propiamente dicho, se identificó el problema, producto de la reflexión y lo que condujo a la detección de

las dificultades a través de conversaciones y otras actividades, para elaborar un plan que orientó la recolección de los datos necesarios. En este caso se reseñó a la necesidad de diseñar estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en la casa de estudios participante en el estudio.

Factibilidad: Se correspondió con la recolección de los datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y en base a los resultados obtenidos, tomar la mejor decisión; en este caso, se procuró evaluar la factibilidad de diseñar un plan de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en la Universidad Politécnica Territorial de Mérida “KleverRamírez”

Diseño de la Propuesta: Se elaboró en base al diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de un plan de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en la Universidad Politécnica Territorial de Mérida “KleverRamírez”.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

Todo estudio debe, necesariamente identificar a los sujetos a quienes va dirigido; en este caso, se dirigió a los docentes de la Universidad Politécnica Territorial “KleverRamírez”. Al respecto, al definir la población se aplicó lo señalado por Palella y Martins (2010); quienes explican que “... cuando se propone un estudio, el investigador tiene dos opciones: abarcar la totalidad de la población, lo que significa hacer un censo o estudio del tipo censal o seleccionar un número determinado de unidades de la población, es decir, seleccionar una muestra...” (p.116). En el mismo orden de ideas, los autores mencionados (ob. cit.) describen a la muestra como: “la escogencia de una parte representativa de una población...” (p.116).

Ahora bien, la población participante en esta investigación fueron los 90 docentes que conforman la planta profesoral adscrita a esta institución, sin embargo, respetando los criterios ser una población finita, claramente definida, con características similares, de fácil ubicación, disponibilidad a la participación, homogeneidad en las funciones, se tomó como participantes a los 15 docentes que forman parte del Departamento de Contaduría; lo que convierte a la población en una población censal, que estuvo conformada por los docentes, que por su disposición para participar en el estudio, consideraran en su totalidad; por lo que el estudio carece de muestra representativa.

3.5 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de los Datos

Para llevar a cabo la fase diagnóstica de la investigación, se utilizó como técnica la encuesta, definida por Arias (2012) como aquella que "... pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos o de un tema en particular..." (p. 70); en este caso los encuestados fueron los 15 docentes que forman parte del Departamento de Contaduría de la mencionada Universidad.

Es así que, para obtener los datos necesarios, los instrumentos que se usaron fueron el cuestionario de respuestas cerradas, que es definido por el mismo autor (ob. cit.) como aquel "... que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas..." (p.74). Es importante destacar que el cuestionario diseñado sigue las pautas establecidas para el tipo escala de Likert, definida por Pérez (2012) como aquella que "estriba en presentar una escala basada en categorías, donde la persona encuestada selecciona una de ellas." (p. 75); en este caso, el cuestionario presenta cinco opciones de respuesta, a saber: siempre (S), casi siempre (C/S), a veces (A/V), casi nunca (C/N) y nunca (N).

3.6 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

3.6.1 Validez

Para Palella y Martins (2010), la validez de los instrumentos está dada como la relación que se presenta entre "... lo que se mide y lo que realmente se quiere medir..." (p.172); en consecuencia, para determinar la validez de los instrumentos diseñados para la recolección de la información necesaria para este estudio, se recurrió a la técnica del Juicio de Expertos (ob. cit.), entendida por los mismos autores como la que consiste

En entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre en números impares) en materia objeto de estudio y en metodología y/o construcción de instrumentos un ejemplar del instrumento, con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación (...), los expertos revisan el contenido, redacción y pertinencia de cada reactivo y hacen recomendaciones para que el investigador efectúe las debidas correcciones en caso de ser necesarias. (p.173)

En consecuencia, la validez se hizo a través del juicio de expertos, en donde tres especialistas se encargaron de revisar y valorar los instrumentos de recolección de los datos; su apreciación sobre el mismo se reflejó en un cuadro denominado Coeficiente de Proporción de Rango. Obtenida la validez del instrumento, se procedió al cálculo del Coeficiente de Proporción de Rango, según la fórmula que siguiente: C.P.R = $(\sum \text{de Validez}) / (N^\circ \text{ Casos Válidos})$

3.6.2.- Confiabilidad

Palella y Martins (2010) explican que la confiabilidad es "... la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos..." (p.176); otorgándole confianza a los datos recogidos en ellos. A los efectos de este estudio, la confiabilidad se calculó a través del Coeficiente Alfa de Cronbach; al que los autores antes

mencionados definen como "... una de las técnicas que permite establecer el nivel de confiabilidad..." de los instrumentos de recolección de los datos.

Para el cálculo de este valor, se utilizó la siguiente fórmula:

$$K / (k-1) \times [1 - (\sum S_i^2) / (\sum S^2)]$$

Donde K = número de ítems del instrumento; $\sum S_i^2$ = sumatoria de la varianza de cada ítems y $\sum S^2$ = varianza del instrumento, Para la presente investigación se obtuvo un resultado de 0,80

De la misma forma, para proceder a la realización de los cálculos necesarios para la obtención de la confiabilidad, se aplicó una prueba piloto; a una población con características similares la participante del estudio. A los efectos, se tomó como muestra piloto a diez docentes de la Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas (UNEFA) considerando el criterio que esta casa de estudios se encuentre situada en el municipio Rivas Dávila, es de carácter experimental y ofrece formación profesional a estudiantes en carreras como Contaduría; situaciones que coinciden con la población estudiada.

www.bdigital.ula.ve

3.7.- Técnicas de Análisis de los Resultados

Para que los datos obtenidos tengan alguna significación, se hace necesario introducir un conjunto de operaciones en la fase de análisis e interpretación de los resultados, con el propósito de organizarlos e intentar dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio. Por esta razón, en este estudio se procedió a codificar y tabular los datos; se expresaron en cuadros de frecuencia y gráficos circulares; así la información obtenida permitió realizar observaciones en cuanto a la proposición de un Plan de Estrategias Gerenciales para el Mejoramiento del Clima Organizacional en la Universidad Politécnica Territorial de Mérida "Klever Ramírez".

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis de los Resultados del Diagnóstico

Cuando se realiza un estudio investigativo, el análisis de los resultados es un paso primordial, pues allí se corrobora cuáles son las reales condiciones en cuanto a la problemática estudiada. Al respecto, Pimienta y De la Orden (2012) sostienen que "... en una investigación los resultados son los datos obtenidos en el estudio y se procesan por medio de análisis estadísticos. Luego, se exponen con tablas o gráficas que permiten comprenderlos con facilidad..." (p. 143); esta acción permite establecer conclusiones y recomendaciones en cuanto a la situación estudiada.

Con la finalidad de analizar los resultados de este estudio, se tabularon los datos obtenidos de los participantes y se representaron de acuerdo a los valores de frecuencia absoluta y relativa. Seguidamente, se realiza el análisis cuantitativo de cada uno de los ítems y posteriormente se vinculan los resultados obtenidos agrupados por indicador con la teoría que sustenta el estudio. Los resultados se expresan en valores numéricos, en tablas de frecuencia absoluta y relativa, para finalmente, discutirlos y analizarlos a la luz del enfoque teórico que sustentó el estudio.

Cuadro 4. Variable: Estrategias Gerenciales Dimensión: Procesos Gerenciales
Indicador: Planificación.

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
1	6,67%	0	0%	3	20,00%	7	46,67%	4	26,67%
0	0%	0	0%	4	26,67%	6	40,00%	5	33,33%
0	0%	0	0%	1	6,67%	8	53,33%	6	40,00%
2,22%		0%		17,78%		46,67%		33,33%	

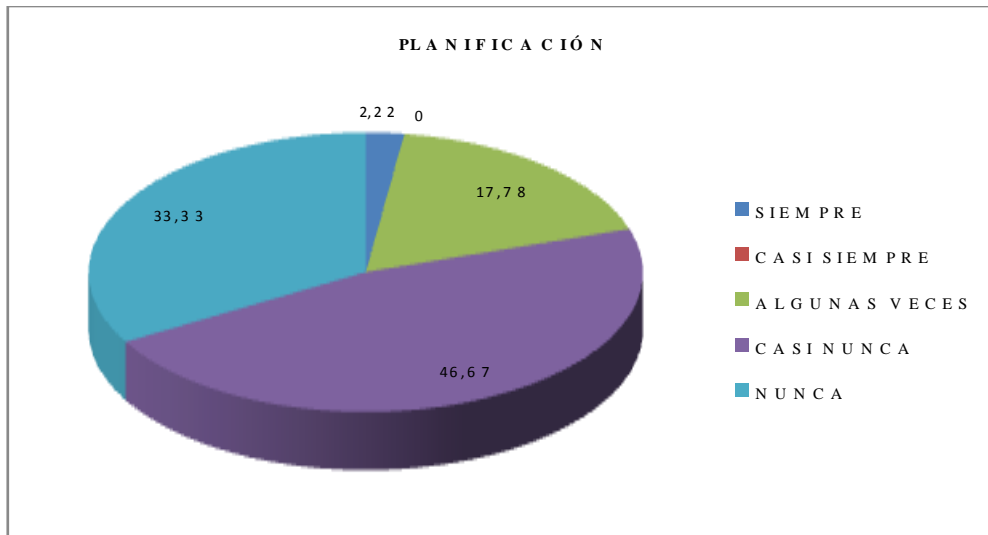


Gráfico 1. Distribución porcentual del indicador planificación

El cuadro y gráfico anterior reflejan en lo que respecta a las estrategias gerenciales referente a la planificación un 2,22% manifestaron que siempre realizan dicho proceso, un 17,78% algunas veces un 46,67% casi nunca, y un 33,33%, lo que indica que los docentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida en su mayoría casi nunca ocupan la planificación esto indica que existe una tendencia desfavorable en las estrategias gerenciales utilizadas en referencia a la planificación.

Vinculación Teórica: El rol del Docente como administrador del centro educativo implica que una de las primeras tareas a desarrollar es la planificación, la primera acción que ejecuta, pues requiere de la necesidad de conocer y distribuir de forma coherente el tiempo y los recursos que poseen el seno de su organización, a los fines de realizar una gestión efectiva y eficaz con las posibilidades con las que cuenta. En tal sentido, Barrera, citado por Vera y Lanz (2016), refieren que esta acción es

La planificación es la actividad continúa relacionada con el acto de proveer, diseñar, ejecutar y evaluar propósitos y acciones orientados hacia fines determinados. En tanto que planificar corresponde a la tarea de precisar en el plan, los propósitos, acciones, inquietudes, aspiraciones, en fin, los aspectos relacionados con las motivaciones, las necesidades y las expectativas de un contexto. (p. 157).

De los planteamientos de los autores se desprende que para una efectiva administración del centro educativo, la planificación consiste en la organización de los recursos; por tanto se destaca como una debilidad dentro de la organización el hecho que los docentes adscritos al departamento perciban que desde la gerencia del departamento existe una marcada carencia en la definición de las metas, el poco uso de estrategias dirigidas a definir las y la no integración coordinada de las actividades.

Cuadro 5. Variable: Estrategias Gerenciales Dimensión: Procesos Gerenciales
Indicador: Organización

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
0	0%	0	0%	1	6,67%	8	53,33%	6	40%
0	0%	0	0%	1	6,67%	12	80,00%	2	13,33%
0	0%	0	0%	1	6,67%	6	40%	8	53,33%
	0%		0%		6,67%		57,78%		35,55%

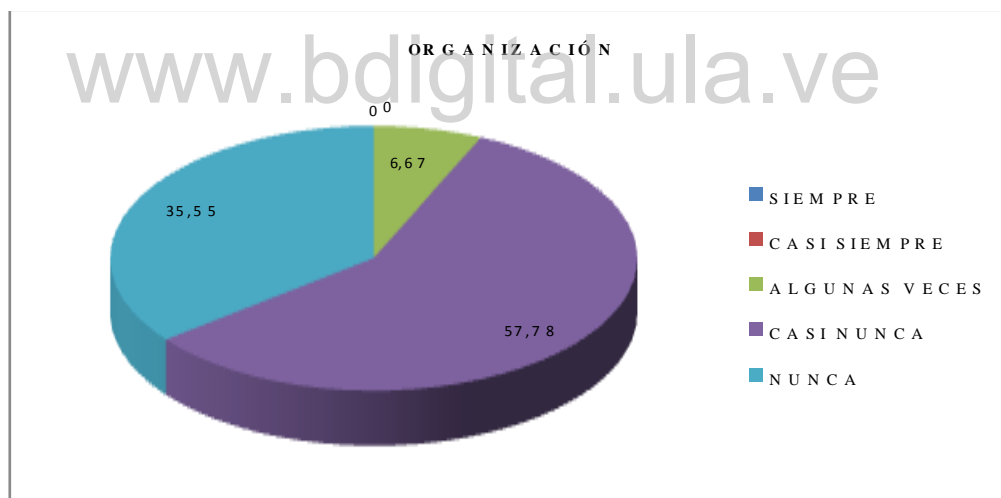


Gráfico 2. Distribución porcentual del indicador Organización

Lo que respecta a las estrategias gerenciales referente a la organización el cuadro y el gráfico anterior refleja que un 6,67% manifestaron que algunas veces realizan dicho proceso, un 35,55% nunca y un 57,78% casi nunca, lo que demuestra que los la gerencia de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida casi

nunca utilizan la organización esto indica que existe una tendencia desfavorable en las en referencia a la organización

Vinculación Teórica: Una de las funciones principales de la administración educativa es la organización de los recursos para proceder con la planificación. Al respecto, Contreras (2011) sostiene que

La organización institucional hace relación a la forma como al interior de las instituciones educativas, ya sea de educación básica, media y media vocacional, así como de educación superior, están conformados por cuerpos colegiados de toma de decisiones institucionales, que a su vez reproducen los valores democráticos y participativos del Estado. (p.100)

Se asume entonces que es importante y necesario establecer relaciones entre las distintas instancias que conforman la unidad, para que en conjunto se puedan organizar los recursos y los órganos involucrados en la tarea asignada. De la misma forma, la articulación entre las diversas instancias que componen la unidad implica que las atribuciones y funciones de cada una deben estar claramente definidas.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 6. Variable: Estrategias Gerenciales Dimensión: Procesos Gerenciales
Indicador: Dirección

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
0	0%	0	0%	0	0%	4	26,70%	11	73,30%
0	0%	0	0%	3	20%	5	33,30%	7	46,70%
0	0%	0	0%	3	20%	5	33,30%	7	46,70%
	0%		0%		13,33%		31,10%		55,57%

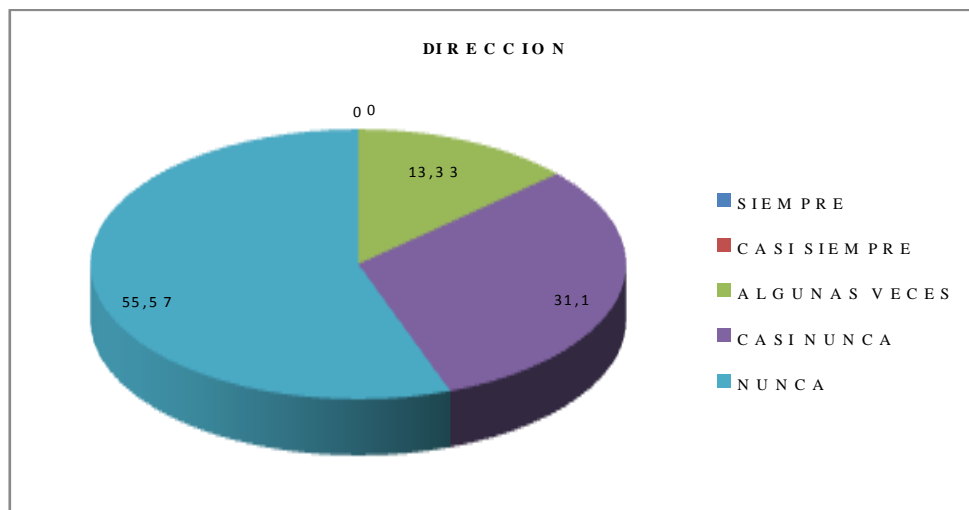


Gráfico 3. Distribución porcentual del indicador Dirección

El cuadro y gráfico anterior reflejan en relación a las estrategias gerenciales referente a la dirección un 13,33% manifestaron que algunas veces realizan dicho proceso, un 31,10% casi nunca y un 55,57% nunca, lo que demuestra que los directivos de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida en su mayoría casi nunca utilizan la dirección esto indica una tendencia desfavorable en las estrategias gerenciales.

Vinculación Teórica

Una de las tareas fundamentales de administradores educacionales es la posibilidad, tal como lo destaca Mora (2009); es encargarse de

Suministrar ideas, informaciones precisas y científicas para la toma de decisiones antes, durante y después del desarrollo de los correspondientes proyectos o actividades educativas, la implementación y realización de actividades en situaciones concretas y específicas tanto en los centros educativos como en otros lugares donde ocurren los acontecimientos educativos. (s/n.p)

Ello se corresponde con la capacidad de dirección asumida por el administrador educativo, quién actúa como un acompañante para su personal, además de la supervisión y la motivación de quienes están bajo su responsabilidad. El ejercicio

eficaz de la dirección implica la influencia positiva para el cumplimiento de las etapas de la organización.

Cuadro 7. Variable: Estrategias Gerenciales Dimensión: Procesos Gerenciales
Indicador: Control

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
0	0%	0	0%	0	0%	3	20%	12	80%
0	0%	0	0%	1	6,70%	6	40%	8	53,30%
0	0%	0	0%	2	13,30%	4	26,70%	9	60%
	0%		0%		6,67%		28,90%		64,43%

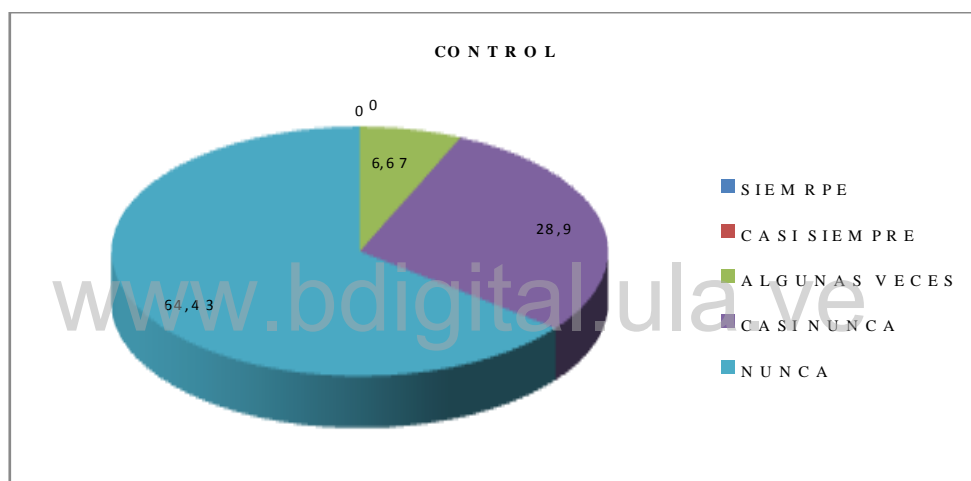


Gráfico 4. Distribución porcentual del indicador Control

Respecto a las estrategias gerenciales referente al control, el cuadro y el gráfico anterior refleja un 6,67% manifestaron que algunas veces realizan dicho proceso, un 28,90% casi nunca y un 64,43% nunca, esto indica que en su mayoría los directivos casi nunca utilizan el control dentro de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida, lo que es desfavorable en cuanto a las estrategias gerenciales.

Vinculación Teórica: El Control, es la función de la administración y de la gerencia, que permite verificar si todo el proceso ocurre con lo previsto en los estándares de logro. Tiene asimismo, como fin señalar las debilidades, errores o insuficiencias para rectificarlos, contener e impedir que se produzcan nuevamente

errores en el logro de los objetivos; en relación a esta función, Chiavenato (2006), plantea, que consiste en “comprobar si todas las etapas de proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que se repitan” (p.105)

En el contexto estudiado, se evidencia que el control el control no se lleva a cabo con la eficacia deseada, lo que genera debilidades en el proceso de guiatura y orientación del personal, pues no hay efectivo control del cumplimiento de las acciones están derivadas de las metas preestablecidas durante el proceso de planeación, obviando el hecho que, en las instituciones educativas el gerente debe controlar lo planificado, todo debe llevarse en el tiempo previsto y bajo condiciones determinadas, esto demanda un juicio de valor y retroalimentación.

Cuadro 8. Variable: Tipos de Estrategias Dimensión: Procesos Gerenciales

Indicador: Estrategias de Enlace

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
0	0%	0	0%	2	13,30%	4	26,70%	9	60%
0	0%	0	0%	0	0%	8	53,30%	7	46,70%
0	0%	0	0%	0	0%	6	40%	9	60%
		0%		4,43%		40%		55,57%	

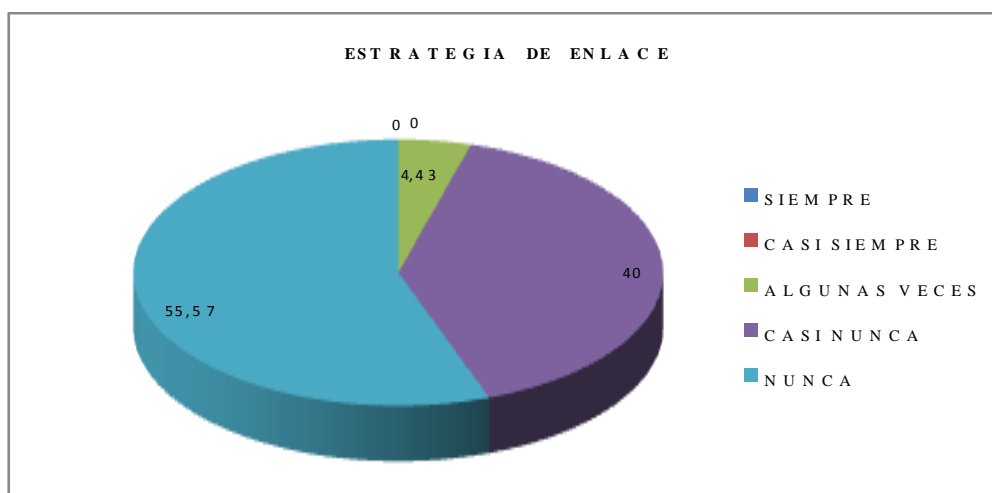


Gráfico 5. Distribución porcentual del indicador Estrategia de Enlace

El cuadro y gráfico anterior reflejan en lo que respecta a los tipos de estrategias referente a la estrategia de enlace un 4,43% manifestaron que algunas veces realizan dicho proceso, un 40% casi nunca y un 55,57% nunca, lo que indica que los docentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida en su mayoría nunca utilizan la estrategia de enlace, por lo cual no se ve reflejado la integración entre ellos esto indica que existe una propensión desfavorable en este tipos de estrategias.

Vinculación Teórica: El director, coordinador o supervisor, en su rol como gerente, tiene la obligación de favorecer el enlace en el proceso de integración entre los integrantes de la institución educativa, con el propósito de establecer las estrategias de interacción comunicacional a fin de fortalecer los problemas educativos de acción pedagógica, conocer las debilidades y fortalezas sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos, así como también los problema del entorno socio cultural comunitario, entre otros; privilegiando la participación responsable, continua y directa de todos en la tarea de educar al colectivo.

De los resultados obtenidos se evidencia que, en este centro educativo, las acciones no están dirigidas a enlazar las distintas instancias que conforman su población, por tanto, se hace necesario establecer redes de enlace entre sus integrantes, respondiendo a lo señalado por Chiavenato (2009) como "... es el proceso de integración de las actividades de cada uno de los actores que intervienen en las organizaciones" (p. 312), lo que implica que si un grupo de personas dedicadas estas deben contar con el respaldo de los demás participantes.

Cuadro 9. Variable: Tipos de Estrategias Dimensión: Procesos Gerenciales
Indicador: Estrategias de Delegación

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
0	0%	0	0%	1	6,70%	4	26,63%	10	66,67%
0	0%	0	0%	1	6,70%	6	40%	8	53,30%
0	0%	0	0%	2	13,30%	4	26,70%	9	60%
	0%		0%		8,90%		31,11%		59,99%

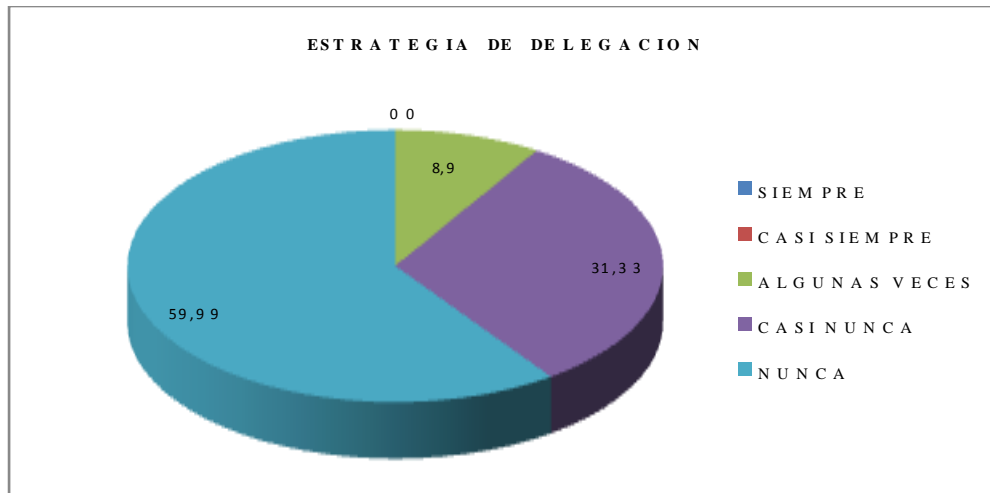


Gráfico 6. Distribución porcentual del indicador Estrategia de delegación

Lo que respecta a los tipos de estrategias referente a la estrategia de enlace el cuadro anterior y el gráfico muestra un 4,43% manifestaron que algunas veces realizan dicho proceso, un 40% casi nunca y un 55,57% nunca, lo que enseña que los gerentes de la institución en su mayoría nunca utilizan la estrategia de enlace para la integración de los docentes lo que origina una tendencia perjudicial en los tipos de estrategias utilizadas.

Vinculación Teórica: Chiavenato (2006) explica que desde la gerencia debe promoverse la integración, vista como "... es el proceso de integración de las actividades de cada uno de los actores que intervienen en las organizaciones" (p. 312), estas afirmaciones implican que existe un grupo de personas dedicadas a respaldar el proceso dentro de una organización, al mismo tiempo plantea que conllevan a una eficacia de los objetivos propuestos, donde la relación Interfuncional expande las fronteras con éxito, entendiendo las necesidades, responsabilidades y preocupaciones de cada una de las unidades de trabajo para gestionar los recursos que sean necesario para el funcionamiento de la empresa.

Sin embargo, de los datos obtenidos se desprende que la delegación como estrategia gerencial no está presente dentro de la organización participante, ya que no existe definición en la asignación de tareas; por tanto las decisiones tomadas no se

consultan entre los miembros del personal implicado y no existe un acompañamiento docente, entendido este como un proceso dirigido a la integración y a la armonización del clima organizacional.

Cuadro 10. Variable: Tipos de Estrategias Dimensión: Procesos Gerenciales
Indicador: Estrategias de Gestión

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
0	0%	0	0%	0	0%	7	46,70%	8	53,30%
0	0%	0	0%	1	6,70%	6	40%	8	53,30%
0	0%	0	0%	2	13,30%	6	40%	7	46,70%
	0%		0%		6,67%		42,23%		51,10%

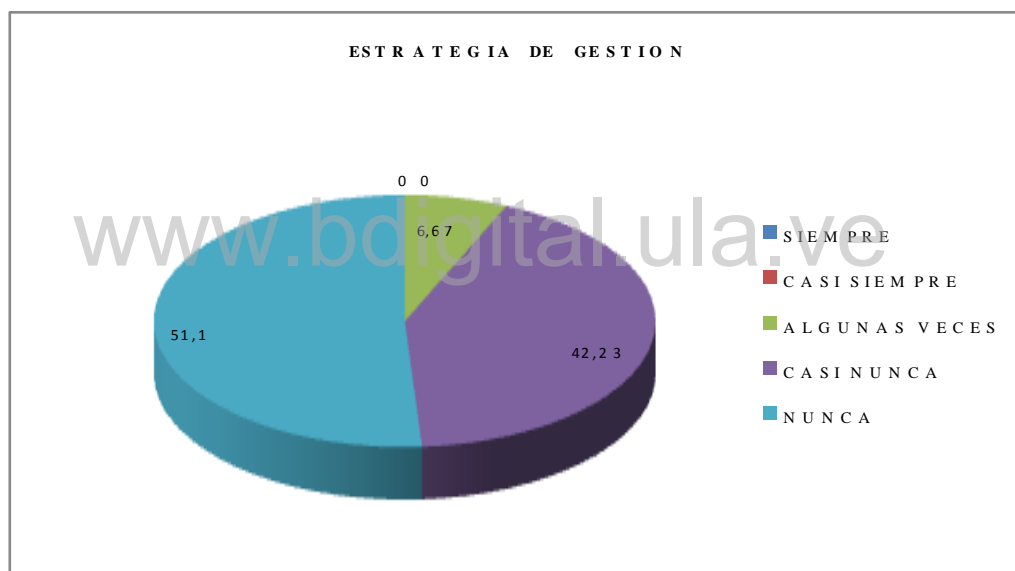


Gráfico 7. Distribución porcentual del indicador Estrategia de gestión

En cuanto a la estrategias referente a la estrategia de gestión se obtuvo un 6,67% manifestaron que algunas veces realizan dicho proceso, un 42,23% casi nunca y un 51,10% nunca, lo que indica que en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida en su mayoría los directivos nunca utilizan la estrategia de gestión lo que es desfavorable en los tipos de estrategias.

Vinculación Teórica: Tal y como lo señala Pérez (2009) las estrategias de gestión son “la actividad de dirigir, en un nivel organizado, en los casos en que los miembros componentes o no del grupo de la gerencia de una institución se encuentran en contacto” (p. 142). Estos planteamientos permiten asumir que las acciones que conducen a la coordinación de actividades en pro de las metas institucionales están representadas por las estrategias de gestión.

Sin embargo, en los escenarios estudiados, se logró evidenciar que se requieren estrategias que permitan la gestión y la orientación que permita el mejoramiento constante del trabajo desempeñado; de la misma forma, se hace necesario que desde la gerencia se realice el reconocimiento de las necesidades de cambios y aplicar acciones dirigidas a su gestión.

Cuadro 11. Variable: Clima Organizacional Dimensión: Dimensiones del Clima Indicador: Flexibilidad

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
0	0%	0	0%	0	0%	7	46,70%	8	53,30%
0	0%	0	0%	0	0%	6	40%	9	60%
	0%		0%		0%		43,35%		56,65%

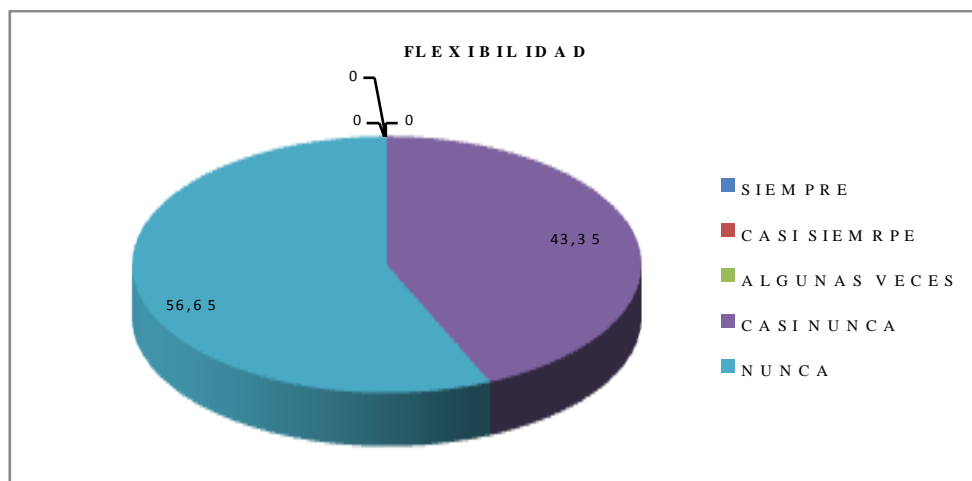


Gráfico 8. Distribución porcentual del indicador Flexibilidad

El cuadro y gráfico anterior muestran lo que respecta al clima organizacional referente a la flexibilidad un 43,35% casi nunca y un 56,65% nunca, lo que indica que la administración de la institución en su mayoría nunca utilizan la flexibilidad en busca de mejorar los procesos, lo que desfavorece el clima organizacional con referencia a la flexibilidad.

Vinculación Teórica: Explica Ramos (2012) que para optimizar la flexibilidad en el seno de la empresa es importante "... reducir el número de normas y alentar a los empleados a aportar nuevas ideas y establecer una estructura con mínimas líneas de autoridad..." (p. 83). De las apreciaciones de los participantes se evidencia que no existe promoción hacia los nuevos aportes que puedan dar los docentes en cuanto a la organización de las tareas administrativas; así mismo los encuestados mencionan que las normas a cumplir son numerosas y engorrosas de cumplir.

Cuadro 12. Variable: Clima Organizacional Dimensión: Dimensiones del Clima Indicador: Responsabilidad

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
0	0%	0	0%	0	0%	6	40%	9	60%
	0%		0%		0%		40%		60%

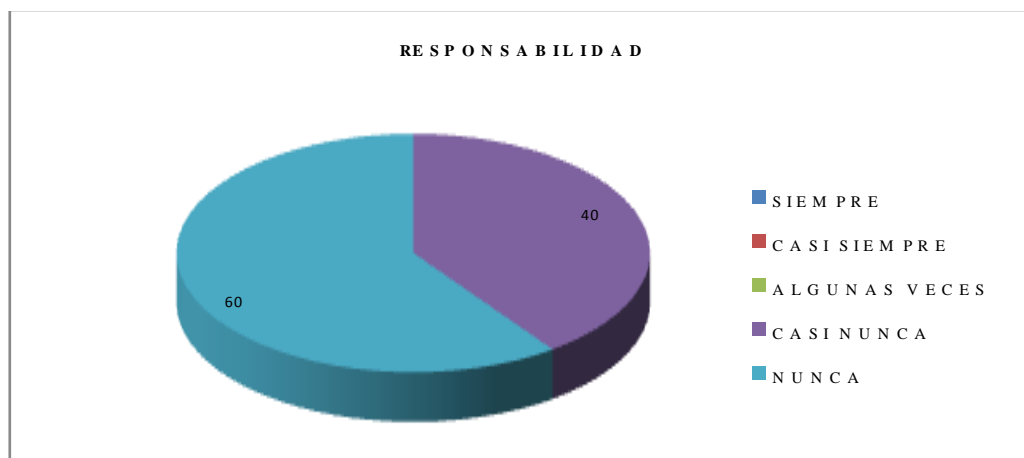


Gráfico 9. Distribución porcentual del indicador Responsabilidad

Lo que atañe al clima organizacional referente a la responsabilidad un 40% casi nunca y un 60% nunca, demuestra que la gerencia de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida en su mayoría nunca utilizan la responsabilidad esto afecta de forma desfavorable en el clima organizacional con referencia al referido indicador.

Vinculación Teórica: De acuerdo a lo expresado por los participantes, la responsabilidad es un indicador que es poco promovido desde la gerencia de la institución. Para lograr resultados efectivos en cuanto a la responsabilidad, es importante invitar al trabajador al cumplimiento de sus tareas sin tener que rendir cuenta constantemente al gerente. Explica Ramos (2012) que para mejorar esta dimensión es importante "... importante delegar en los empleados tantas tareas como sea posible y hacerlos responsables por los resultados. También deben ser alentados para asumir riesgos calculados sin miedo a ser culpados. ..." (p. 84).

Cuadro 13. Variable: Clima Organizacional Dimensión: Dimensiones del Clima
Indicador: Estándares

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
0	0%	0	0%	0	0%	7	46,70%	8	53,30%
	0%		0%		0%		46,70%		53,30%

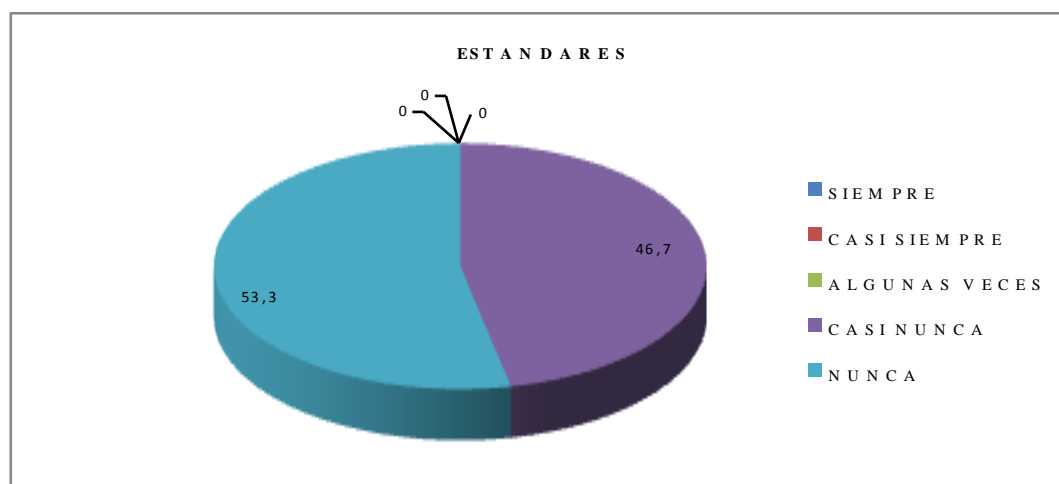


Gráfico 10. Distribución porcentual del indicador Estándares

El cuadro y gráfico preliminar reflejan en lo que respecta al clima organizacional referente a estándares un 46,70% casi nunca y un 53,30% nunca, lo que revela que los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida ubicada en Bailadores municipio Rivas Dávila en su mayoría nunca utilizan estándares para nuevos desafíos esto indica esto conlleva desfavorecer el clima organizacional.

Vinculación Teórica: Los estándares están vinculados al desempeño profesional. Explica Ramos (ob. cit.) que "... en los climas organizacionales pobres la gerencia pone poco énfasis en mejorar el desempeño..." (p.84). De las apreciaciones de los participantes, se muestran debilidades en cuanto a este indicador, por cuanto desde la gerencia no se ofrecen metas ambiciosas y desafíos al trabajador, para permitir aprendizajes importantes en el trabajador docente.

Cuadro 14. Variable: Clima Organizacional Dimensión: Dimensiones del Clima
Indicador: Claridad

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
0	0%	0	0%	0	0%	6	40%	9	60%
0%		0%		0%		40%		60%	

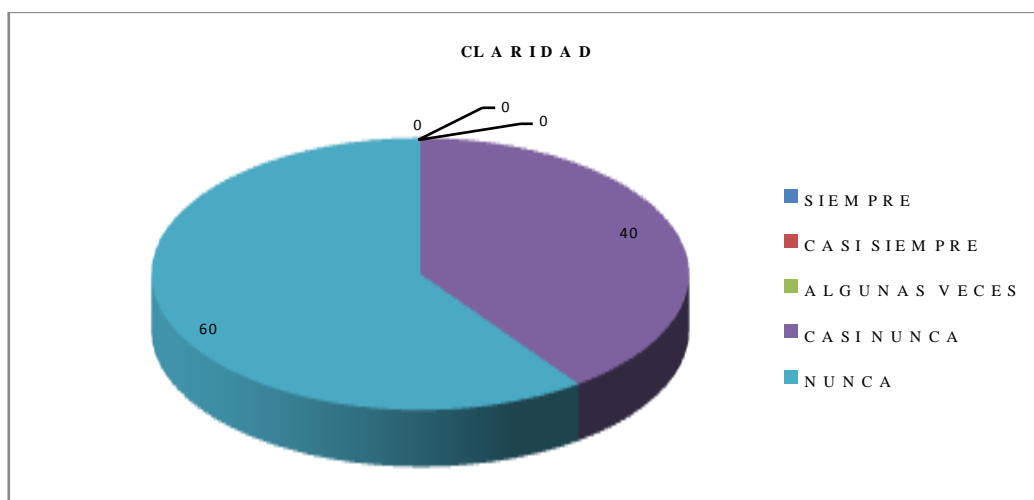


Gráfico 11. Distribución porcentual del indicador Claridad

En cuanto a los resultados presentados en la variable clima organizacional referente a claridad se obtuvo un 40% casi nunca y un 60% nunca, lo que demuestra que los directivos de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida ubicado en Bailadores municipio Rivas Dávila en su mayoría nunca utilizan claridad con el fin de lograr las metas esto perjudica de manera desfavorable en el clima organizacional con referencia a claridad.

Vinculación Teórica: La claridad está referida a la proposición de metas y objetivos claros y precisos; que los empleados entiendan y sepan que se espera de ellos y cómo van a contribuir con el crecimiento de la organización. De las apreciaciones de los encuestados, se deduce que se carecen de metas y objetivos claros y precisos en la organización.

Cuadro 15. Variable: Clima Organizacional Dimensión: Dimensiones del Clima
Indicador: Compromiso de Equipo

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
0	0%	0	0%	0	0%	4	26,70%	11	73,30%
0	0%	0	0%	0	0%	2	13,30%	13	86,70%
0	0%	0	0%	0	0%	0	20%	0	80%

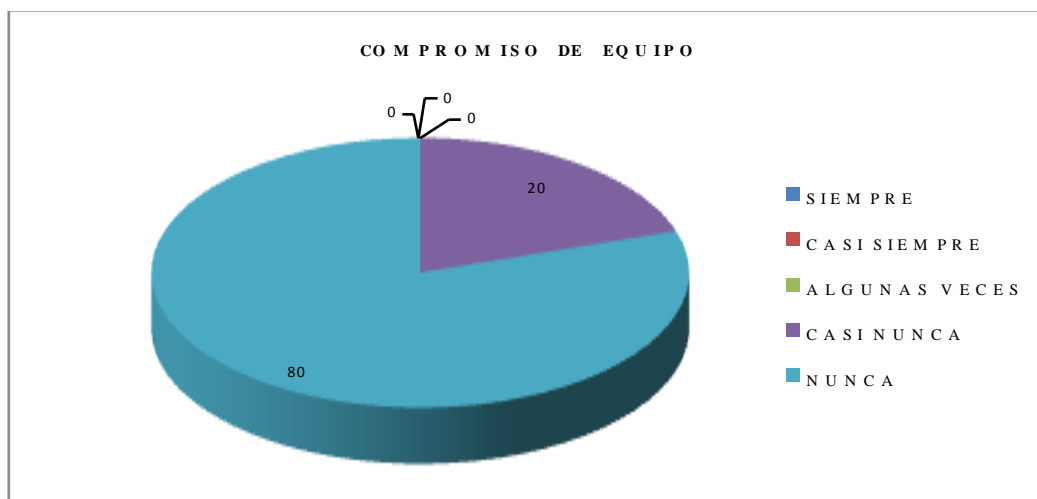


Gráfico 12. Distribución porcentual del indicador Compromiso de equipo

El cuadro y gráfico anterior presentan que respecto al clima organizacional referente a compromiso de equipo un 20% casi nunca y un 80% nunca, lo que indica que la gerencia de la institución en su mayoría nunca utiliza el compromiso de equipo para resolver conflictos lo que desfavorece en el clima organizacional con referencia a compromiso de equipo.

Vinculación Teórica: En cuanto al rol del gerente, es importante que la resolución de conflictos sea una tarea fundamental, que rescate su rol como guía del equipo de trabajo. Al respecto, Ramos (2012) sostiene que "... los gerentes deben asegurarse de que resuelven conflictos que interfieren con la finalización de tareas rápidamente y que estimulan la cooperación entre los individuos..." (p. 85), destacándose la tarea del administrador como jefe del equipo de trabajo.

De los datos obtenidos, se evidencia que los docentes del departamento de Contaduría no consideran que la gerencia logre resolver los conflictos que se presentan de forma asertiva, lo que ocasiona interferencias con la finalización de tareas rápidamente, lo que desestimula la cooperación entre los individuos.

Cuadro 16. Variable: Clima Organizacional Dimensión: Factores que Inciden en el Clima Organizacional Indicador: Motivación

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
0	0%	0	0%	0	0%	2	13,30%	13	86,70%
0	0%	0	0%	2	13,30%	8	53,30%	5	33,40%
0	0%	0	0%	0	6,65%	0	33,30	0	60,05

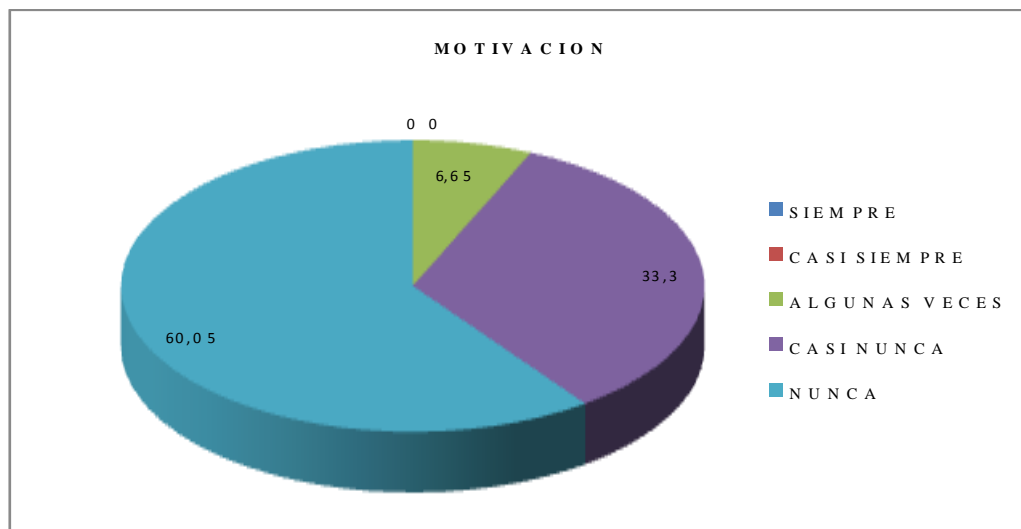


Gráfico 13. Distribución porcentual del indicador Motivación

Lo que respecta al clima organizacional referente a motivación el cuadro y el gráfico anterior indica que un 6,65% algunas veces, un 33,30% casi nunca y un 60,05% nunca, lo que muestra que la gerencia de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida en su mayoría nunca promueven la motivación esto revela una tendencia desfavorable en el clima organizacional con referencia a la motivación.

Vinculación Teórica: Según Chiavenato (2006) la motivación, en pocas palabras, es la "... voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal..." (p. 45). Al vincular el concepto con el desempeño en el trabajo, puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para practique esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

De las informaciones aportadas por los participantes, se logró demostrar que en la institución se carece de la voluntad para hacer un esfuerzo referido a las tareas propias de sus funciones, ello impide concretar los esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, aunado al hecho que se condiciona la energía para el trabajo a la necesidad de satisfacer alguna necesidad personal.

Cuadro 17. Variable: Clima Organizacional Dimensión: Factores que Inciden en el Clima Organizacional Indicador: Liderazgo.

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
0	0%	0	0%	0	0%	6	40%	9	60%
0	0%	0	0%	0	0%	6	40%	9	60%
0	0%	0	0%	2	13,30%	5	33,40%	8	53,30%
	0%		0%		4,43%		37,80%		57,77%

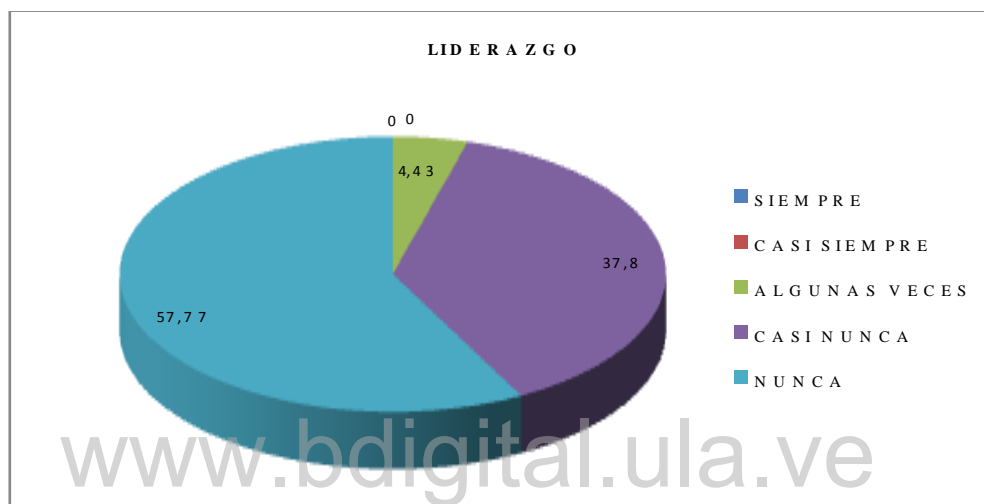


Gráfico 14. Distribución porcentual del indicador Liderazgo

Lo que concierne al clima organizacional referente al liderazgo se puede evidenciar un 4,43% algunas veces, un 37,80% casi nunca y un 57,77% nunca, lo que revela que la gerencia de la institución en su mayoría nunca promueve el liderazgo esto conlleva a una tendencia desfavorable en el clima organizacional con referencia al liderazgo.

Vinculación Teórica: El liderazgo directivo, debe estar enfocado en la misión institucional, no en temas personales. Dentro de este marco referencial, el director está orientado en las tareas educativas, su acción está diseñada en función del logro de ciertos objetivos emanados por el ministerio con competencia en educación.

Por ende, de las opiniones dadas por los docentes participantes, se deduce que desde la gerencia no existe la transferencia de responsabilidades al personal docente, lo que imposibilita el trabajo y la toma de decisiones cooperativas, para lograr la

participación de todos los miembros; de la misma forma, no se promueve el trabajo cooperativo y la participación activa de todos en la conducción del centro educativo.

Cuadro 18. Variable: Clima Organizacional Dimensión: Factores que Inciden en el Clima Organizacional Indicador: Comunicación.

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
0	0%	0	0%	2	13,30%	4	26,70%	9	60%
0	0%	0	0%	1	6,70%	3	20%	11	73,30%
0	0%	0	0%	0	10%	0	23,35%	0	66,65%

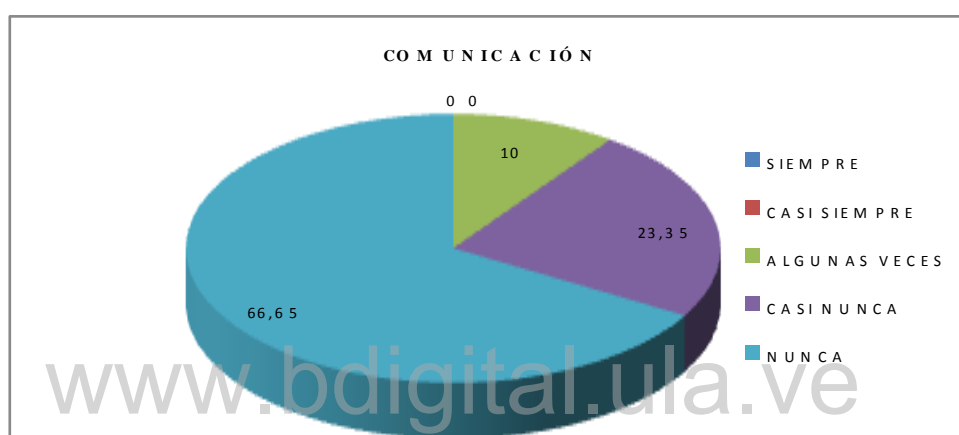


Gráfico 15. Distribución porcentual del indicador Relaciones Interpersonales

El cuadro y gráfico anterior muestran lo que respecta al clima organizacional referente a las relaciones interpersonales un 2,23% algunas veces, un 64,47% casi nunca y un 77,83% nunca, lo que indica que la administración de la institución en su mayoría nunca estimulan las relaciones interpersonales lo que incide a que exista una tendencia desfavorable en el clima organizacional con referencia a las relaciones interpersonales.

Vinculación Teórica: Para, Valls (2006), quien recomienda para lograr excelentes relaciones interpersonales: “buscar un trato persona a persona, encontrar lo que se tiene en común, librarse de prejuicios, valorar la integridad de otras personas, ponerse en la piel de los demás, ante una agresión, procurar aclarar las cosas y evitar

discusiones”. (p.70). De los planteamientos del autor se evidencia que las relaciones interpersonales son la base de un clima organizacional efectivo y dirigido al logro.

Comprender al personal es la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje debe ser transmitido por un canal que no esté cargado de mal gusto ni mal humor para que el dialogo tenga éxitos y un mayor entendimiento entre los involucrados en la empresa hasta el final del intercambio de información.

En consecuencia, las aseveraciones de los participantes demuestran que en la institución participante no se fomentan las buenas relaciones entre compañeros de trabajo, pues manifiestan que no se privilegia el trato persona a persona, pues existen grupos particulares y antagónicos; aunado a ello, la valoración de la integridad personal no es una constante que rijan el intercambio entre los colegas, por lo tanto, el equilibrio entre los deberes y los derechos de las personas es inexistente.

Cuadro 19. Variable: Clima Organizacional Dimensión: Factores que Inciden en el Clima Organizacional Indicador: Satisfacción Laboral.

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
0	0%	0	0%	1	6,70%	6	40%	8	53,30%
0	0%	0	0%	1	6,70%	3	20%	11	73,30%
0	0%	0	0%	0	6,70%	0	30%	0	63,30%

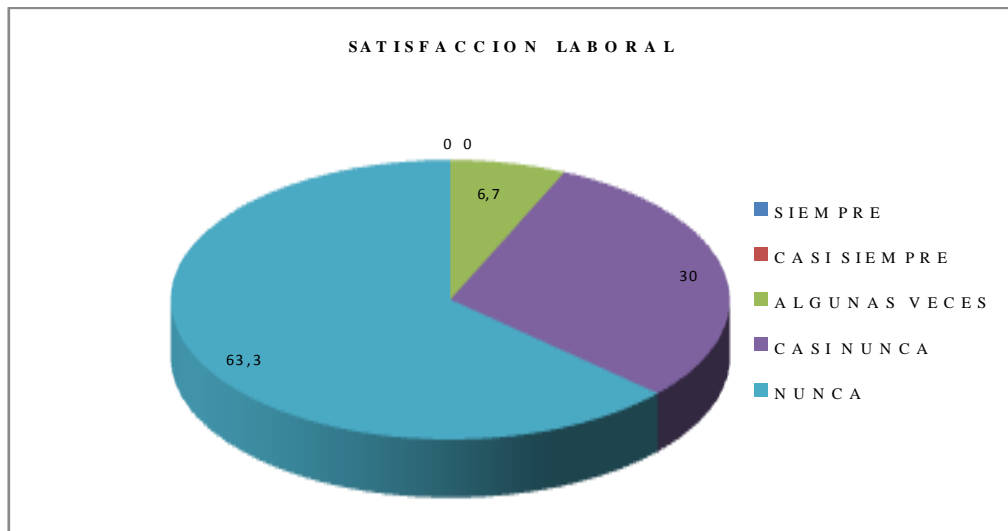


Gráfico 16. Distribución porcentual del indicador Satisfacción Laboral

Lo que concierne al clima organizacional referente a la satisfacción laboral se obtuvo como resultado que un 6,70% algunas veces, un 30% casi nunca y un 63,30% nunca, es decir los directivos de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida en su mayoría nunca promueven la satisfacción laboral lo que es desfavorable en el clima organizacional con referencia a la satisfacción laboral.

Vinculación Teórica: Sostienen Cantón y Telléz (2016) que la satisfacción laboral está referida a "... es percibida como una actitud, una emoción, un sentimiento, y relacionada con el clima, con la salud mental y el equilibrio personal..." (p. 215). Se entiende entonces que cuando un trabajador demuestra actitudes y emociones hacia su desempeño laboral y el ambiente en el cual se desarrolla, incide positiva o negativamente en su gestión laboral.

Es así que, en la institución en la cual se lleva a cabo este estudio, las opiniones demuestran que es un sentimiento generalizado que no están satisfechos con sus tareas, y explican que no se valora el trabajo realizado en la organización, por lo tanto, este valor de satisfacción laboral es negativo.

Cuadro 20. Variable: Clima Organizacional Dimensión: Factores que Inciden en el Clima Organizacional Indicador: Toma de Decisiones.

Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
0	0%	0	0%	0	0%	7	46,70%	8	53,30%
0	0%	0	0%	0	0%	6	40%	9	60%
0	0%	0	0%	0	0%	0	43,35%	0	56,65%

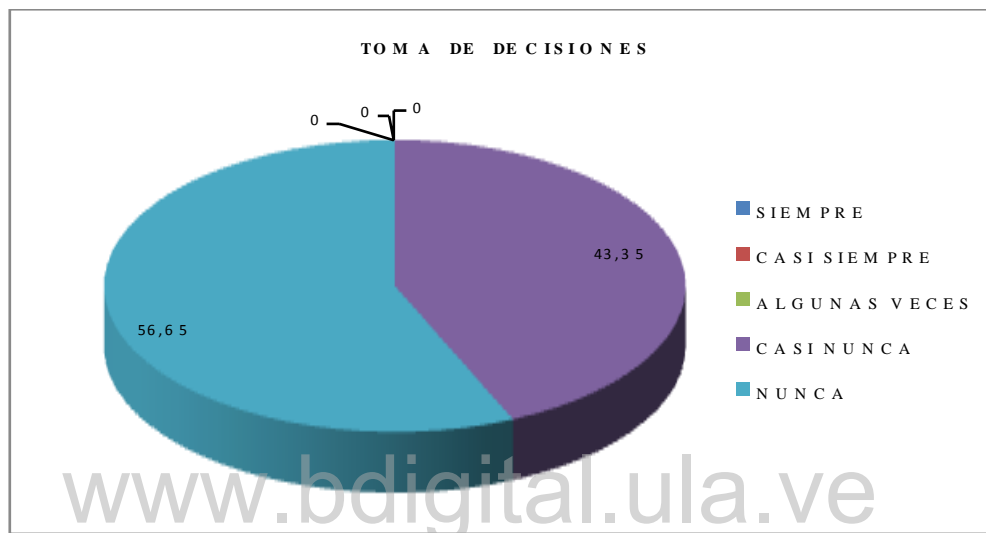


Gráfico 17. Distribución porcentual del indicador Toma de Decisiones

El cuadro y gráfico anterior se evidencia en lo que respecta al clima organizacional referente a la toma de decisiones un 43,35% casi nunca y un 56,65% nunca, lo que indica que la gerencia de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida en su mayoría nunca realizan adecuadas toma de decisiones esto produce una tendencia desfavorable en el clima organizacional con referencia a la toma de decisiones.

Vinculación Teórica: La toma de decisiones es el proceso más importante del ejercicio de la gerencia educativa. Al respecto Gento (2005), destaca que la toma de decisiones puede verse "... como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida cotidiana, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar o

sentimental” (p. 41), es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas, es decir, la toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, aun cuando no se evidencie un conflicto latente.

Para otros autores como, López, (2009). “la toma de decisiones es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de la vida, mientras otras son gravitantes” (p.98) Las apreciaciones del autor, apuntan a que la toma de decisiones es un asunto que conlleva a realizar una elección, en espera a que esta sea la mejor y se busque solventar la necesidad presentada.

Además, la toma de decisiones en una organización se circunscribe a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto. Por tanto, se debe empezar por hacer una selección de decisiones y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo del mando. También se puede decir, que la toma de decisiones en una institución educativa influye correspondientemente en las siguientes funciones administrativas: Planeación, Organización, Dirección y Control.

En efecto, quien toma las decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico. Debe tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta. Para el autor López, (ob. cit.). “... si quien toma las decisiones no consulta a otros antes de tomar una de ellas, el hecho del poder que tiene no le exime de quedar como una persona autoritaria y arbitraria” (p.99) De tal manera que, cuando el proceso es grupal, intervienen todos los elementos de los ideales democráticos.

Ahora bien, en la organización participante se evidencia que existen debilidades en cuanto a la toma de decisiones por cuanto los entrevistados manifiestan que no hay racionalidad en este proceso, pues desde la gerencia se comunican las decisiones tomadas de forma unilateral, sin consultar la posición de los involucrados, sin permitir el carácter democrático que esta acción debe contener.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Uno de los puntos más importantes de todo estudio investigativo, es la oportunidad de establecer conclusiones y recomendaciones acerca de la problemática estudiada. Al respecto, Behar (2008) explica que las conclusiones son "... las contribuciones del autor en la confirmación o el rechazo de las hipótesis planteadas en el inicio de la investigación..." (p.85). Se asume entonces que este aparte del estudio se corresponde con los aspectos enfáticos del estudio.

A partir de estas consideraciones, el desarrollo de la investigación dirigida a proponer un plan de estrategias gerenciales dirigidas al mejoramiento del clima organizacional en la Universidad Politécnica Territorial de Mérida "Kleber Ramírez", ubicada en Bailadores, estado Bolivariano de Mérida permitió establecer como conclusiones las consideraciones que se presentan a continuación.

Al realizar el estudio preliminar en cuanto a las características del clima organizacional en la institución participante; se evidenció que existen debilidades en el clima organizacional que afecta el proceso formativo que se realiza en esta casa de estudio, entre las que destacan carencias de definición de metas en la planificación, poca capacidad organizativa, inexistencia de un acompañamiento efectivo al docente en sus labores, escasa motivación al logro de objetivos y metas inherentes al mejoramiento de la estructura organizacional.

En cuanto al uso de estrategias gerenciales, es demostrable que no se favorece el enlace entre los miembros que conforman el personal, así como tampoco existen acciones que promuevan el trabajo en equipo y el consenso entre sus integrantes, careciendo así de un ambiente laboral integrador y armonizador; minimizando así la

posibilidad de optimizar gradualmente el proceso educativo y la posibilidad de adoptar cambios positivos.

Por otra parte, en cuanto a los factores que inciden en el clima organizacional de la Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Kleber Ramírez” (UPT-KR), se puede evidenciar en los docentes existe poca motivación al logro, no se percibe un liderazgo capaz de promover la cooperación entre colegas, el proceso comunicativo no favorece la retroalimentación y las relaciones interpersonales carecen de valoración hacia el individuo como ser capaz y proactivo.

Dadas las condiciones detectadas en la institución participante, se propone la elaboración de una propuesta basada en estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional, para ello se procuró determinar la factibilidad para su aplicación; en cuanto a los aspectos técnicos y económicos se logró evidenciar que existe en la organización un personal altamente preparado, con los conocimientos necesarios para implementar acciones dirigidas a optimizar la situación encontrada, sin la necesidad de realizar erogaciones monetarias que puedan poner en riesgo la institución.

www.bdigital.ula.ve

5.2 Recomendaciones

Sobre la base de los resultados obtenidos y las respectivas conclusiones manifiestas en la investigación, se formulan las siguientes recomendaciones, que recogen a su vez una serie de propuestas al personal encargado de la Coordinación del departamento de Contaduría de la UPTM -KR:

Existen en la Universidad Politécnica Territorial “Kleber Ramírez” debilidades en cuanto a los procesos gerenciales, por ello se recomienda, especialmente en lo que se representa a la planificación, ejercer una gerencia comprensiva, que favorezca la integración y el establecimiento de metas institucionales claramente definidas.

De la misma forma, desde la gerencia, es importante que al organizar los recursos con los que cuenta la universidad, se involucre a todos los órganos de la administración y se adjudiquen de forma clara y precisa todas las tareas asignadas.

Así mismo es importante que se realicen las funciones de control verificando el cumplimiento de las tareas asignadas.

En cuanto al tipo de estrategias que se utilizan desde la gerencia, es importante que se incluyan acciones que permitan el establecimiento de redes de cooperación entre los colegas y con los miembros de la comunidad local, logrando la integración de todos en metas comunes.

De la misma manera, es recomendable la creación de equipos de trabajo, con tareas claramente definidas; que promuevan la toma de decisiones consensuada y que cuenten con el debido acompañamiento formando un proceso integrador y armonizador, donde se priorice la orientación y gestión del conocimiento de manera constante.

En referencia a las dimensiones del clima organizacional, se recomienda flexibilizar el conjunto de normas que se aplica al cuerpo docente; de la misma forma es importante promover la participación activa del docente en el aporte de nuevas ideas.

Se recomienda a la gerencia la oferta de metas ambiciosas y desafíos al docente, con la finalidad de permitir aprendizajes importantes en ellos; también es importante proponer metas claras y precisas para el corto y mediano plazo.

Favorecer en el personal la voluntad para hacer esfuerzos en el cumplimiento de las tareas propias de sus funciones, reconociendo sus necesidades personales y de reconocimiento.

El gerente como líder debe tener la disposición para transferir responsabilidades al personal, así como promover el trabajo cooperativo, emitiendo mensajes claros y precisos, favorecer la retroalimentación y las buenas relaciones interpersonales; valorando el trabajo de sus subordinados.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

La UPEL (2015) define al Proyecto factible como aquella modalidad que “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales...” (p.21). Es por tal motivo, que en esta investigación se diseña un plan de estrategias gerenciales dirigidas al mejoramiento del clima organizacional en la Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Kleber Ramírez”, ubicada en Bailadores, estado Bolivariano de Mérida, como alternativa de solución al problema plasmado.

Presentación de la Propuesta

Las nuevas tendencias en referencias de los expertos en gerencia y gestión del talento humano, consideran que es de primera importancia para las empresas e instituciones la generación de un clima laboral sano; en el cual los trabajadores se sientan cómodos; de forma tal que la productividad y el compromiso sean los hilos conductores hacia la posibilidad de ofrecer un servicio de excelencia.

Es así que, para determinar un clima laboral optimo y dirigido a la excelencia, es importante conocer cuáles son los factores que generan en los trabajadores la precepción de satisfacción laboral y las causas del malestar que por ende inciden en el clima organizacional, todo esto para diseñar estrategias desde la gerencia que permitan reforzar las buenas acciones, atendiendo los factores conocidos como críticos.

Es por ello que, la presente propuesta surge como alternativa de solución a las necesidades detectadas en cuanto al mejoramiento del clima organizacional en la Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Kleber Ramírez”. La misma representará una herramienta operativa y funcional que orientará el proceso de formación del recurso humano a través de la valoración de sus costumbres, idiosincrasia, perfil profesional, motivaciones, capacidades, necesidades e intereses; como elementos fundamentales de una cultura organizacional, dirigida al logro del trabajo productivo y proponer cambios significativos en la organización participante.

Para cumplir con esta meta, el plan diseñado está basado en estrategias gerenciales, pues es desde allí que se generaran acciones dirigidas a mejorar el clima organizacional de la institución, además las actividades que conforman cada estrategia propuesta responden a las debilidades detectadas en el diagnóstico preliminar que acompaña al estudio.

Justificación de la Propuesta

A medida que transcurre el tiempo, se vislumbra con mayor profundidad la crisis educativa a nivel nacional, aunado a ello; en la actualidad, la sociedad venezolana vive momentos angustiantes en los cuales no se vislumbra una solución en cuanto a la proyección de futuro, tanto por parte de los docentes como de los estudiantes, lo que se agrava profundamente en el nivel universitario, lo que ha provocado deserciones entre ambos bandos.

Po lo antes expuesto, se hace necesario encaminar el proceso formativo de los futuros profesionales de la nación, a la satisfacción de necesidades gerenciales, proyectando un mejor clima laboral al docente, motivándolo al logro, lo que sin duda beneficiará el cumplimiento de los objetivos institucionales especialmente en la Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Kleber Ramírez”. Ubicada en Bailadores, municipio Rivas Dávila del estado Bolivariano de Mérida. En consecuencia, es tiempo de implementar estrategias gerenciales en las que se fomente

la libertad y se desarrollen habilidades dirigidas a mejorar las condiciones laborales del docente universitario con el fin de hacerlas cónsonas a las exigencias de la sociedad venezolana en la actualidad.

De allí que, con la aplicación de esta propuesta se pretende que el docente de este centro universitario se integre con el sistema educativo e interactúe de manera eficiente y creativa con los elementos propios que conforman y caracterizan la función educativa en el seno de esta universidad, partiendo del hecho que la función gerencial es indispensable para facilitar la adaptación y evitar conflictos que puedan minimizar la productividad en materia educativa, aumentando en los profesores y estudiantes la fatiga, la entropía y la crisis, dejando a un lado la posibilidad de buscar alternativas de solución a las necesidades detectadas en cuanto al mejoramiento del clima organizacional

De acuerdo con los postulados antes mencionados, esta propuesta se justifica desde el ámbito social pues se proponen estrategias gerenciales dirigidas a mejorar el clima organizacional de la institución participante, interviniendo de forma positiva en el manejo de las relaciones interpersonales entre los miembros de esta colectividad educativa; lo que redundará en su proyección hacia la sociedad en la cual se inserta como un recinto universitario de avanzada, coherente y con principios sólidos; capaz de contribuir eficazmente al progreso de la ciudadanía.

Desde el punto de vista académico tecnológico, la implementación de dirigidas al mejoramiento del clima organizacional en la Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Kleber Ramírez” permitirá la participación activa de los docentes adscritos la posibilidad de ser conocedores de los procesos internos de la institución en estudio, fortaleciendo así la cultura organizacional; aunado al hecho que se favorecerá la investigación y la aplicación de nuevos conocimientos producto de esta acción, lo que enriquecerá el acervo propio de esta casa de estudios.

Desde la óptica institucional, la puesta en marcha de esta propuesta permitirá que los docentes, como miembros activos de este colectivo, serán los responsables de mejorar y asumir el compromiso de proponer acciones para el cambio a través de la

aplicación de conocimientos propios y adquiridos durante la experiencia profesional en el seno de la academia; esta posibilidad permitirá mejorar la proyección de la Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Kleber Ramírez” hacia la comunidad a nivel local, regional y nacional.

Fundamentación Teórica de la Propuesta

Relación entre la Administración Educativa y el Clima Organizacional

Esta propuesta se rige por los principios que rigen a la Administración educativa, entendida por Contreras (2011) como aquella acción dirigida al “... control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política educacional...” (p. 91). Estas afirmaciones implican que el manejo de los recursos materiales y humanos implicados en el hecho educativo se realizan a través de un conjunto de procesos y actividades que según lo señala Fayol, citado por Contreras (2011) se refieren a la importancia de la división del trabajo, en acciones que van desde la planificación, ejecución y la evaluación como principios fundamentales, y explica que

El primero hace relación a la apropiación real del trabajo por parte de los jefes. Si bien es cierto que los jefes no tienen que conocer el trabajo de sus empleados es importante que sus empleados estén empapados de sistemáticas, de las técnicas y de las operaciones que ejecutan; el segundo hace relación a la selección científica de los empleados. Asegura que cada cargo tenga la persona preparada para hacerlo; el tercero afirma la colaboración cordial para tener certeza que el trabajo se ejecuta de acuerdo con los principios del conocimiento que ha sido sistemático y por último plantea el trabajo y la responsabilidad, los cuales se dividen de manera casi igual entre los empleados y los jefes. (p. 92).

De los planteamientos del autor se asume que la división del trabajo requiere de un clima organizacional idóneo, cada empleado pueda garantizar una mayor efectividad en el desempeño de sus tareas, para que el control de sus resultados sea sistemático, lo que garantiza la calidad del producto, especialmente en la gestión

educativa, por cuanto el producto serán los ciudadanos que la colectividad requiere para el logro de los objetivos deseados para un mayor beneficio social.

Los Procesos Gerenciales

Para cumplir con sus objetivos institucionales, una organización debe conformarse como una estructura que coordina sus recursos tanto humanos, financieros y materiales en acciones dirigidas al logro de una meta común. Para cumplir con esta finalidad, la gerencia se convierte en la herramienta más valiosa, pues de su efectividad va a depender que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el éxito deseado.

Ahora bien, la gerencia como proceso implica el ejercicio de tareas inherentes a su ejercicio como la planificación, la organización, la dirección y el control, que son reconocidas por González y de Pelekais (2010) como las "... herramientas necesarias para aplicar por cualquier líder (...) para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada..." (p.343).

En consecuencia, esta categoría se refiere entonces, a la acción que lleva a cabo un grupo personas que persiguen un objetivo común, que deben subordinar hasta cierto punto sus deseos individuales para trabajar unidos en pro de alcanzar las metas institucionales previamente establecidas; lo que implica un fuerte compromiso con la empresa y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.

Siendo esta connotación de gerencia, al extrapolar su ámbito de acción al hecho educativo, para los efectos de esta investigación, toda vez que se puede decir con toda propiedad las instituciones dedicadas a la formación del ciudadano, en respuesta a su carácter social, y unos fines o metas claramente determinados por la sociedad que le encomienda la educación conciudadanos; presenta un conjunto de características muy diferenciadas y particulares que la convierten en lugares de fuerte tradición y a la vez enmarcadas y abocadas a responder a los cambios sociales.

De allí, que es importante dejar claramente establecido que como organizaciones bien diferenciadas, que se pueden ubicar dentro de la categoría de aquellas que prestan un servicio a la sociedad y así lo establece López (2009), cuando señala que "... la escuela por su utilidad y complejidad es una empresa que presta servicios rindiendo productos de alta calidad y que entre sus recursos básicos, conviene destacar el hecho de, que acciona con elementos humanos: niños/as, adolescentes, docentes y padres..." (p.97).

Por lo tanto, se puede hacer referencia a las instituciones educativas, sea cual fuere su nivel, como organizaciones educativas; las cuales, en términos gerenciales, estarían conformadas también por un conjunto de procesos orientados a planificar, organizar, dirigir y controlar cada una de las áreas que conforman su estructura organizacional, con el propósito de lograr el cumplimiento de sus objetivos y por ende una gerencia exitosa.

Tipos de Estrategias Gerenciales

Fernández, citado por Ruiz, Carrillo y Quintero (2012), plantea que "una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas" (p. 89). En respuesta a ello, es fundamental que el gerente de una institución educativa tenga claramente delimitados los objetivos, la misión y la visión del centro que dirige; así mismo es importante el conocimiento de las potencialidades y limitaciones de su personal, el entorno físico y social en el cual se inserta el mismo; todo ello con la finalidad de tener la plena certeza de cuáles son los recursos con los cuales cuenta.

Si bien es cierto que las estrategias son las herramientas que genera el gerente para que el trabajo funcione, es importante que se tengan en claro las tareas de cada uno de los miembros del equipo debe desempeñar; solo así se podrá percibir lo que se espera de cada uno de ellos, favoreciendo la autoevaluación y la retroalimentación del proceso, logrando hacer los reajustes necesarios en caso de ser necesarios. Visto de

este modo, las estrategias gerenciales son entonces las que van a permitir concretar y ejecutar los proyectos estratégicos que son el cómo lograr y hacer realidad los objetivos institucionales.

En consecuencia, cada acción del gerente educativo requiere de la planificación de acciones para visualizar el futuro de la organización educativa, del ordenamiento racional de los recursos, como también de los objetivos que persigue, lo que implica la formulación de estrategias coherentes, tal y como lo plantea Chiavenato (2006) cuando sostiene que:

Administrar la interdependencia entre elementos del ambiente de trabajo, cada organización utiliza estrategias distintas, dependiendo de cada situación en particular, ello implica coacción y contingencias, de tal forma que requiere de la suma de todos los miembros de la organización, para aumentar el poder de los miembros de la organización y reducir su independencia... (p. 459)

Ello implica que mientras el gerente defina la estrategia a seguir, y establezca comportamientos, planificaciones y sistemas de apoyo, incorporando equipos de trabajo de alto desempeño, sentido de pertenencia y revisión permanente de la cultura institucional; se favorecerá al máximo el potencial interno, enlazando la escuela con el contexto, delegando las acciones planificadas y gestionando cada una de las acciones previstas.

Es así que en este estudio se prevé que las estrategias de enlace, asumidas tal y como las define Silva (2008), son las que permiten la creación de una red de relaciones dirigidas a "... mantener contactos operativos de orden socio-educativo, culturales, económicos, demográficos y hasta políticos..." (p. 48); que pueden asumirse dentro de la institución educativa como procesos de coordinación, comunicación, concertación de acciones tendientes a buscar enlaces y mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros del personal.

Otro de los tipos de estrategias que se destacan son las denominadas de Delegación, que consisten en la capacidad del gerente para delegar decisiones en otros integrantes del personal. Al respecto, Newstrons, citado por Carrasquero (2015)

destaca que "... el estilo de liderazgo de un administrador no debe variar solo con la situación, sino también debe evolucionar al paso del tiempo hacia el estilo de delegación..." (p. 31). De estas afirmaciones se asume que la delegación como estrategia del gerente educativo pretende permitir que se puedan conceder actitudes que inviten al personal a poner en práctica sus ideas, de colaborar con ellos para incentivar su inventiva a la hora de solventar dificultades en la organización.

El tercer tipo de estrategias gerenciales se refieren a las estrategias de gestión, referidas a, tal y como lo destacan Marcano y Finao, citados por Carrasquero (ob. cit) como la manera en la cual el gerente educativo gestiona "... estrategias que humanicen sus acciones, haciendo uso de la racionalidad y de procedimientos sistemáticos que vayan desde la planificación hasta el control y seguimiento de las acciones que emprenden..." (p.36). De allí que las estrategias de gestión al conocimiento constituyen las tareas o procesos de la gestión a la instrucción que deben ser desempeñadas e identificadas para propiciar el éxito, con verdadera visión de lo que se tiene que hacer, dirigiendo los esfuerzos mancomunados a la obtención de los servicios esperados y al logro de un producto de calidad.

Dimensiones del Clima Organizacional

Parafraseando lo dicho por Brunet y citado por Ramos (2012), la manera en las que los trabajadores de una organización perciben su realidad y la logran interpretar posee una importancia primordial en cuanto al funcionamiento de la misma; ya que sus características personales actúan como un filtro a través del cual internaliza los aspectos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción del clima.

Por otra parte, el clima organizacional es un proceso de retroalimentación cuya secuela confirma la apreciación del trabajador acerca del entorno en el cual se desempeña. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los

rodea, éstas también se ven afectados por los resultados obtenidos de la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

Se asume entonces que el clima organizacional es determinante a la hora de medir determinar la percepción del trabajador sobre su entorno. De la misma forma, es importante destacar que desde esta visión particular del universo en el cual trabaja, la organización se convierte en una micro-sociedad que, según la óptica con la cual se mire; es susceptible de afectar el comportamiento y por ende el rendimiento del trabajador en sus funciones. De esta forma se afectan los estímulos, las obligaciones y las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento del trabajador en sus funciones.

En esta investigación, las dimensiones a considerar en cuanto al clima organizacional son las descritas por Pfeffer, citado en Ramos (2012), que destaca las siguientes:

Flexibilidad: refiere a la posibilidad de adaptarse la organización a las nuevas ideas, en donde el gerente se orienta a la obtención del óptimo rendimiento en sus trabajadores, más que en las líneas de autoridad.

Responsabilidad: Busca aumentar la motivación del personal a través de la invitación al cumplimiento de sus tareas sin la supervisión constante de los superiores.

Los Estándares: Está vinculada al ofrecimiento de metas ambiciosas y desafíos al trabajador por parte del gerente, para que la retroalimentación permita aprendizajes valiosos al empleado.

Claridad: Busca la proposición de metas y objetivos claros y concisos, entendibles por parte del trabajador y su contribución con la organización.

Compromiso del Equipo: Está relacionado con la lealtad hacia la empresa, del sentimiento de la pertenencia y la capacidad de cooperación para con sus colegas y con la organización misma.

Factores que Inciden en el Clima Organizacional

El clima organizacional es parte fundamental dentro de la organización para los trabajadores, y está conformado por una serie de factores capaces de afectar la forma de conducirse dentro de una organización. De la misma forma, se puede decir que son el reflejo de la cultura organizacional. Es importante entonces que, el gerente educacional conozca las necesidades del personal a su cargo, para que a partir de ellas logre implementar acciones motivacionales que los invite a participar activa y responsablemente en el logro de las metas institucionales. Estos factores que inciden en el clima organizacional de las instituciones se describen a continuación:

La Motivación: La motivación es, y así la define Bisquerra, citado por Naranjo (2009), es "... un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas..." (p. 154). Se evidencia entonces que es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del ser humano. No es un rasgo meramente personal, sino es el resultado de una serie de interacciones de las personas con situaciones o momentos específicos.

El Liderazgo: Según lo señala Villa (2015) el liderazgo es "... la influencia sobre las personas o grupo anticipándose al futuro y contribuyendo a su desarrollo personal y social..." (p. 6). De las afirmaciones del autor, y que coinciden con la naturaleza de este estudio, el liderazgo educativo debe necesariamente orientarse hacia las tareas educativas, por tal motivo, el director requiere conocer las directrices del estado en materia educativa, sin perder el norte en las metas institucionales; por tal motivo es necesario que mantenga excelentes relaciones interpersonales con el resto del personal a su cargo, permitiendo una relación armónica.

La Comunicación: El gerente líder debe mantener permanentemente una clara o abierta comunicación con todos los miembros de la organización a fin de elevar la motivación, valores, creencias, objetivos, la forma de pensar y la interacción de todos

ellos, para esto es importante que utilice para sus fines la comunicación efectiva. Al respecto, Goleman, citado por Pérez (2016) plantea “saber escuchar, clave de la empatía, es también crucial para la comunicación”. (p 4).

Por consiguiente, la comunicación no consiste solo en la transmisión de mensajes, también consiste en escuchar, ya que la habilidad de escuchar influye significativamente en la capacidad de comunicarse. El proceso comunicativo es el encargado de mantener el equilibrio de las organizaciones de hoy en día, las mismas influyen en las relaciones interpersonales de sus trabajadores de forma positiva o negativa la cual se refleja en el clima organizacional de las instituciones.

Las Relaciones Interpersonales: Se establecen las relaciones interpersonales de con el fin de compartir la información. Es importante el trato persona a persona, destacando siempre la conexión e interacción constante de personas con características comunes, es decir, de la misma especie, a nivel laboral, social, cultural, entre otros, resaltando que esta interacción va vinculada de persona a persona.

La Satisfacción Laboral: En esta investigación la satisfacción laboral se refiere a la interacción entre el personal y las características del ambiente. Al respecto, Ivancevich y Konopaske (2006) explican que esta se refiere a la visión que posee el trabajador sobre el cargo que desempeña y los beneficios que esta tarea les otorga, y sostienen que:

La actitud que los individuos tienen acerca de sus empleos, es decir, las percepciones de sus puestos y se basa en factores de ambiente laboral, estilo del supervisor, las políticas y los procedimientos, la afiliación del grupo de trabajo, las condiciones de trabajo y las prestaciones... ” (p. 108)

Se asume entonces que una persona con un alto nivel de satisfacción en su trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas. Bajo estas premisas los gerentes deben enfocarse en brindar a sus empleados la mayor satisfacción para obtener de ellos respuestas y resultados de desempeño más eficientes y eficaces, ya que ella se vincula

directamente con las aspiraciones, intereses y logros de cada individuo de acuerdo a sus necesidades laborales y profesionales.

La Toma de Decisiones: Es la selección de una acción por sobre otras opciones para solventar una necesidad. Es por ello que, una de las funciones del gerente educativo es la toma de decisiones, en este sentido, las condiciones cambiantes del entorno describen un proceso de toma de decisiones, como vía de acción para solucionar problemas específicos del ámbito educativo, donde el gerente deberá demostrar las habilidades, actitudes y aptitudes para lograr las mismas a través de proceso consensuado como también asertivo, según sea el tipo de decisión a tomar. Visto de este modo, todos los integrantes de una organización toman decisiones, es particularmente importante en el trabajo de un gerente, es una parte de las funciones gerenciales, por esta razón los directivos cuando planean, organizan, dirigen, y controlan, se definen como quienes toman las decisiones, de hecho, puede decirse, que la toma de decisiones es sinónimo de gerencia.

Objetivo General de la Propuesta

Implementar un plan de estrategias gerenciales dirigidas a la optimización del clima organizacional de la Universidad Politécnica Territorial “Kleber Ramírez”.

Objetivos específicos:

1.- Establecer redes de enlace entre las fuerzas vivas de la comunidad local y la Universidad Politécnica Territorial “Kleber Ramírez” con la finalidad de la promoción de la institución como centro local de desarrollo.

Cuadro 21. Objetivo 1

Objetivo 1: Establecer redes de enlace entre las fuerzas vivas de la comunidad local y la Universidad Politécnica Territorial “Kleber Ramírez” para la promoción de la institución como centro local de desarrollo.

Actividades:

-Involucrar al personal docente del departamento de Contaduría en acciones dirigidas a la proyección de la universidad a la comunidad local.

-Sensibilizar al personal docente acerca de la importancia de la vinculación universidad-comunidad local.

-Conformar entre los docentes del departamento de Contaduría comisiones de trabajo para diagnosticar las potencialidades de la localidad.

-Planificar conjuntamente con los docentes de la universidad cursos preparatorios dirigidos a la comunidad local en materias de formación general como contabilidad básica y contabilidad aplicada a la empresa agropecuaria.

Responsables

Recursos

-Coordinador del Departamento	Materiales:	Humanos
-Docentes del Departamento	Papelería	Docentes
-Estudiantes de la Carrera de Contaduría.	Video Beam	Estudiantes
	Local de la Universidad	Comunidad Local

Propósito de la Actividad: Esta acción tiene como finalidad unificar al cuerpo docente de la universidad en actividades comunitarias, así como promover la creación de redes sociales que proyecten el centro educativo en acciones tendentes al desarrollo. De la misma manera, se promueve la formación de equipos de trabajo bajo la tutela de líderes surgidos entramado laboral.

Nota. Rebolledo 2018.

2.- Crear comisiones de trabajo integradas por los docentes adscritos al Departamento de Contaduría para gestionar las necesidades del estudiantado de la Universidad.

Cuadro 22. Objetivo 2

Objetivo 2: Crear comisiones de trabajo integradas por los docentes adscritos al Departamento de Contaduría para gestionar las necesidades del estudiantado de la Universidad.

Actividades:

-Analizar a través del método FODA las necesidades de formación del estudiantado del Departamento de Contaduría.

-Jerarquizar las debilidades y amenazas sentidas por el estudiantado.

-Crear entre docentes comisiones de trabajo dirigidas al trabajo conjunto en la minimización de las debilidades y amenazas detectadas.

-Elaborar planes de trabajo dirigidos a la promoción del bienestar del estudiante de la Universidad Politécnica Territorial “Kleber Ramírez”.

Responsables

- Coordinador del Departamento
- Docentes del Departamento
- Estudiantes de la Carrera de Contaduría.

Recursos

- Materiales:**
- Encuestas
 - Papelería
 - diversa.
 - Computador
- Humanos**
- Docentes
 - Estudiantes

Propósito de la Actividad

El propósito de estas actividades es la posibilidad de delegar en los docentes la posibilidad de crear iniciativas que favorezcan el bienestar social del estudiante de la universidad. Se favorece la toma de decisiones consensuadas entre los miembros del mismo equipo de trabajo junto a la posibilidad de distribuir las tareas y responsabilidades de forma equitativa al personal.

Nota. Rebolledo 2018.

3.- Reconocer el trabajo docente e investigativo a través de la creación de un sistema de reconocimiento en el seno de la comunidad universitaria.

Cuadro 23. Objetivo 3

Objetivo 3: Reconocer el trabajo docente e investigativo a través de la creación de un sistema de reconocimiento en el seno de la comunidad universitaria.

Actividades:

-Reconocer la trayectoria docente en el rol investigativo promoviendo la instauración de un reconocimiento a la labor como docente investigador.

-Nombrar una comisión de trabajo encargada de fijar las normas para la realización de un concurso sobre temas de relevancia dentro del departamento.

-Elaborar un baremo que norme la realización del concurso.

-Fijar el lapso de recepción de trabajos investigativos.

Responsables

Recursos

-Coordinador del Departamento	Materiales:	Humanos
-Docentes del Departamento	Papelería	Coordinador
-Estudiantes de la Carrera de Contaduría.	diversa.	Docentes
	Computadoras	Estudiantes
	Biblioteca	
	Acceso a las	
	redes informáticas	

Propósito de la Actividad

El propósito de este objetivo es lograr la promoción de la tarea investigativa dentro de la comunidad universitaria. Se busca la gestión del conocimiento como principal insumo dentro de la comunidad; de la misma forma se busca motivar al personal docente a formarse como investigador y proponer acciones dirigidas a mejorar la proyección de la universidad como centro que privilegia al saber.

Nota. Rebolledo 2018.

Factibilidad de la Propuesta

Cuando se presenta una propuesta de solución a la problemática detectada, se hace necesario evaluar las condiciones del entorno en el cual se desea implementar para determinar si es factible a ser implantada. Es por ello que, desde esta investigación se determina la factibilidad de aplicación de las acciones previamente elaboradas para considerar si es posible implementar un plan de estrategias gerenciales dirigidas al mejoramiento del clima organizacional en la Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Kleber Ramírez”. A continuación, los resultados de esta acción.

Factibilidad Técnica

Uno de los elementos más importantes de esta casa de estudios es el hecho de contar con un plantel docente conformado por profesionales jóvenes, dispuestos al trabajo y con mística para emprender nuevas rutas en el campo laboral. Es por ello que, desde el punto de vista técnico esta propuesta es factible porque se cuenta con el personal preparado técnica y profesionalmente para emprender estas acciones. Aunado a ello, la universidad cuenta con los implementos tecnológicos como computadoras, video-beam, carteleras, entre otros recursos técnicos necesarios para su implementación.

Factibilidad Económica

Esta propuesta está diseñada para ser implementada contando con los recursos propios de la universidad. Se cuenta con el local, el personal y los recursos técnicos necesarios para su puesta en marcha. De la misma forma, la investigadora como personal de la institución no devengará honorarios por el acompañamiento a la implantación de la propuesta diseñada.

Aunado a ello, los docentes participantes no requieren realizar gasto alguno. Por cuanto, de no contar con equipos de computación o acceso al internet para las actividades virtuales cuentan con la Sala OPSU de la universidad para ejecutar las actividades propias de su investigación.

Factibilidad Operativa

En dicha etapa se procedió a analizar la operatividad de la propuesta y la garantía que se posee en cuanto a la ejecución eficiente y organizada. Se pudo conocer a través de conversaciones con los docentes, que están prestos a participar las actividades propuestas, pues están conscientes que se debe contar con la participación de todos para optimizar el clima organizacional de la universidad. De la misma forma, la investigadora está en la disposición de garantizar el desenvolvimiento asertivo del grupo de docentes para lograr la meta propuesta que es ofrecer las bases necesarias para la optimización del ambiente laboral.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS

- Abrajan, M., Contreras, J. y; Montoya, S. (2009). *Grado de Satisfacción Laboral y Condiciones de Trabajo: una Exploración Cualitativa*. *Revista de Enseñanza e Investigación en Psicología* [Revista en Línea]. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>. [Consultado 2017, marzo 1].
- Alizo, M.; Graterol, A.; Hernández, R. y Añez, S. (2007). *Emprendimiento Emergente y Estrategia Gerencial para Logra el Éxito en el Mercado*. [Documento en Línea]: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2578401.pdf>. [Consultado 2017, febrero 27].
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Episteme. Venezuela.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: Consultores Asociados B.L. Servicio Editorial.
- Behar, D. (2008). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. (2^{da} Ed.). Editorial Shalom. Disponible en: [rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/.../Libro% 20metodologia% 20investigacion% 20este.pdf](http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/.../Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf). [Consultado 2018, febrero 25].
- Brunet, I. y Schilman, F. (2005). *Convivir con el Capital Financiero: Corralito y Movimientos Ahorristas*. España: Editorial Fundamentos.
- Cantón, I. y Téllez, S. (2016). *La Satisfacción Laboral y Profesional de los Profesores*. *Revista Lasallista de Investigación*. Disponible en <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69545978019>> ISSN 1794-4449. 13 (1), 214-226. [Consultado 2018, enero 12].
- Carrasquero, Y. (2015). *Estrategias Gerenciales para la Calidad de Desempeño de los Directivos de Educación Media general*. Tesis de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia Educativa, no publicado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw – Hill.

- Contreras, Y. (2011). *Organización, Planeación y Administración Educativa. Perspectivas Teóricas en la Escuela*. [Revista en Línea]. Revista Logos. Ciencia y Tecnología. Vol (2). N° 2. Pp88-103. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4784730.pdf>. [Consultado 2018, enero 12].
- De Faría, F. (2006). *Desarrollo Organizacional: Un Enfoque Integral*. México. Limusa.
- Dolly, B. (2007). *Administración de Servicios de Alimentación*. Colombia. Editorial Universidad de Antioquia.
- Farías, M. (2010). *Clima Organizacional y Competencias del Gerente Educativo en las Escuelas Básicas Primarias*. Tesis de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia Educativa, no publicado. Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.
- Getino, L. (2008). *Motivación y Liderazgo*. [Documento en Línea]. Disponible en: webs.ono.com/~getino/capitulo10/powerpoint. [Consulta 2017, enero 29].
- Gento, S. (2005). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Madrid. España. Editorial Muralla.
- Gibson, J. (2004). *Gestión de las Organizaciones* México: Editorial Autor House.
- Goldhaber, G. (2004). *Comunicación Organizacional*. Editorial Décima: México.
- Goncalvez, A. (2007). *Dimensiones del Clima Organizacional*. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>. [Consulta 2017, febrero 5].
- González, M. y de Pelekais, C. (2010) *Estrategias Gerenciales en el Marco de las Competencias Tecnológicas para el Desarrollo de Televisoras Educativas Universitarias*. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales TELOS* [Revista en Línea], 3. Disponible en <http://www11.urbe.edu/jni/jornadasfinal.pdf>. [Consulta 2017, febrero 23].
- Hernández, M. (2013). *Estrategias Gerenciales para la Calidad de desempeño de los directores de las Escuelas de la Parroquia Tamare*. Tesis de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación, Mención Gerencia de Organizaciones Educativas, no publicado. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

- Itaca (2006). *Prevención de riesgos derivados de la organización y la carga de trabajo*. España: CEAC.
- Ivancevich, G. y Konopaske, D. (2006). *Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos*. México: Mac Graw - Hill Interamericana.
- Koontz, H., y Wehrich, H. (2007). *Elementos de Administración, un Enfoque Internacional*. (7ª Ed). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: Mc Graw -Hill.
- Litwin, K. y Stinger, S. (2007). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. (Cuarta edición). México: Editorial Trillas.
- López, R. (2009). *Manual del Supervisor, Director y Docente*. Caracas. Volumen 5.
- Luengo, Y. (2013). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial*, Tesis de grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación, Mención: Gerencia de Organizaciones Educativas, no publicado. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Lussier, R., y Achua, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, Aplicación, Desarrollo de habilidades*. México: Thomson Editores.
- Marchart, L. (2006). *Aprendizaje para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Chile: Publicación de la Universidad del Mar.
- Martínez (2005). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires. Argentina: Editorial Granica.
- Martínez, M. (2014). *El Liderazgo Directivo en el Desempeño del Docente de Educación Primaria en la Unidad Educativa Nacional Cúpira durante el año escolar 2012 - 2013*. Trabajo de Grado para optar al grado de Magister Scientiarum en Ciencias de la Educación mención Administración Educativa, no publicado. Universidad Nacional Abierta. Caracas, Venezuela.
- Martínez, L. (2012). *Administración Educativa*. Red Tercer Milenio: México.
- Murillo, P, y Becerra, S. (2009). *Las Percepciones del Clima Escolar por Directivos, Docentes y Alumnado Mediante el Empleo de «Redes Semánticas Naturales»*. *Revista de Educación*. 350. pp. 375-399.

- Naranjo, M. (2009). Motivación: *Perspectivas Teóricas y Algunas Consideraciones de su Importancia en el Ámbito Educativo*. *Revista Educación* (2). 33. Disponible en: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/510/525>. [Consulta 2017, febrero 25]].
- Ocampo, N., y Vázquez, S. (2006). *Método de Comunicación Asertiva. El método que acerca a las personas*. México: Trillas.
- Pallela, S y Martins F. (2010). *Metodología de Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDEUPEL.
- Pérez, A. (2012). *Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación*. (3^{ra} ed.). Caracas: FEDEUPEL.
- Pérez, D. (2016). *La Comunicación Efectiva del Gerente Educativo y su Incidencia en la Resolución de Conflictos en la E.T Simón Bolívar*. Trabajo de grado de Maestría no publicado, Universidad de Carabobo. Disponible en <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/3366/1/dperez.pdf>. [Consulta: 2017, febrero 21].
- Pimienta, J y De la Orden, A. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.
- Quero, L. (2008). *Estrategias Competitivas: Factor Clave de Desarrollo*. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales. Revista en Línea*, 3. Disponible en <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art3.pdf>. [Consulta 2017, febrero 25]].
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y modelos de Abordaje*. [Resumen en Línea]. Trabajo de grado de Maestría no publicado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Disponible en <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf> [Consulta: 2017, febrero 21].
- Rojas, M. (2015). *Estrategias Que Permitan Mejorar La Gestión Administrativa De Los Directivos De Los Centros De Educación Inicial Bolivariano Del Municipio Pedro Gual, Estado Bolivariano De Miranda*. Trabajo de Grado para optar al grado de Magister Scientiarum en Ciencias de la Educación mención Administración Educativa, no publicado. Universidad Nacional Abierta. Caracas, Venezuela.
- Robbins, S. (2007). *Comportamiento Organizacional*. (6^{ta} Ed.) México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S y Coulter M. (2010). *Administración*. (10^{ma} Ed.). Prentice-Hall. México.

Ruiz, L., Carrillo, N. y Quintero, L (2012). *Estrategias Gerenciales para Mejorar la Participación de los Directivos en las Instituciones Educativas*. *Revista Administración Educativa Anuario del Sistema de Educación en Venezuela*. (1). 1. Disponible en: Administración Educativa - Revistas - ULA erevistas.saber.ula.ve/index.php/administracioneducacional/article/download/.../4286. [Consultado 2018, abril 29].

Silva, J. (2007). *Metodología de la Investigación*. Caracas: Ediciones CO_BO.

Silva, J. (2008). *Proyectos Educativos y Servicio Comunitario*. Caracas: Ediciones CO-BO.

Sanz, G. (2005). *Comunicación efectiva en el aula: Técnicas de expresión oral para docentes*. España. Editorial GRAO.

Soria, V. (2007). *Relaciones Humanas*. México: Limusa Noriega Editores.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2015). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDEUPEL.

Valls, A. (2006). *Las 12 Habilidades Directivas Clave*. España. Gestión 2000.

Vera, A y Lanz, R. (2016). *La Planificación como estrategia Gerencial para el Fortalecimiento de la Convivencia Escolar*. *Revista EDUCERE [Revista en Línea]* N°21. (3). Disponible en <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/43719/art14.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [Consultado 2018, enero 20].

Villa, A. (2015). *Importancia e Impacto del Liderazgo Educativo*. *Revista Padres y Maestros*. (381). Disponible en <https://revistas.upcomillas.es/index.php/padresymaestros/article/viewFile/5335/5135>. [Consultado 2018, enero 20].

www.bdigital.ula.ve

A N E X O S

114

C.C.Reconocimiento

Anexo A

**Modelo de Cuestionario aplicado a los Profesores del Departamento de
Contaduría**



CUESTIONARIO

A continuación se presenta el siguiente cuestionario con el objetivo de obtener información necesaria para la realización del trabajo de grado titulado: Plan de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional

Instrucciones para la aplicación del cuestionario:

1. Consta de 41 ítems con los siguientes opciones de respuestas (S) siempre, (C/S) casi siempre, (A/V) algunas veces, (C/N) casi nunca y (N) nunca.
2. Las mismas deben ser llenadas en su totalidad para el mejor resultado del instrumento
3. No deje ningún ítem sin responder.
4. Los resultados serán utilizados únicamente para efectos de la investigación.
5. Es de carácter anónimo.

ITEMS	DESCRIPCION	S	C/S	A/V	C/N	N
	Variable Estrategias Gerenciales					
	Dimensión: procesos gerenciales					
	Indicador: planificación					
1	La planificación se ocupa de definir las metas de la organización.					
2	Se establecen a través de la planificación las estrategias para lograr las metas institucionales					
3	Se desarrolla una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.					
	Indicador Organización					
4	Se organizan los recursos y los órganos involucrados en su administración.					
5	Se establecen las relaciones entre los recursos y los órganos administrativos de la institución					
6	Las atribuciones de cada órgano administrativo están claramente definidas					
	Indicador Dirección					
7	Los planes se cumplen de acuerdo a la estructura organizacional.					

8	Existe acompañamiento al personal para el cumplimiento de los planes establecidos.					
9	Existe un programa de motivación al personal					
	Indicador Control					
10	Se verifica el cumplimiento de tareas asignadas.					
11	Se privilegia la correcta transmisión de instrucciones.					
	Variable Tipos de Estrategias					
	Indicador Estrategias de Enlace					
12	El enlace se favorece en el proceso de integración entre docentes.					
13	Se observa el proceso de integración de las actividades de cada uno de los actores que interviene en la organización					
14	Se conforman equipos de trabajo entre docentes					
	Indicador Estrategias de Delegación					
15	Las tareas están claramente definidas					
16	Las decisiones son consensuadas entre los miembros del equipo de trabajo					
17	Se asume el acompañamiento al docente como acompañamiento un proceso integrador y armonizador de equipos de trabajo					
	Indicador Estrategias de Gestión					
18	El trabajo se orienta a mejorar constantemente y en forma gradual proceso educativo					
19	El personal directivo reconoce el momento en que se requiere un cambio y aplica estrategias para conducir el proceso.					
	Variable Clima Organizacional					
	Dimensión Dimensiones del Clima Organizacional					
	Indicador Flexibilidad					
20	Se privilegia la posibilidad de reducir el número de normas.					
21	Se promueve el aporte de parte del docente de nuevas ideas					
	Indicador Responsabilidad					
22	Se motiva al docente para cumplir con sus labores a través de la invitación, limitando la necesidad de rendir cuentas a la gerencia.					
	Indicador Estándares					
23	La gerencia ofrece metas ambiciosas y desafíos al					

	trabajador, para permitir aprendizajes importantes en el trabajador docente.					
	Indicador Claridad					
24	Se proponen metas junto a objetivos claros y precisos					
	Indicador Compromiso de Equipo					
25	La gerencia se asegura de resolver conflictos que interfieren con la finalización de tareas rápidamente y que estimulan la cooperación entre los individuos					
	Dimensión Factores que Inciden en el Clima Organizacional					
	Indicador Motivación					
26	Existe en el personal la voluntad para hacer un esfuerzo referido a las tareas propias de sus funciones. , por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal					
27	Existe disposición para alcanzar las metas de la organización					
28	El esfuerzo realizado satisface las necesidades personales					
	Indicador Liderazgo					
29	La gerencia transfiere responsabilidades al personal docente, permite el trabajo y la toma de decisiones cooperativas, logrando la participación de todos los miembros del centro educativo					
30	Se permite el trabajo y la toma de decisiones cooperativas					
31	Se logra la participación de todos los miembros del centro educativo					
	Indicador Comunicación					
32	Los mensajes de la gerencia son claros y precisos					
33	Se favorece la retroalimentación					
	Indicador Relaciones Interpersonales					
34	Se privilegia el trato persona a persona					
35	Se valora la integridad personal y la empatía.					
36	Existe equilibrio entre los deberes y derechos del personal					
	Indicador Satisfacción Laboral					
37	Se valora el trabajo realizado en la institución.					

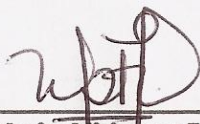
38	Está satisfecho por el valor otorgado a su experiencia laboral					
Indicador Toma de Decisiones						
39	Existe racionalidad en las decisiones tomadas desde la gerencia					
40	La toma de decisiones es un proceso democrático					

Quien suscribe, **MSc. Mair Alirimar Ferreira Ojeda**, con título de postgrado en **Maestría en Orientación Educativa**, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por **Rosana O. Rebolledo P.** Titular de la C.I. **17.769.893**, estudiante de la maestría en Administración Educativa, de la Universidad de los Andes, cuyo trabajo de Grado tiene por objetivo:

Proponer un plan de estrategias gerenciales dirigidas al mejoramiento del clima organizacional en la Universidad Politécnica Territorial de Mérida "Kleber Ramírez", ubicada en Bailadores, estado Bolivariano de Mérida.

Por lo que considero que el cuestionario presentado:
El instrumento cumple con los estándares de Coherencia, Relevancia, Pertinencia, Medición y Validez interna.

En Tovar a los 21 días de Febrero de 2018



MSc. Mair Alirimar Ferreira Ojeda
C.I.: V-12.220.715

Quien suscribe, **MSc. Rosa Tovar de Berbesi**, con título de postgrado en **Maestría Administración de Negocios**, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por **Rosana O. Rebolledo P.** Titular de la C.I. **17.769.893**, estudiante de la maestría en Administración Educativa, de la Universidad de los Andes, cuyo trabajo de Grado tiene por objetivo:

Proponer un plan de estrategias gerenciales dirigidas al mejoramiento del clima organizacional en la Universidad Politécnica Territorial de Mérida "Kleber Ramírez", ubicada en Bailadores, estado Bolivariano de Mérida.

Por lo que considero que el cuestionario presentado:

Cumple con el Objetivo General del Trabajo de Investigación, así como también tiene pertinencia con los Específicos

En Tovar a los 22 días de Febrero de 2018



MSc Rosa Tovar de Berbesi
C.I.: V-8.374.318

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO MÉRIDA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN


Quien suscribe, **MSc. María Abigail Vera Quintero**, con título de postgrado en **Maestría en Educación Gerencia Educativa y Licenciada en Educación** mención **Preescolar**, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por **Rosana O. Rebolledo P.** Titular de la C.I. **17.769.893**, estudiante de la maestría en Administración Educativa, de la Universidad de los Andes, cuyo trabajo de Grado tiene por objetivo:

Proponer un plan de estrategias gerenciales dirigidas al mejoramiento del clima organizacional en la Universidad Politécnica Territorial de Mérida "Kleber Ramírez", ubicada en Bailadores, estado Bolívariano de Mérida.

Por lo que considero que el cuestionario presentado:

Se ajusta a las exigencias de la investigación de acuerdo a la operacionalización de las variables. Felicitaciones.

En Tovar a los 08 días de Marzo de 2018


MSc María Abigail Vera Quintero
C.I.: V-8.706.420