

Clima organizacional y toma de decisiones del personal de las instituciones educativas

Leonardo Fossi, Luis Castro y Sonia Mata

*Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. leofossi@hotmail.com,
llcastro@hotmail.com, soniafmata@hotmail.com.*

Resumen

El propósito del estudio fue determinar la relación entre la toma de decisiones y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Parroquia San Benito. Es de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, de campo. Con una población de 75 sujetos. Seleccionados todos de manera censal. Se utilizaron dos instrumentos LUZHER01 y LUZHER02 en dos versiones. La validez del instrumento se estableció a través del juicio de (5) expertos, los cuales determinaron que el instrumento era válido. La confiabilidad fue calculada por el coeficiente de Alfa de Cronbach cuyo resultado fue 0,96% y 0,98%. Se utilizó una escala de alternativas múltiples, compuestas por (5) alternativas; Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. El clima organizacional presenta debilidades debido a que se comprobó la ausencia de los factores esenciales que permitan a directivos y docentes mantener una relación eficaz entre ellos, lo cual inciden en un determinado momento para que se logren de manera efectiva las actividades planificadas. El nivel de toma de decisiones es regular debido a que no se toma en cuenta al personal docente al momento de tomar una decisión. La recomendación principal fue adoptar decisiones programadas por parte del personal directivo, que implican averiguar cuál es la situación problema, sus posibilidades y los recursos disponibles; debido a que son decisiones que envuelven la vida de una institución, establecer un programa de capacitación permanente para el personal de la institución para mejorar su desempeño, creando un clima que contribuya a mejorar los procesos.

Palabras clave: toma de decisiones, clima organizacional, motivación.

Organizational Climate and Decision-Making by Staff at Educational Institutions

Abstract

The purpose of this study was to determine the relationship between decision making and organizational climate in educational institutions of the San Benito parish. The study is descriptive, with a non-experimental, field design and a population of 75 subjects, all of whom were selected using the census method. Two instruments, LUZHER01 and LUZHER02, were used in two versions. Validity of the instruments was established through the judgment of (5) experts. Reliability was calculated using the Alpha Cronbach coefficient whose results were 0.96% and 0.98%. A scale of (5) alternatives was used: always, usually, sometimes, almost never and never. The organizational climate evidences weaknesses, showing the absence of essential factors that allow executives and teachers to maintain an effective relationship among them, which, at a given time, influences the effective achievement of planned activities. The decision-making level is medium, because the teaching staff is not taken into account when decisions are made. The main recommendation was to adopt decisions programmed by the directorial staff, which implies finding out what the problem situation is, its possibilities and available resources; because these decisions involve the life of an institution, a program of continuous training for the institution's staff should be established to enhance its performance, creating a climate that contributes to improving processes.

Keywords: decision making, organizational climate, motivation.

Introducción

Las organizaciones educativas son el reflejo de la sociedad y por consiguiente, son sensibles a los problemas que surjan. Ahora bien, las escuelas son organizaciones muy complejas con características propias de su composición y asimismo, comparten aspectos comunes con los demás sistemas sociales, pues las instituciones educativas, forman parte de un todo, porque aportan personal calificados al sistema global y se consideran potencias por excelencia en la transformación del conglomerado social.

En el proceso histórico venezolano, para Silva (1979:39-49), el fenómeno educativo está inmerso en el aspecto ideológico-cultural de una sociedad, porque si la educación trabaja con la pretensión de "formar al hombre", es indudable que se precisa una interpretación acerca de la misión vital, sobre su papel en la sociedad para realizar la función educativa; el "deber ser" del hombre está presente en las ideas dominantes de una sociedad, en su ideología, así pues, la ideología forma parte de lo real, es un componente estructural de toda sociedad.

La educación en Venezuela no escapa de la realidad antes descrita; Ramírez (1999:61), describe que la educación venezolana se ha desarrollado lo largo de gestas, iniciativas y relaciones prácticas, que pueden calificarse de protagonistas y revolucionarias, donde la escuela ha tenido lapsos de estancamiento, abandonos ignorancias y regresiones, en los valores de gestas y logros en sus sistema educativo.

Por otro lado podemos decir, que hoy día el sistema educativo venezolano se encuentra en plena transformación como consecuencia de la aplicación de una reforma curricular estructural que intenta adaptar, la educación nacional a los nuevos paradigmas educacionales surgidos en la escena internacional en los últimos tiempos. Las escuelas bolivarianas (llamadas antes de 1999, integrales) pretenden hacerse eco de esas nuevas tendencias, pues han sido concebidas bajo la óptica de brindar una atención integral al estudiante, además de abordar la enseñanza desde una perspectiva interdisciplinaria, esto ha sido un logro del Gobierno Bolivariano de Venezuela.

Como todo sistema estructural, en el sistema educativo venezolano, también existe un clima organizacional, el cual constituye la personalidad de dicho sistema, además determina y condiciona el comportamiento de los individuos de las instituciones educativas, tomando en cuenta que el desarrollo de las actividades educativas se lleva a cabo en un determinado ambiente, donde intervienen los integrantes y demás entes del quehacer educativo, los cuales se relacionan con el clima organizacional que impera en una determinada institución escolar, estableciendo influencia en las tomas de decisiones y resultados obtenidos en el proceso educativo.

A través de una observación y aplicación de un instrumentos semi-estructurado, se diagnosticó que en el contexto educativo de las escuelas pertenecientes a la Parroquia San Benito: escuela primaria "Cabimas", escuela primaria bolivariana "FVM", escuela primaria bolivariana "Federación", como investigadores observamos que la mayoría de los individuos que cohabitan en dichas escuelas, no logran descifrar cuales son los verdaderos objetivos y resolver sus problemas, es decir, no existe un clima organizacional bien conformado que afectan las labores, tanto pedagógico, como gerenciales.

De allí se pueden generar alternativas implementando programas o planes que desarrollen el talento humano de su personal administrativo, docente, obrero, que puedan premiar sus esfuerzos, innovación y desarrollo de habilidades, por otro lado se pudiera mejorar el clima organizacional y es importante que el personal directivo de las instituciones, se desempeñen en un ambiente favorable y optimo, donde aporten herramientas y estrategias que puedan contribuir al desarrollo educativo.

Así mismo, se detecta la ejecución de un liderazgo poco efectivo del personal directivo y docente, ocasionando el deterioro de sus funciones, interpretación de los cambios e integración de los equipos de trabajo y tomas de decisiones, ausentismo de lineamientos ambientales y nuevas tendencias organizacionales, autoridad de poder, muy marcadas, poco participativa, éste modelo es uno de los más antiguos.

No se consideran los méritos y esfuerzos de los integrantes de la organización. Carencia de preparación para manejar y aplicación adecuada de los paradigmas administrativos modernos y por último, insuficiente participación con los planes educativos y económicos del estado venezolano, quizás por la incertidumbre de la situación económica actual.

Para darle viabilidad a los problemas mencionados en el clima organizacional de las instituciones educativas involucradas, es necesario observar los cambios políticos, económicos y sociales, que ha experimentado el estado venezolano en los últimos años, estos están orientados a la construcción de una nueva sociedad, en un marco de derecho y de justicia social. En este contexto, el sistema educativo venezolano, está diseñado para dar respuesta a la formación de un nuevo ciudadano, respondiendo al nuevo modelo social, cultural, económico y político, dando la oportunidad de participación a todos los entes educativos, incluyendo a las familias en ese clima organizacional, contemplado en los Artículos 75 y 76 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y Artículos 55 y 81 de la ley de protección del niño, niña y adolescente.

Toda organización está basada en las normativas legales correspondientes y el papel del clima organizacional en las instituciones educativas, están regidas por dichas normativas, donde hay un grupo de individuos que unen sus esfuerzos para lograr los objetivos necesarios que persigue su institución y consolidar su misión y visión, pues la idea de una organización es lograr una coordinación de los intercambios y transacciones entre las particularidades de los individuos independientes o autónomos de la institución, por esto, todo gerente o líder debe considerar no sólo los intereses propios de la empresa, sino también, la percepción que cada persona tiene del medio ambiente donde labora, ya que, entre el contexto de trabajo y la percepción que los individuos tengan de la organización, se pueden crear estímulos que definan y logren el cumplimiento de los objetivos de la empresa o institución.

Objetivo general

Determinar la relación entre la toma de decisiones y el clima organizacional en las instituciones educativa de la Parroquia San Benito.

Objetivos específicos

- Describir el clima organizacional en las instituciones educativas de la Parroquia San Benito.
- Caracterizar el proceso de toma de decisiones que ejecuta el personal dentro de las instituciones educativas de la Parroquia San Benito.
- Establecer la relación entre el clima organizacional y el proceso de toma de decisiones en las instituciones educativas de la Parroquia San Benito.

Consideraciones teóricas

Clima organizacional

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente

de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Para explorar este interesante tema es importante tener en cuenta la opinión de estudiosos de esta área y de igual manera definiciones dadas por destacados autores contemporáneos, acerca de la temática en estudio. Antes de comenzar a analizar lo concerniente al clima organizacional se estima conveniente dar una definición, que en pocas palabras, englobe el significado del término

Según Goncalves, (2000), 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 e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el denominado clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, pueden ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera y clima organizacional. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 2000).

Un sentido opuesto es el entregado por Robbins (1999) que define el entorno o clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

Factores que conforman el clima organizacional

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización, de ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacio-

nales. En los estudios organizacionales, según Ansión y otros (2004) ha cobrado gran importancia el clima organizacional, el cual describe cómo se desarrollan los procesos y las características de las estructuras organizativas, de las funciones, y, en general, de todos los elementos que interaccionan en la escuela.

De acuerdo a Robbins (1999) el concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar que el clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, entre otros. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Según Robbins (1999), las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones y remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros.). También se puede considerar que el clima organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Papel del clima organizacional en las instituciones educativas

Una organización es una institución en la que un grupo de individuos con funciones particulares unen sus esfuerzos para lograr que dicha institución logre los objetivos necesarios para consolidar su misión y visión; la idea de una organización es que se logre una coordinación de los intercambios y transacciones entre los particulares individuos, independientes y autónomos para lograr construir y lograr objetivos comunes desde las particularidades de cada actor presente en una institución (Salazar, 2007). Así mismo, el clima escolar es un conjunto de características que distingue a una escuela de otra e influye en el comportamiento de sus miembros.

Es por esto, que todo gerente debe considerar no solo los intereses generales propios de la empresa sino también la percepción que cada individuo tiene del medio ambiente laboral porque la descripción de sus propiedades es muy similar a la percepción y descripción que tienen de sí mismos. El ambiente existente en el lugar de trabajo puede lograr que los actores se sientan comprometidos con las normas y reglamentos que la empresa establece, o bien generar un desapego de estas mismas normas. Entre el contexto de trabajo y la percepción que los individuos tengan de la organización se puede crear estímulos que definan y logren el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En el contexto educativo, muchas veces se da cuenta que la mayoría de los individuos que cohabitan en las escuelas no logran descifrar cuales son los objetivos por alcanzar, es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes. Hasta ahora hablar de la aplicabilidad de las teorías gerenciales dentro de las escuelas pareciera ser un tópico no asociado con la línea de trabajo. Muchos hacen resistencia a llevar estrategias gerenciales de organizaciones de producción no educativa a este contexto porque no se logra ver a las instituciones escolares como una empresa de producción.

En particular sobre la gerencia interesa hacer una revisión de la importancia del clima organizacional en las escuelas a fin de lograr crear sentido de pertenencia de los individuos a su lugar de trabajo (Salazar, 2007).

En cuanto a la gerencia se habla mucho sobre la necesidad de crear climas organizacionales que logren integrar a los individuos de una empresa a comprometerse con el fin último de la misma; la psicología laboral defiende éste tipo de acciones dentro de las organizaciones por considerar que un ambiente de trabajo agradable logra influenciar de manera positiva la conducta, reacciones y sentimientos de los trabajadores hacia su espacio laboral. Ésta misma psicología laboral define algunos factores de influencia como la manera en que el empleado percibe su medio ambiente laboral, el valor que atribuye a los resultados que espera de sus esfuerzos, el uso de diferentes estrategias o metodologías de trabajo que le conducirán a determinados resultados también influyen sobre su conducta laboral y actitudes hacia la orga-

nización; estos factores se podrían tomar como punto de inicio para establecer el compromiso organizacional de los trabajadores de la educación.

En las instituciones educativas se nota con preocupación como pocas veces se encuentran gerentes que consideren los factores mencionados anteriormente con interés de lograr mejoras en el clima organizacional procurando mejoras en el desempeño de sus trabajadores por cuanto se explicó anteriormente un clima de trabajo agradable logra comprometer a los individuos en el logro de los objetivos establecidos lo que finalmente se verá reflejado en el producto final, alumnos mejor educados y docentes más comprometidos en su labor de enseñanza.

Sin embargo, lograr que se pueda aceptar a la gerencia empresarial en los centros de educación no es fácil cuando se aborda una organización como las escuelas donde las estructuras suelen ser complejas y los roles de cada actor no están claramente establecidos, no hay una visión del papel de cada uno y de la consecuencia de su acción sobre la función de los demás y mucho más allá como el comportamiento de una organización escolar se evidencia en la comunidad. Frente a esta situación algunos autores como Jiménez Silva, de la Universidad de la Habana sugiere algunas posibles alternativas para crear una interrelación de la gerencia en las escuelas, más específicamente de la necesidad de traer el concepto de clima organizacional a los centros de educación como instrumento del gerente escolar para alcanzar el anhelado compromiso de sus participantes hacia el logro de los objetivos de la organización escolar.

En principio se debe mejorar el clima a través del desarrollo organizacional, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, para mejorar la claridad y hacer los canales de comunicación más específicos y precisos en cuanto a lo que se espera alcanzar. En segundo lugar mejorar el clima a través del desarrollo personal y de formación específica partiendo de la claridad propiciando reuniones eficaces a los directivos, coordinadores, profesorado y demás empleados en donde se deje claro cuál es el objetivo común para trabajar desde las propias funciones hacia el logro del mismo. Y como tercer paso establecer un sistema de gestión de personas en donde se evalúe las carencias y la necesidad de planificar en base a los elementos con que se cuenta en la medida que se ofrece la formación que haya que darles a los directivos para usar dicho sistema e insistiendo en que comprendan su importancia.

Esto contribuirá a gerenciar con base a la importancia de generar climas de trabajo agradables y productivos en donde se le haga saber a cada participante cual es la intención de la organización, que se logre establecer planes de acción concretos para cada participante, con objetivos y plazos, en tal sentido, se puede lograr un impacto positivo total entre clima actual y el clima deseado y un impacto de la gestión del clima en la motivación laboral, en fin un docente con objetivos claros acerca de su papel en la organización escolar y por tanto más comprometido con su labor productiva.

Toma de decisiones. Fundamentos

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración), 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. 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).

La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada porque una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo. En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estadio anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

La estructura de la organización como un mecanismo para la toma de decisiones

Según Gore (2007), la estructura de la organización, con su organización formal –canales de autoridad, jerarquía, comunicaciones, funciones, grado de centralización, entre otros–, se encuentra diseñada para facilitar el proceso de la toma de decisiones. En otras palabras, que es una herramienta para facilitar el desarrollo del proceso de toma de decisiones; las decisiones, como fuente de la acción, representan el elemento dinámico, de la organización. Dado que la estructura de la organización constituye el conducto por el cual fluyen las decisiones, actúa como un factor limitante, o restrictivo; la dinámica de la acción conducirá necesariamente a modificaciones en el diseño de la estructura, cuanto exista un conflicto entre ellas. Dicho de otro modo, las decisiones modificarán sus conductos como el río modifica su cauce.

Gore (2007) señala que las decisiones conducen a la estructura colectiva de las actividades y a la formación del medio ambiente de un conjunto de individuos, de

modo que pueden colaborar a los beneficios con un costo razonable. Más adelante, indica que un modelo para la toma de decisiones es un mecanismo colectivo para responder a una situación que requiere acción, o al menos, preocupación.

La organización, como un sistema social, es un ente dinámico que busca mantener el equilibrio dentro de las condiciones dinámicas que le son propias, o lo que la teoría de sistemas denomina homeostasis dinámica. Existen dos corrientes que tienden al equilibrio dentro de una organización: una interna y otra externa.

En un primer nivel de equilibrio, cada corriente de conducta se produce dentro de un sistema social que tiene estructuras de status y que determina las posiciones de las personas y la estructura de valores y creencias compartidas entre ellas que imponen un cierto orden entre los individuos. Este es el nivel atómico de la actividad social y de la estructura (representado por el individuo).

Un segundo nivel está constituido por las dinámicas de las organizaciones que mantienen relaciones permanentes con sistemas mayores. Este es el equilibrio molecular (o nivel institucional). En esta forma, la organización, de acuerdo con Gore, es un modelo de influencia de dos niveles de actividad, cada uno de los cuales origina una corriente de conducta. La función de toma de decisiones es mantener una condición de equilibrio, o cercano a éste, tanto al nivel atómico como al molecular.

De igual manera, en lo concerniente a las instituciones escolares, el clima organizacional resulta de una perspectiva totalizadora de la escuela de considerar como un todo el resultado de la interacción de los elementos que intervienen en su gestión y responden además al enfoque sistémico de la educación, considerando que los distintos elementos interactuantes han de ser considerados, no simplemente aislados, ni siquiera solamente en las relaciones que unos tienen con otros, sino como componentes de un todo en el cual se desenvuelve la actividad colegial.

Componente metodológico

La presente investigación fue de tipo descriptivo, de campo y correlacionar. Las características de campo, se le atribuye al presente estudio, dado a que la estrategia de recolección de información consistió en hacerlo directamente de la realidad donde se presentan los hechos, es decir en las instituciones educativas de la Parroquia San Benito. El diseño de investigación que se utilizó fue tipificado como no experimental, ya que las variables, así como sus dimensiones e indicadores, fueron analizados en su estado natural, sin la intervención del investigador. Para llevar a cabo la presente investigación se seleccionaron dos grupos o unidades, con características comunes, los cuales representaron un conjunto de la población. El primer grupo estará conformado por ocho (08) directivos y el segundo por sesenta y siete (67) docentes. Debido a que el tamaño de la población es finita y manejable no se realizó el muestreo para calcular la muestra, es decir, se tomó el criterio censal.

Para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta la cual Sabino (2000; p. 159) señala que se desarrolla en base a un listado fijo de preguntas cuyo orden y redacción permanecen invariable. Comúnmente se administra a un gran número de entrevistados para su posterior tratamiento estadístico; a través de dos (2) instrumentos tipo cuestionario de 42 ítems distribuidos en dos (2) versiones, dirigido a directivos y docentes de la población de estudio. También se utilizó la observación directa de campo y la bibliografía. Las alternativas de respuestas están diseñadas siguiendo un escalamiento tipo Likert, cada uno con cinco alternativas de respuesta, según la siguiente escala: Siempre (S)5; casi Siempre (CS)4; Algunas Veces (AV) 3; Casi Nunca 2 y Nunca (N)1.

Para medir la validez del instrumento se utilizó el juicio de cinco expertos, los cuales emitieron la opinión de aceptar los instrumentos, es decir, los mismos reúnen las condiciones técnicas y metodológicas para su aplicación. Para conocer la confiabilidad del instrumento empleado en la presente investigación se procedió a aplicar una prueba piloto, empleando para ello la fórmula del Coeficiente Alfa Cronbach. Para el instrumento LUZHER01 se obtiene una confiabilidad de 0,96%, es decir, es de alta confiabilidad. Asimismo, el instrumento LUZHER02 tuvo una confiabilidad de 0,98%, es decir, altamente confiable.

Resultados

En cuanto al clima organizacional, el 28,42% de los encuestados afirmó que siempre existe una relación entre los miembros de la institución escolar, un compromiso de trabajo; estrategias de trabajo; estímulo al personal; flexibilidad del horario; formación académica; canales de comunicación, un nivel de responsabilidad; iniciativa personal y capacidades demostradas por el personal. El 21,73% informó que algunas veces; el 19,46% mencionó que nunca; el 15,73% opinó que casi nunca y el 14,66% respondió que casi siempre.

Esto contradice lo planteado por Goncalves (2000) al afirmar que la relación existente entre el personal tanto interno como externo son elementos que conforman el clima organizacional de una institución, siendo estos un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización institución en su conjunto, puede además, ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En relación con la motivación dentro de las instituciones, un 29,77 de los encuestados respondió que algunas veces la institución motiva al personal delegándole funciones de acuerdo a la naturaleza de su trabajo; la responsabilidad de los empleados están definidas y que reciben reconocimientos tanto verbales como escritos por su desempeño laboral, el 28% está en el rango que afirma que siempre, el 18,67% afirma que casi siempre; el 12,89% opinó casi siempre y el 10,67% nunca.

Los resultados anteriores evidencian que en las instituciones educativas algunas veces existe motivación por parte del personal directivo y por tal motivo las autoridades de cada institución deben motivar más a sus empleados tanto verbales como escritas, con la finalidad de establecer un clima organizacional que potencien la percepción del empleado hacia su institución esto se contrapone a que la motivación es un impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

Se puede inferir, entonces, que la mayor parte de los docentes recibe poco reconocimiento por su desempeño laboral, lo que contribuye a disminuir su autoestima y autoconcepto, así como también influye en su desenvolvimiento personal y profesional. El reconocimiento juega un papel sobresaliente en la interrelación de desempeño-satisfacción.

En el ambiente de trabajo; el 30,66% del personal encuestado manifestó que algunas veces en la institución escolar se realizan actividades para integrar a los miembros sin distinción de cargo; el área de trabajo es estimulante para realizar sus funciones; el ambiente es acorde y son apoyados al presentarse un problema de cualquier índole; el 22,66% contestó que casi siempre; el 18,68% opinó casi nunca; el 17% afirmó que nunca y el 11% contestó que siempre.

En relación con la toma de decisiones, el 33,88% afirmó que casi nunca el director determina la necesidad de una decisión ante una problemática; determina los criterios de cumplimiento; identifica los criterios de decisiones basado en la naturaleza de la problemática; desarrolla y aplica alternativas de solución; toma decisiones repetitivas y basadas en la tolerancia; el 31,33% afirmó algunas veces; el 22,26% nunca; el 7,33% casi siempre y el 5,2% respondió que nunca.

Esto contradice lo que manifiesta Robbins (2005) cuando describe las etapas del proceso de decisión como; a) definición del problema; b) selección de los criterios; c) búsqueda de las alternativas; d) análisis; e) decisión y f) ejecución y control y que el director escolar no toma en cuenta a la hora de tomar una decisión dentro de la institución educativa, ya que al proceder de acuerdo a estas etapas se debe tomar la decisión que obtuvo la calificación más alta en el paso "c", esto conlleva al director a ser objetivo y lógico a la hora de tomar las decisiones.

Con respecto a los tipos de decisiones, el 23,34% de los encuestados manifestó que nunca las decisiones se toman de acuerdo a las políticas establecidas; el personal directivo toma las decisiones según las necesidades imperantes, consideran que hay decisiones según un procedimiento especial y efectúan reunión para tomar decisiones; el 23% contestó que casi nunca; el 19% respondió siempre; el 18,66% casi siempre y el 16% afirmó que algunas veces. El personal directivo no ejerce dentro de la institución las políticas establecidas en la etapa de la gerencia tomando en consideración que toman las decisiones según su criterio y no según los procedimientos que lleven a solventar de mejor manera una situación problemática.

Asumen los problemas, el 36,33% de los encuestados respondió que algunas veces se conocen todos los aspectos del problema; se diagnostican las causas; al tomar las decisiones se consideran las opciones y la dirección toma en cuenta el aporte personal para tomar decisiones; el 21,67% respondió que casi nunca; el 18% casi siempre; el 12,67% nunca y el 11,33 contestó que siempre.

Estos resultados contradicen lo que afirma Robbins (2005) cuando describe que las etapas del proceso de decisión comienza detectando el problema y para esto se debe dedicar cierto tiempo a recoger información sobre el mismo; seleccionando los criterios que no es más que la expresión de los objetivos que se persiguen alcanzar con una buena solución, siendo necesario encontrar aquella solución que supone el mejor compromiso entre todos los criterios.

La búsqueda de alternativas de soluciones, El 26,33% de los encuestados respondió que algunas veces la decisión es la conclusión de una actividad de análisis por parte del personal directivo; este evalúa todas las alternativas posibles para la solución de un problema; la decisión tomada cuenta con el apoyo del personal y que después de tomar las decisiones se evalúan los efectos que producen en el plantel; el 25,67% contestó que casi nunca; el 20,67% afirmó casi siempre; el 15,67% respondió que nunca y el 11,66% dijo que siempre. Esto refleja que el proceso de toma de decisiones se realiza sistemáticamente, sin atender a principios ni técnicas que permiten realizar este proceso con menos posibilidades de error.

Conclusiones

El clima organizacional en las instituciones educativas de la Parroquia San Benito se pudo evidenciar que es poco idóneo, ya que se detectaron factores, como la condición económica o remuneración del docente, no es la más adecuada para el trabajo que éstos desempeñan; la infraestructura de la planta física de la institución educativa se encuentra en condiciones regulares y por tanto no ofrece al personal seguridad.

Existen además una mínima participación de los docentes en la toma de decisiones de la problemática presentada dentro de la institución ya que éstas son tomadas exclusivamente por el personal directivo; carencia de metas académicas dentro de la institución; las relaciones interpersonales del personal son poco efectivas, ya que se evidencia impases entre los colegas; la comunicación en muchos casos es inapropiada, debido a que se han evidenciado roces e intriga entre los mismos; la motivación del personal es muy baja, ya que no se sienten involucrados en las actividades, muy por el contrario el sentimiento es de poca pertenencia a la institución educativa.

El proceso de toma de decisiones que ejecuta el personal directivo dentro de las instituciones educativas de la Parroquia San Benito, se ubicó en la categoría "Regular", ya que de acuerdo a la escala y basado en los cálculos estadísticos la mayoría

del porcentaje de las respuestas se ubicó en el ítem “Algunas Veces”, por tal motivo se concluye que el proceso de toma de decisiones en las instituciones educativas no es el más adecuado, ya que se siguen los criterios de selección de solución a la problemática planteada.

Además de esto, la ejecución del liderazgo es poco efectivo por parte del personal directivo, ocasionando el deterioro de las funciones, la interpretación de los cambios e integración de los equipos de trabajo y toma de decisiones; ausentismo y poca productividad organizacional; la autoridad está basada en el poder y no desarrolla empatía con los demás miembros de la organización; por lo tanto, existe un clima organizacional no adecuado en las instituciones educativas al no contar con un ambiente de trabajo adecuado, una buena remuneración económica, incentivos laborales, motivación y un proceso de toma de decisiones adecuado que involucre a todo el personal, es por esto, que el resultado de la correlación fue de 98%, es decir una relación fuerte.

Referencias bibliográficas

- Ansión J. y Villacorta A. (2004). **Para comprender la escuela pública desde su crisis y posibilidades**. Pontificia Universidad Católica del Perú. Fondo Editorial 2004.
- Alcoves C., Martínez D., Rodríguez F. y Domínguez R. (2004). **Administración Estratégica**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
- Dessler G. (2001). **Administración de Personal**. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- Donnelly J. (2000). **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas**. Editorial Mc Graw Hill. 8ª Edición. México.
- Fernández V. (2001). **Factores Ambientales en el Lugar de Trabajo**. Editorial OIT. Ginebra.
- García M. (2006). **Organización y dirección de Empresas**. Editorial Thompson. Madrid.
- Gaspar F. (2007). **Manual de Recursos Humanos. 10 Programas para la Gestión y el Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones Actuales**. Editorial UOC. Barcelona.
- Goncalves A. (2000). **Fundamentos del Clima Organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Goncalves A. (2000). **Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Gore E. (2006). **Aprendizaje y Organización: Una Lectura Educativa de Teorías de la Organización**. Editorial Granica, S.A. Argentina.
- Hernández D. (2006). Aplicación de la Gerencia Inteligente para la Optimización de la Toma de Decisiones en la Administración Escolar de dos Núcleos Rurales del Municipio Heres del Estado Bolívar. Universidad de Oriente. Trabajo de Grado de Maestría.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2008). **Metodología de la Investigación**. 3ª Edición. Editorial Mc Graw Hill.

- Hurtado J. y Toro M. (2001). **Paradigmas y métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. Episteme Consultores Asociados, C.A. Valencia-Venezuela.
- Koenes A. (2005). **Toma de Decisiones Eficaces**. Ediciones Díaz de Santos. Madrid-España.
- Koontz H. y Wehrich H. (2002). **Administración. Un Enfoque Actualizado**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Ley de Protección del Niño, Niña y Adolescente.
- López C. (2008). Factores que conforman el Clima Organizacional. www.gestiopolis.com. Consulta 01 Mar 2011
- Martínez M. (2003). **La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores**. Editorial Díaz de Santos. Madrid.
- Méndez A. (2004). **Gestión y Calidad en la Educación**. México. Mc Graw Hill. Interamericana Editores.
- Mora M. (2002). **Metodología de la Investigación. Desarrollo de la Inteligencia Internacional**. Thomson Editores. 4º Edición. México.
- Núñez R. (2000). Toma de Decisiones. www.monografia.com. Consulta 01 Marzo 2011
- Ramírez T. (2005). **El Sistema Educativo Venezolano: Reforma, Descentralización y Trabajo Docente**. Editorial Panapo. Caracas.
- Resqueijo D. y Lugo A. (2000). **Administración Escolar**. Editorial Biosfera. Guarenas, Miranda. Venezuela
- Reyes A. (2004). **Administración de Personal**. II Parte. Editorial Limusa. México.
- Robbins S. (2005). **Administración**. Octava Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robbins S. (2008). **Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robbins S. (1999). **Fundamentos de la Administración. Conceptos Esenciales y Aplicaciones**. 3º Edición. México: Prentice-Hall.
- Sabino C. (2000). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas - Venezuela
- Salas J. (2003). El Proceso de Toma de Decisiones en las Escuelas Básicas, en el marco de la descentralización. UNERMB. Trabajo de Grado de Maestría.
- Salazar J. (2001). **Gerencia del Aula. Una Alternativa para la Educación**. Universidad Pedagógica Libertador. Maracay.
- Sánchez P. (2010). La Planificación Estratégica como Función Gerencial para la Toma de Decisiones en las Escuelas Básicas. UNERMB. Trabajo de Grado de Maestría.
- Smith J. (2002). **30 Minutos para Tomar una Decisión Correcta**. Ediciones Juan Granica, S.A. Barcelona-España.
- Sulbarán J. (2006). Clima Organizacional y Nivel de Satisfacción del Docente en las Escuelas Estadales de la Parroquia Catedral del Ciudad Bolívar. Universidad de Oriente. Trabajo de Grado de Maestría.
- Truman H. (2009). Toma de Decisiones. www.wikipedia.com. Consulta 16 Dic 2010.
- Valbuena G. (2005). **Manual de Estadística Educacional**. UPEL. JPB. Barquisimeto.