

## Investigación Arbitrada **Estrategias para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en el Personal de la Unidad Educativa Débora Medina Vivas**

Recibido 10 – 10 – 2015 Aprobado 10 – 12 – 2015

Eloina Sánchez

eloinasanchez1805@hotmail.com

Docente de la Unidad Educativa Débora Medina Vivas, profesora en educación integral (UPEL) y especialista en orientación vocacional y ocupacional Universidad Francisco de Paula Santander (Colombia). Estudiante de la maestría en Gerencia Educacional (UPEL)

### **Resumen**

El presente reporte de investigación tuvo como objetivo general, diseñar estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional, en el personal docente de la Unidad Educativa Nacional Débora Medina Vivas. La investigación se ubicó bajo un diseño de campo y fue de tipo descriptivo. El diagnóstico fue realizado a través de la técnica de encuesta, al efecto se utilizó un cuestionario contentivo de treinta (30) ítems, el cual se aplicó a la muestra seleccionada, la que estuvo conformada por veintiocho (28) docentes que laboran en la institución objeto de estudio. El instrumento se validó mediante el juicio de expertos. El análisis y la interpretación de resultados se realizó con base en los datos de las respuestas cerradas, derivadas de la aplicación del instrumento, se organizaron gráficos para el subsiguiente análisis. La interpretación de los resultados generó una serie de conclusiones, se determinó la necesidad de fortalecer el clima organizacional. Sobre la base de los resultados se diseñó una propuesta estructurada en estrategias. Se concluye con la necesidad de mejorar en las instituciones la comunicación y el compañerismo entre todo el personal.

**Descriptores:** Estrategias, clima organizacional, gerencia.

### **Strategies to Improve the Organizational Settings in the Staff of the Unidad Educativa Debora Medina Vivas**

#### **Abstract**

The present research report has as a main objective is to design strategies for strengthening the organizational settings in the staff of the Unidad Educativa "Deborah Medina Vivas", located in San Juan de Colón, at municipality of Ayacucho, in Táchira State. The research was done using an In Field Technique and it took a descriptive style. For that we used a questionnaire of 30 items with three possible answers: strongly agree, agree and disagree, which is applied to the selected sample, which consists of twenty-eight (28) professors working in the already named School. The same was validated by the Experts opinion. The analysis and interpretation of the results was made based on the data obtained in the closed answers, resulting from the application of the instrument, and graphics were also organized for subsequent analysis. The interpretation of the results generated a series of conclusions which are intended to determine the need to strengthen the organizational settings of the School. Based on the results, a structured proposal was made. The conclusion arrived was the need to improve communication and friendship amongst all the members of the staff that make life at the School.

**Key Words:** Strategies, organizational settings, management.

## Introducción

El clima organizacional es primordial para que cualquier institución marche de la mejor manera, puesto que se considera el mundo emocional de todos aquellos individuos que se articulan en pro de un trabajo eficiente. El reporte de investigación tiene como objetivo primordial diseñar estrategias para el mejoramiento del clima organizacional de la Unidad Educativa Nacional Débora Medina Vivas; es sabido que el docente constituye el elemento esencial de una institución educativa, es el eje principal de su desarrollo y progreso, lo que implica que no puede ser visto como instrumento utilizado para alcanzar un fin, sino como un ser racional y complejo que está sujeto a continuos cambios y adaptaciones que el medio le exige.

Las instituciones educativas son unidades sociales complicadas que funcionan de acuerdo con ciertas metas o programas para poder obtener resultados que le significan relaciones de interacción con el medio, también son varios los factores que influyen en su ambiente laboral, los que se convierten en asuntos claves para lograr su eficiencia y calidad.

El clima organizacional de las instituciones escolares depende de las percepciones que tengan los miembros incorporados en el trabajo cotidiano; por tanto el gerente como ser social y líder debe coadyuvar con la mejora de las relaciones, con los actores sociales que hacen vida en la escuela, en el ánimo de lograr una coordinación eficiente de esfuerzos humanos y así evitar la aparición de situaciones conflictivas.

La productividad y óptimos resultados en una institución están relacionados con la forma como el personal percibe las relaciones que se dan en dicha institución y cómo se siente en ella. Sin embargo, se observa en la sociedad, y, más aún, en el campo educativo, el poco desarrollo de la capacidad de dar respuesta a problemas relacionados con la formación de ciudadanos que dialoguen y trabajen en escenarios enmarcados en una cultura de paz, que piensen y actúen para el bienestar común. En tal sentido y tal como concluye Bolívar (2011) las labores del gerente de hoy son variadas y complejas, sus responsabilidades son amplias, pues abarcan aspectos de la organización y las exigencias del sistema educativo.

A tal efecto, Palma(2004), considera que el clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser uno de los aspectos diagnóstico que busca orientar acciones preventivas y correctivas necesarias para optimar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

Se ve con preocupación, que la sociedad actual está marcada por hechos de violencia, intimidación y agresividad, aunado a valores que han dejado de modelarse o ponerse en práctica y peor aún, se han tergiversado en algunos sectores de la sociedad. Según Barahona, citado por Brunet, (2004):

Este ambiente genera en la población una conmoción y una sensación de desesperanza, ante la supuesta necesidad de poder convivir en paz y con amor. Se evidencia poca capacidad de resolución de conflictos en cualquier sector de la sociedad escolar (p. 34).

La situación se agrava cuando se observa en las escuelas, que el clima organizacional en los centros educativos no ha venido ocupando un lugar privilegiado en el mundo de la investigación, a pesar de que hace referencia a la imperiosa necesidad de mejora, sobre la base de los juicios y percepciones que poseen los miembros de una institución, en relación con el funcionamiento y la dinámica de trabajo en el ambiente escolarizado.

En tal sentido, la educación debe tocar ámbitos humanos que no se pueden descuidar, debe incentivarse una cultura de aceptación entre todos los actores sociales, y en manos de los educadores está que sea promovida y concebida una pedagogía del encuentro, tal y como lo señala Gijón (2004): “Creemos en una pedagogía sensible a la vía interpersonal de la educación moral debería esforzarse por mantener contactos cara a cara con todos los miembros de la Institución” (p. 34). Esto sería posible si se crean espacios de encuentro; es decir, doblar la cultura de la ineficiencia y cultivar ambientes escolares humanos donde en medio de las diferencias, se eduque el corazón y no solo la razón.

Al hacer referencia a los elementos para la promoción del clima organizacional, se señalan las actitudes que evidencian la necesidad de fortalecer la motivación, la cooperación y la satisfacción en el ámbito institucional con base en la confianza y el respeto mutuo. Es así como surge la necesidad de una gestión educativa planificada y organizada que contribuya al desarrollo de un buen clima organizacional como lo indica García, (2000) la gestión educativa:

Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán. (s/p)

Esto permite comprender la importancia de una gestión educativa planificada la cual contribuye al buen desenvolvimiento del clima organizacional de una institución, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información de los integrantes de una organización, con el fin de mejorar la calidad de educación y la armonía entre el personal.

Contrario a lo expuesto, en la Unidad Educativa Débora Medina Vivas, ubicada en San Juan de Colón Municipio Ayacucho, se ha evidenciado desmotivación en el personal, falta de cooperación, ausencia de planificación, organización, insatisfacción, desconfianza, autoritarismo y poca participación, tanto de parte de pares como de superiores, no se aceptan las opiniones discrepantes entre los miembros; además, temen enfrentar y solucionar los problemas que se presentan.

La problemática planteada posiblemente tiene su origen en la falta de incentivo, apoyo social, escasa interacción entre los miembros que hacen vida educativa; igualmente, la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización educativa sobre las normas de rendimiento no es la más satisfactoria. Asimismo, se obvia el sentido de pertenencia hacia la institución como un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

Lo anteriormente expuesto, pudiera repercutir en el comportamiento laboral impidiendo introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional, el aumento de los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional. De la misma manera se vería afectada la toma de decisiones y el logro de los objetivos trazados para el bien común.

En tal sentido, se proponen estrategias para la mejora del clima organizacional del personal docente de la Unidad Educativa Nacional Débora Medina Vivas, ubicada en San Juan de Colón, Municipio Ayacucho del estado Táchira. A partir de los planteamientos anteriores se esbozan las siguientes interrogantes:

¿Qué estrategias se aplican al personal para la mejora del clima organizacional en la Unidad Educativa Débora Medina Vivas? ¿Qué estrategias se podrían diseñar para el fortalecimiento del clima organizacional en el personal docente de la Unidad Educativa Nacional Débora Medina Vivas, ubicada en San Juan de Colón, Municipio Ayacucho del Estado Táchira?

## **Objetivo**

Diseñar estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional en el personal docente de la Unidad Educativa Nacional “Débora Medina Vivas”, ubicada en San Juan de Colón, Municipio Ayacucho del Estado Táchira.

## **Aspectos Teóricos**

Este apartado permite orientar la búsqueda y ofrece una concepción de términos que se utilizaron en la investigación. Silva (2009) las describe como “Un conjunto actualizado de conceptos, definiciones, principios, postulados, etc.” (p. 65) que pretenden describir variables, dimensiones e indicadores.

La gerencia es un instrumento primordial para el logro y funcionamiento efectivo de una organización, por tal motivo se podría decir que la gerencia según Stoner,(2002), es el proceso organizativo de recursos empleados para el logro de objetivos propuestos a partir de una eficiente estructura organizativa donde el gerente educativo debe orientar y dirigir su equipo de trabajo hacia las metas de la organización a través de una continua motivación laboral, donde los aspectos de inspección, orientación y premiación, permitan ejecutar la acción y función que se quiere lograr.

El concepto de estrategia puede ser empleado para hacer referencia a la planeación y dirección de un asunto donde se designen un conjunto de reglas que aseguren una decisión efectiva en cada momento; para Chandler, (2002) la “estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos” (p.16). En otras palabras, una estrategia es el procedimiento empleado a través del cual se prevé lograr un positivo momento futuro; es decir es una serie de acciones planificadas y llevadas a cabo para el logro de un fin.

## **Estrategias para la Mejora del Clima Organizacional**

Las relaciones entre los seres humanos han sido a lo largo de los años vistas como relaciones complejas, así como es complejo el mismo ser humano para relacionarse entre sí o convivir en cualquier organización el clima de estas relaciones debe ser un tema considerado con suma atención por quienes llevan la gerencia y dirección de las instituciones. Los gerentes deben en todo caso implementar continuamente aquellos lineamientos estratégicos que se enfoquen en mejorar el clima de las relaciones humanas de su institución, para que todo lo organizado se consiga en medio de un clima estable de relaciones humanas.

De tal forma, nos encontraremos con una serie amplia de lineamientos estratégicos que pretenden configurar un ambiente laboral sereno, plácido, organizado y productivo. Al respecto, Berger (2003) señala que: “La estrategia corporativa es la forma en la que la institución crea valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades”. (p. 8).

De esta manera, dentro de las *estrategias corporativas* más significativas en el intento de mejorar el clima organizacional se encuentra en primer lugar *la estabilidad*, que de acuerdo con Robbins (2005) es aquella “Estrategia corporativa caracterizada por la falta de un cambio significativo. Entre los ejemplos se encuentran atender a los mismos clientes con el mismo producto o servicio” (p. 187), proporcionándoles a todos los miembros de la institución una prosecución de las actividades y de los lugares de trabajo de la misma forma, sin cambios significativos que puedan ocasionar tensiones innecesarias. De la misma forma, cabe destacar *la estrategia corporativa del crecimiento*, considerada por Robbins (ob.cit) como aquella “...con la que se tratan de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece o los mercados que atiende” (p. 187), es decir, considerar lo que se tiene y aumentar el número de actividades y técnicas de enseñanza por el beneficio de la población estudiantil que atiende. No consiste en quitar lo que ya se viene trayendo, sino en incrementar lo que se tiene.

Asimismo encontraremos las dimensiones actitudinales del personal para alcanzar un clima organizacional aceptable y equilibrado. En principio, se mencionan las actitudes personales definidas por Jairín (2010) como “Instancias que nos predisponen y dirigen sobre los hechos de la realidad, representan una síntesis personal que filtra nuestras percepciones y orienta nuestro pensamiento, facilitando la adaptación de la persona al contexto” (p.21). Tales instancias configuran un sistema en el que la persona entra en relación con los demás, y en ese mismo contexto teje la cotidianidad. De acuerdo a como sean las actitudes personales será la capacidad de cada individuo de entrar en relación con los demás y adaptarse a los contextos.

Ahora bien, dentro de estas actitudes personales hay una serie de ellas que son indispensables en la reflexión sobre la construcción de un clima organizacional adecuado. *Autoestima, resiliencia, agresividad, receptividad, habilidades y responsabilidad* son algunas de ellas. Para iniciar, la autoestima de acuerdo con lo que señala Izquierdo (2008), viene a ser: “la organización relativamente estable y duradera de creencias, opiniones, percepciones, conocimientos y valoraciones que cada cual tiene de sí mismo, cargada de afectos, sentimientos y emociones” (p. 20). Es pues, el reconocimiento de sí y de las claves valiosas y significantes pertenecientes a cada individuo, que al ser identificadas y afirmadas elevan el bienestar personal impulsando al individuo a la felicidad.

Dicho de otra manera, es todo aquello que el ser individual piensa, evalúa y acepta de sí mismo y le proporciona ciertos afectos agradables que resultan motivacionales.

Por otra parte, se encuentran también las estrategias funcionales, que de acuerdo con lo establecido por Berger (2003) son aquellas “Aplicadas en departamentos o áreas funcionales, las cuales dependen unas de otras, para conseguir el buen funcionamiento de la empresa” (p. 19). Al igual que las *estrategias corporativas*, existe un grupo de estrategias funcionales que en las instituciones educativas podrían fortalecer su clima organizacional. Al respecto tenemos *la enseñanza, la disposición del espacio, los recursos humanos y los recursos tecnológicos* como lineamientos estratégicos orientados a mejorar el clima organizacional.

En principio, la enseñanza juega un papel importante en las instituciones educativas, es la razón de ser y el eje primordial de todo centro educativo. Se asume como lineamiento estratégico en cuanto a motivación vocacional de quien la imparte, puesto que todo educador cuando descubre el impulso vocacional de enseñar, logra activar el plano motivacional de sí mismo y darle sentido a todo lo que puede ejercer. Al hacer referencia a lo señalado por Coll (2010) quien la determina como un “Esfuerzo por favorecer la construcción de conocimientos de tipo informativo y formativo a los alumnos” (p. 32).

### **Método**

La investigación se ubica en el paradigma cuantitativo, con un estudio de campo, de naturaleza descriptiva no experimental y transaccional. En principio, el estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental, por lo que el trato de la variable se hace de forma descriptiva, sin manipulación alguna. En relación con este diseño, Stracuzzi y Pestana (2006) explican que

Se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos (p. 96).

De tal manera, que solo se expondrá la variable, en este caso la formada por la dependiente: clima organizacional y la independiente: estrategia. La investigación es además de corte transaccional, puesto que, de acuerdo con lo que indican Hernández, Fernández y Baptista (2006) “Se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único para dar respuesta a las interrogantes de la investigación” (p.191). Por ende, la variable se medirá a través de un

instrumento, en una sola oportunidad y en el momento acordado con los docentes de la Unidad Educativa Débora Medina Vivas, sujetos de este estudio.

De acuerdo con lo que indica Lerma (2008), las variables son definidas como: "...las características o cualidades de la unidad de observación. Dichas características pueden mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra o variar en el tiempo en una misma unidad de observación" (p. 75). En este sentido, la presente investigación estuvo definida por las variables (dependiente: clima organizacional e independiente: estrategias), las que son definidas en la investigación como un conjunto de lineamientos estratégicos planificados sistemáticamente en el mismo tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión y el clima organizacional como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción y rotación.

De esta forma, para la operacionalización de las variables ya definidas se han considerado cuatro dimensiones, a saber: Estrategias corporativas, estrategias funcionales, actitudes personales y actitudes institucionales.

Según Hurtado (2008), la población corresponde al "...conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro del criterio de inclusión." (p.140). En razón a lo expuesto anteriormente, la población estuvo conformada por el grupo de docentes de la Unidad Educativa Débora Medina Vivas, de primaria. La totalidad de la población descrita corresponde a veintiocho (28) docentes de los que se han considerado veintiocho (28) docentes como muestra. Lo que se convierte en población censal.

Como técnica para la recolección de los datos, se aplicó la encuesta; la que según Arias (2006) permite: "...obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos o en relación con un tema en particular." (p. 70). Para dicha técnica se empleó el cuestionario, definido por Ruiz (2002): "...como un instrumento conformado por un conjunto de preguntas de naturaleza variada y expresada en diferentes formatos a los fines de sus respuestas" (p. 23). Para la presente investigación se eligió dicho instrumento por considerarse el más apropiado según los objetivos de la misma.

## **Resultados**

Un vez definido y especificado el diseño de la investigación, se recurre a la operacionalización, luego sobre la base del diagnóstico, los datos obtenidos por el instrumento aplicado fueron sintetizados y analizados en términos de frecuencia y porcentaje, lo que dio origen a la

presentación de resultados. Para visualizar las informaciones numéricas, se hizo la representación gráfica de los resultados a través de cuadros y gráficos circulares contentivos del porcentaje de opiniones emitidas por los integrantes de la muestra.

Seguidamente se procedió al análisis de la información previo el uso de la estadística descriptiva simple. A tal efecto, se realizó una breve descripción de la dimensión, los indicadores que refiere y se elaboraron cuadros con los datos obtenidos para cada dimensión con base en los indicadores respectivos, de igual forma aparece el gráfico correspondiente y la interpretación concerniente. Los resultados se presentaron en forma ordenada y coherente.

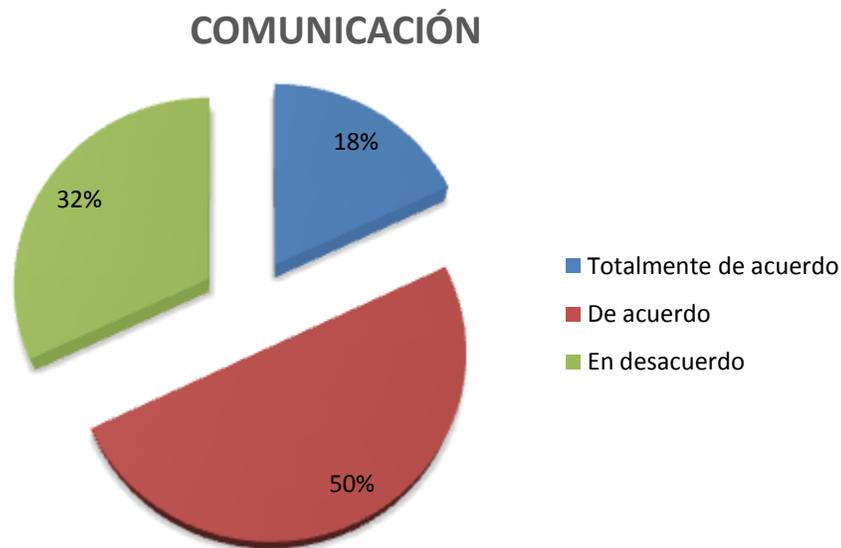
A manera de ejemplo se presentan los siguientes cuadros, su correspondiente gráfico y el pertinente análisis:

### Cuadro 1

**Dimensión:** Actitudes Institucionales. Indicador: Comunicación.

**Ítem 30:** La institución promueve el diálogo abierto y participativo que incluye a todos.

Alternativa	Fi	%
Totalmente de acuerdo	05	18%
De acuerdo	14	50%
En desacuerdo	09	32%
TOTAL	28	100%



**Gráfico 1.** La Institución Promueve el Diálogo Abierto y Participativo que Incluye a Todos.

De acuerdo con los datos suministrados el 50% de los encuestados consideran estar de acuerdo con que la institución promueve el diálogo abierto y participativo que incluye a todos/as; el 32% están en desacuerdo y un 18% totalmente de acuerdo. El análisis de resultados indica que para que exista en la institución educativa un excelente clima organizacional, el proceso comunicacional es determinante pues para Alborés, (2009) “Consiste en aumentar la comprensión, transmitir pensamientos e ideas y promover entendimientos entre las personas que dicho acto abarque”. (p.3). Uno de los aspectos más importantes en el clima organizacional y de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella se logra intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocerse mejor. La comunicación permite expresar y saber más de cada uno, de los demás y del medio en que se vive.

Por su parte Rodríguez (2007), establece que el proceso comunicacional se refiere a que:

Se halla condicionado por múltiples aspectos relativos a los elementos que intervienen en su desarrollo, como la naturaleza del mensaje, la interpretación que la audiencia hace de él, la situación en la que este se recibe, la percepción que el receptor se ha formado sobre el emisor y sobre el medio utilizado para enviar el mensaje. (p.40).

Asimismo, la comunicación entre el gerente educativo y su personal deben ser clara, sincera garantizando que todos los empleados comprendan que trabajando juntos, en equipo pueden lograr que la institución cumpla con su misión, y las buenas habilidades de comunicación las cuales subyacen en todas las prácticas del gerente, ya que no se puede ser un gerente exitoso sin tener fuertes habilidades de comunicación.

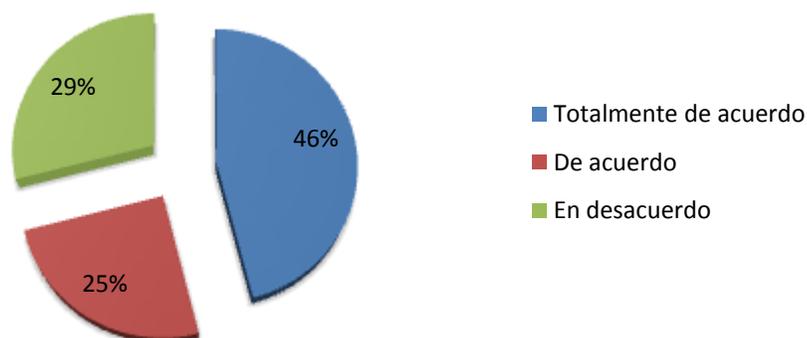
## Cuadro 2

**Dimensión:** Estrategias Corporativas. Indicador: Estabilidad.

**Ítem 1:** Considera usted que la planificación estratégica puede optimizar la gestión del clima organizacional deseado por la Institución.

Alternativa	Fi	%
Totalmente de acuerdo	13	46%
De acuerdo	07	25%
En desacuerdo	08	29%
TOTAL	28	100%

## ESTABILIDAD



**Gráfico 2.** Estabilidad. Considera Usted que la Planificación Estratégica Puede Optimizar la Gestión del Clima Organizacional Deseado por la Institución.

De acuerdo con los datos suministrados un 46% de los encuestados consideraron estar totalmente de acuerdo con la planificación estratégica la cual puede optimizar la gestión del clima organizacional deseado por la institución; mientras que un 29% manifestaron estar en desacuerdo y el 25% restante indican estar de acuerdo que la planificación estratégica puede optimizar la gestión del clima organizacional deseado por la institución.

Robbins (2005) manifiesta que la estabilidad es aquella “Estrategia corporativa caracterizada por la falta de un cambio significativo. Entre los ejemplos se encuentran atender a los mismos clientes con el mismo producto o servicio” (p. 187), proporcionándole a todos los miembros de la institución una prosecución de las actividades y de los lugares de trabajo de la misma forma, sin cambios significativos que puedan ocasionar tensiones innecesarias. En ese sentido, el principal estrategia en la institución educativa para fortalecer el clima organizacional es el directivo es por ello, que el gerente debe mantener una estrecha vinculación con su personal reconociendo en ellos, sus fortalezas para coadyuvar con la estabilidad de ellos en la institución.

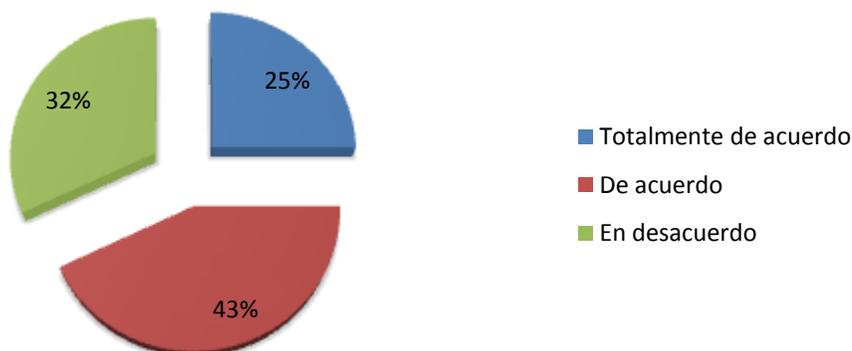
### Cuadro 3

**Dimensión:** Estrategias Funcionales. Indicador: Enseñanza.

**Ítem 5:** El personal directivo promueve la innovación del docente para el mejoramiento del desempeño del mismo

Alternativa	Fi	%
Totalmente de acuerdo	07	25%
De acuerdo	12	43%
En desacuerdo	09	32%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

## ENSEÑANZA



**Gráfico 3:** El personal directivo promueve la innovación del docente para el mejoramiento del desempeño del mismo.

El indicador 5 que se refiere a la enseñanza, arrojó que un 43% de los encuestados está de acuerdo con que el personal directivo promueve la innovación del docente para el mejoramiento del desempeño del mismo, un 32% en desacuerdo y 43% de acuerdo.

Robbins (2005) expresa que “Un lugar cerrado incomoda y altera en ciertos momentos a los trabajadores, obstruyendo la comunicación de los que allí laboran” (p.386). Del planteamiento anterior se puede inferir, que un sitio cerrado desagrada e incomoda a los trabajadores, causando aglomeración y hacinamiento de personas y por ende el mal humor de los mismos, de igual forma influye negativamente en la realización de las tareas. La disposición de una oficina transmite mensajes no verbales a los visitantes, algunas disposiciones hacen que se sientan cómodos y relajados, en tanto que otras reflejan la formalidad y autoridad del jefe de la oficina.

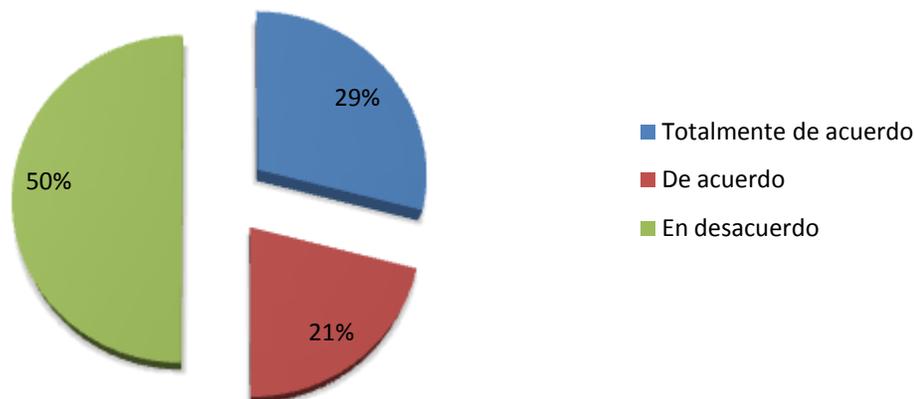
### Cuadro 4

**Dimensión:** Actitudes Personales. Indicador: Resiliencia.

**Ítem 13:** Las dificultades institucionales se convierten para mí en posibilidades de crecimiento.

Alternativa	Fi	%
Totalmente de acuerdo	08	29%
De acuerdo	06	21%
En desacuerdo	14	50%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

## RESILIENCIA



**Gráfico 4:** Las dificultades institucionales se convierten para mí en posibilidades de crecimiento.

Interpretación: Sobre la base de los datos suministrados un 50% de los encuestados consideran estar en desacuerdo con que las dificultades institucionales se convierten para ellos, en posibilidades de crecimiento; el 29% totalmente de acuerdo y un 21% de acuerdo. En consideración Meneghel (2013) expresa que a diferencia de aquellos que se recuperan de forma natural tras un período de disfuncionalidad, los individuos resilientes no pasan por este período, sino que permanecen en niveles funcionales a pesar de la experiencia traumática.

Para finalizar, se considera que las instituciones educativas tienen un impacto en la sociedad, puesto que son responsables de la educación, por lo que deben brindar un servicio de calidad, que debe empezar por el interior de la institución, y si no existe armonía y equilibrio dentro de la misma, no es posible su trascendencia.

Por otra parte, las costumbres de los seres humanos guardan relación con el comportamiento humano en el lugar de trabajo, por lo que deben adaptarse a los cambios para lograr un ambiente armónico y un rendimiento eficaz en el desempeño de sus labores.

Lo anterior lleva a la noción de clima organizacional, el que según Brunet (2004), representa una amalgama de las teorías de Gestalt y del funcionalismo. En ese sentido, la escuela Gestalt que se enfoca en organizar la percepción, entiende el todo como diferente a la suma de sus partes. Esta teoría ofrece dos principios o modos de comprender el individuo: el primero, captar el orden de las cosas de la forma exacta a como éstas existen en el mundo; el segundo, establecer un orden diferente y nuevo a través de un proceso de integración a nivel del pensamiento.

De acuerdo con esta escuela, los individuos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios obtenidos y deducidos y se comportan de acuerdo a como ven el mundo De la Mora (2003). Por tanto, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

### **Conclusiones**

Una vez analizados los resultados obtenidos en el presente estudio se emiten las siguientes conclusiones:

En relación con el diagnóstico de las estrategias aplicadas al personal para el fortalecimiento del clima organizacional en la Unidad Educativa Nacional Débora Medina Vivas, se logró precisar que entre todo el personal de la institución se manifiesta una falta de comunicación y compañerismo.

Respecto con su ubicación valorativa de los diferentes estilos de personalidad, se deben aplicar estrategias interactivas, motivadoras para que exista una mejor comunicación entre todo el personal; Asimismo se logrará que el gerente cambie sus estilos ambiguos para que el clima organizacional de la institución responda a los mandos de una gerencia educativa de calidad.

En relación con determinar la factibilidad de la aplicación de estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional en el personal docente de la Unidad Educativa Nacional Débora Medina Vivas, se pudo concluir que las aplicaciones de las estrategias implementadas de gerencia en la mediación del clima organizacional no han sido las más pertinentes para la resolución de los conflictos organizacionales que han ocurrido en la institución, pues el personal manifestó que se deben cambiar las actitudes de preferencia y establecer una carga participativa, motivadora reemplazando los antiguos controles extremos y externos por otros sistemas más efectivos de control interno, logrando un trabajo en armonía para mejorar el clima organizacional.

Finalmente, se puede decir que el objetivo general se logró porque se diseñaron estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional, en el personal docente de la Unidad Educativa Nacional Débora Medina Vivas ubicada en San Juan de Colón, del Municipio Ayacucho Estado Táchira.

### **Estrategias para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.**

El clima organizacional pudiera entenderse como una configuración de características que definen a una organización, así, como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. De igual forma, Berger (2003) establece que el clima organizacional

figura como un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructura organizacional, modos de organización, estilos de liderazgo, motivación al logro, entre otros. Todos ellos se suman para formar el clima particular dotado de sus propias características que representan en cierto sentido, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas.

En este sentido, las organizaciones poseen un ambiente interno o clima organizacional específico, que la caracteriza y diferencia de las demás. Este ambiente interno surge de la interacción entre las características de la personalidad de los individuos que allí laboran. Dicho de otra manera, el clima organizacional de las instituciones escolares dependen de las percepciones que tengan los miembros incorporados en la misma; por lo tanto el hombre como ser social debe tratar de mejorar las relaciones con los demás para lograr una coordinación eficiente de los esfuerzos humanos, para así evitar situaciones conflictivas.

Por tales razones y sobre la base del diagnóstico realizado, se presentan una estructura de los planes de acción para aplicar las estrategias que mejoraran el clima organizacional del personal docente de la Unidad Educativa Nacional Débora Medina Vivas, ubicada en San Juan de Colón, municipio Ayacucho del estado Táchira.

### **Estructura de los Planes de Acción**

Las estrategias se planificaron en función de una primera etapa para la sensibilización del personal, en la importancia que tiene su participación para la mejora del clima organizacional, una segunda etapa para desarrollar la mejora del clima organizacional donde se manifieste la participación. Y una tercera etapa para la evaluación de los cambios obtenidos. Para lo anterior expuesto, se hace necesario realizar un plan de acción por cada etapa y así llevar de manera sistematizada las estrategias que se desarrollarían. A continuación se presentan los planes de acción para cada etapa:

## Etapa de Sensibilización

**Objetivo:** Diseñar un plan de estrategias para la mejora del clima organizacional del personal docente de la Unidad Educativa Nacional “Débora Medina Vivas”, ubicada en San Juan de Colón, municipio Ayacucho del estado Táchira.

Objetivo Específico	Estrategias de comunicación e información	Recursos, Fecha y Lugar	Evaluación
- Sensibilizar a los miembros de la institución, sobre la importancia que tiene su participación para la mejora del clima organizacional.	-Planificar y ejecutar reunión con el personal docente de la institución para dar a conocer las actividades a realizar en la propuesta. Realizar dinámicas rompehielos para lograr la interacción y permitir la participación. -Charla sobre la comunicación asertiva e información. -Entrega de trípticos para comunicar al personal sobre la importancia del clima organizacional en la institución educativa. (ver anexo) -Proyección de video alusivo a la importancia del clima organizacional. Parte 1 <a href="https://www.youtube.com/watch?v=x9HDYpR3pQs">https://www.youtube.com/watch?v=x9HDYpR3pQs</a> Parte 2 <a href="https://www.youtube.com/watch?v=HGoR13IggXk">https://www.youtube.com/watch?v=HGoR13IggXk</a> -Dramatizaciones grupales sobre estilos de motivación. -Planificar y promover un taller sobre desafíos en mejoras de las funciones.	<b>Lugar:</b> Unidad Educativa Nacional “Débora Medina Vivas” <b>Día:</b> Miércoles <b>Tiempo:</b> un mes <b>Recursos humanos:</b> Directivo, docente, coordinadores, personal obrero y administrativo. <b>Recursos materiales:</b> Material fotocopiado, video beam, laptop, invitaciones, cámara fotográfica, otros.	Observación

## Etapa de Diseño

**Objetivo:** Diseñar un plan de estrategias para la mejora del clima organizacional del personal docente de la Unidad Educativa Nacional “Débora Medina Vivas”, ubicada en San Juan de Colón, municipio Ayacucho del estado Táchira.

Objetivo Específico	Estrategias de motivación al logro	Recursos, Fecha y Lugar	Evaluación
Diseñar estrategias para la mejora del clima organizacional donde se manifieste la participación del personal de la Unidad Educativa Nacional “Débora Medina Vivas”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Integración del personal a través de dinámicas de motivación al logro:</li> <li>Reconocimientos</li> <li>-Ambientar.</li> <li>-Lectura de Reflexión.</li> <li>Mesas de trabajo sobre habilidades y actitudes del gerente educativo.</li> <li>-Juegos Dirigidos.</li> <li>-Delegar funciones.</li> <li>-Formar Comisiones.</li> <li>-Solventar asertivamente conflictos.</li> <li>Charla sobre la comunicación asertiva y la motivación al logro.</li> <li>-Realizar exposición sobre los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Para lo cual se llevaran a cabo:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>.Presentación de diapositivas en powerpoint</li> <li>-Proyección de video.</li> <li>-Reflexiones individuales.</li> </ul> </li> <li>-Planificación y organización de primero lo necesario.</li> <li>-Creación de acuerdos de convivencia para establecer las normas de trabajo institucional.</li> <li>-Discutir sobre los diferentes factores organizacionales en función de ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros y físicos de información y otros que sean necesarios para lograr las metas de la institución.</li> <li>-Invitar al personal a realizar dramatizaciones grupales respecto a:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-Toma de decisiones.</li> <li>-Relaciones interpersonales.</li> <li>-Liderazgo.</li> <li>-Satisfacción laboral.</li> <li>-Manejo de autoridad.</li> <li>-Participación.</li> <li>-Motivación.</li> <li>-Resiliencia.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Lugar:</b> Unidad Educativa Nacional “Débora Medina Vivas”</p> <p><b>Día:</b> Miércoles</p> <p><b>Tiempo:</b> un mes</p> <p><b>Recursos humanos:</b> Directivo, docente, coordinadores, personal obrero y administrativo.</p> <p><b>Recursos materiales:</b> Material fotocopiado, video beam, laptop, invitaciones, cámara fotográfica, otros.</p>	Observación

## Etapa de Evaluación

**Objetivo:** Diseñar un plan de estrategias para la mejora del clima organizacional del personal docente de la Unidad Educativa Nacional “Débora Medina Vivas”, ubicada en San Juan de Colón, municipio Ayacucho del estado Táchira.

Objetivo Específico	Estrategias de compromiso y Responsabilidad	Recursos, Fecha y Lugar	Evaluación
<p>Evaluar los cambios obtenidos producto de las estrategias para la mejora del clima organizacional de la Unidad Educativa Nacional “Débora Medina Vivas”.</p>	<p>-Formar equipos para la toma de decisiones luego de valorar el desarrollo de los compromisos establecidos por parte de todo el personal de la institución para promover un efectivo clima organizacional</p> <p>-Revisar las propuestas para la mejora de clima organizacional en la institución educativa y vislumbrar el camino que pretende seguir la institución educativa para alcanzar sus objetivos.</p> <p>-Seguimiento y control de la ejecución de la propuesta para la mejora del clima organizacional de la institución.</p>	<p><b>Lugar:</b> Escuela Bolivariana Débora Medina Vivas.  <b>Día:</b> Miércoles  <b>Tiempo:</b> un mes  <b>Recursos humanos:</b> Personal, directivo, docente, comunidad educativa, coordinadores.  <b>Recursos materiales:</b> Material fotocopiado.</p>	<p>Guión de Evaluación</p>

## Referencias

- Albore, P. (2009). *Comunicaciones interpersonales*. España: Ideas propias.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. 5a. ed. Caracas: Episteme.
- Berger, T. (2003). *El concepto de estrategia corporativa*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Bolívar, A. (2011). Diseño de estrategias gerenciales dirigido al Mejoramiento del desempeño de los directivos de Educación inicial en el municipio las Mercedes, estado Guárico. *Proyecto de Investigación de la Universidad Latinoamericana y del Caribe ULAC. Maestría en educación inicial*. Disponible en <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t37955.pdf> [Consulta: 2016 enero].
- De la Mora, J. (2003). *Psicología del aprendizaje*. México: Progreso.

- Chandler, A. (2002). *Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Coll, C. (2010). *Desarrollo, aprendizaje y enseñanza en la educación secundaria*. Barcelona España: Grao.
- García, F. (2000). *Cultura organizacional, una promesa realmente atractiva*. México: Limusa.
- Gijón, M. (2004). *Encuentros cara a cara. Valores y relaciones interpersonales en la escuela*. Barcelona – España: GRAO.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. 2da Edición. México: Mc Graw – Hill.
- Hurtado, J. (2008). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación*. 6ta. Edición. Caracas Venezuela: Quirón Ediciones.
- Izquierdo, C. (2008). *Creer en la autoestima*. Lima. Perú: Ediciones Paulinas.
- Jairín, J. (2010). *Las actitudes en educación*. Barcelona-España: Boixareu Editorial Universitaria.
- Lerma, H. (2008). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. 2da Edición. México: ECOE Ediciones.
- Meneghel, I. (2013). El camino de la resiliencia organizacional - Una revisión teórica. En *Revista de Psicología, Ciencias de la Educación*. Aloma 31 (2). España: Universidad Jaume I.
- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral CL-SPC*. Lima: Cartolan.
- Robbins, C. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación*. Barcelona: UOC.
- Ruíz, M. (2002). *Instrumentos de investigación educativa*. Barquisimeto Venezuela: CIDEG.
- Silva, B. (2009). *Gerencia educativa y desarrollo sostenible*. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Ciudad Bolívar.
- Stoner G. (2002). *Administración*. 6ª ed. México: Pretincemay
- Stracuzzi, S. y Pestana, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. 2da edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador FEDUPEL.