

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA ORIENTACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MARCO DEL PROYECTO AULAS EN PAZ.
Caso: Sede Rudesindo Soto De La Institución Educativa Nuestra Señora De Belén, Cúcuta, Norte de Santander**

José Antonio Serrano Acuña
Correo: jasa4710@hotmail.com
ORCID 0009-0000-1704-0971

025

Lemny Andrea Aro Jaimes
Correo: lemny19@gmail.com
ORCID 0009-0009-2122-7312

RESUMEN

El estudio se centró en el estudio de elementos que afectan al clima organizacional, así como al desarrollo del proyecto aulas en paz en la institución educativa. Por ello se pretende ofrecer un grupo de estrategias gerenciales que permitan brindar a docentes y gerentes herramientas para fortalecer la problemática. Dicha investigación tendrá como objetivo general Proponer Estrategias Gerenciales Para El Fortalecimiento Del Clima Organizacional En El Marco Del Proyecto Aulas En Paz. Caso: Sede Rudesindo Soto de La Institución Educativa Nuestra Señora De Belén, Cúcuta, Norte De Santander, Colombia. En cuanto a la metodología utilizada dicha investigación es de naturaleza cuantitativa, en un estudio de campo de carácter descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible; donde la población y muestra estará conformada por ciento cinco (105) sujetos distribuidos entre docentes, directivos y estudiantes, la muestra quedará representada un total de ochenta y tres (83) sujetos, tomando entre ellos la totalidad de docentes y directivos. Utilizando para ello como técnica para la recolección de datos la encuesta y como instrumento un cuestionario policotómico;. Una vez aplicados los instrumentos se procedió al análisis de la información recopilada a través de la estadística descriptiva, esto permitió determinar o concluir que en la institución existe una inestabilidad en el clima organizacional producto en parte a la poca interacción entre gerentes y docentes de aulas así como la baja planificación y ejecución de proyectos innovadores como es el caso del proyecto aulas en paz, el cual se ve afectado al no lograr la consolidación de los objetivos que este propone, por ello surge la necesidad de idear estrategias de tipo gerencial para ser colocadas en práctica en la institución educativa.

Descriptor: Clima Organizacional, Proyecto Aulas en Paz, Convivencia Escolar, Estrategias Gerenciales.

**MANAGEMENT STRATEGIES FOR ORGANIZATIONAL CLIMATE GUIDANCE
WITHIN THE FRAMEWORK OF THE CLASSROOMS IN PEACE PROJECT.
Case: Rudesindo Soto Campus of the Nuestra Señora de Belén Educational
Institution, Cúcuta, Norte de Santander**

ABSTRACT

This study focused on the elements that affect the organizational climate, as well as the development of the "Classrooms in Peace" project at the educational institution. Therefore, it aims to offer a set of management strategies that will provide teachers and managers with tools to address the issue. The overall objective of this research is to propose management strategies to strengthen the organizational climate within the framework of the "Classrooms in Peace" project. Case: Rudesindo Soto Campus of Nuestra Señora de Belén Educational Institution, Cúcuta, Norte de Santander, Colombia. Regarding the methodology used, this research is quantitative in nature, in a descriptive field study, under the modality of a feasible project; where the population and sample will be made up of one hundred and five (105) subjects distributed among teachers, administrators and students. The sample will be represented a total of eighty-three (83) subjects, including all teachers and administrators. Using the survey as a technique for data collection and a polychotomous questionnaire as an instrument; Once the instruments were applied, the information collected was analyzed through descriptive statistics. This allowed us to determine or conclude that there is an instability in the institution's organizational climate, partly due to the lack of interaction between managers and classroom teachers, as well as the poor planning and execution of innovative projects such as the Classrooms in Peace project, which is affected by not achieving the consolidation of the objectives it proposes. Therefore, the need arises to devise managerial strategies to be put into practice in the educational institution.

Descriptors: Organizational Climate, Classrooms in Peace Project, School Coexistence, Management Strategies.

INTRODUCCIÓN

La gerencia representa la piedra angular de cualquier organización, pues a través de esta se desarrollan los proyectos, programas y propuestas que conllevan a la mejora de todos los ambientes empresariales e institucionales, a su vez representa una herramienta vital para las organizaciones modernas, ya que sin una buena gestión derivada de ésta no se alcanzaría el ideal de la misma. Por ende, los gerentes deben poseer una serie de cualidades, destrezas, capacidades y habilidades, así como un conocimiento amplio de su labor y misión como gerentes. En ese orden de ideas, las organizaciones (públicas o privadas) sin importar su naturaleza, es decir, si es de servicios o de producción, poseen un dinamismo que las hace únicas; ese dinamismo proviene de la interacción y las labores que desempeña el talento humano que en ella hace vida laboral.

Por ello se hace necesario que para que cada trabajador posea un desempeño laboral idóneo dentro de la estructura organizacional y física exista un excelente clima laboral, este aspecto es determinante pues influye en las relaciones interpersonales y laborales, en la comunicación y en la motivación del grupo de trabajadores. Evidentemente, cuando existe un buen clima escolar, entendido este como clima organizacional y sana convivencia escolar, el quehacer pedagógico será agradable y dará mejores frutos. Por lo anterior, se pretende lograr la orientación del clima organizacional en la sede Rudesindo Soto de la Institución Educativa Nuestra Señora de

Belén, debido a que en la actualidad la convivencia y el clima escolar se ven afectados por diferentes factores, para ello se cuenta con el proyecto aulas en paz como medio para combatir la realidad existente.

En alusión a lo anterior, es de resaltar que la convivencia escolar dentro de las instituciones educativas es un factor primordial para promover las buenas relaciones interpersonales y laborales entre los diferentes actores de la comunidad, así como también lo es para fomentar la armonía, la solidaridad, el respeto, el trabajo en equipo, valores que contribuyen en la formación como persona y en la consecución de buenos resultados académicos en los educandos.

Planteamiento del Problema

A lo largo de la historia, el ser humano ha desarrollado estructuras sociales en donde se han definido diferentes roles y tareas a cumplir. No obstante, dentro de las sociedades, no todo es armonía, sino que también se presentan los conflictos producto de los distintos puntos de vista, propios de la naturaleza del ser humano y del individualismo del pensamiento. En todo caso, cualquier estructura social u organización se puede ver afectada, positiva y/o negativamente, por estos puntos de vista o por la reacción a ellos.

Esta premisa explica como en todo proceso de intercambio de relaciones laborales, es de suma importancia la forma en cómo se desarrollan las condiciones internas de la

organización, más si se trata de instituciones educativas, debido a que éstas favorecen o pueden llegar a afectar el rol y las funciones que debe cumplir cada uno de sus miembros. Es por ello, que en toda institución educativa se debe generar un ambiente ameno, basado en la mejora y fortalecimiento de las relaciones interpersonales de los grupos que forman parte de ella; a esto se conoce como clima organizacional. En este sentido, para Chiavenato (2009) plantea:

Ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (p. 75)

De acuerdo a lo expuesto en la cita anterior, el clima organizacional es el ambiente generado por las personas que forman parte de una determinada organización, así como a las diferentes estrategias gerenciales que permiten la motivación en las personas para alcanzar la satisfacción laboral en función de lograr un mejor desempeño, productividad y armonía de todo el personal que labora en la institución. Lo anterior incide en la calidad de los productos o servicios que ofrece la organización. Visto esto, las instituciones educativas, representan organizaciones con una dinámica y una esencia especial, pues en ellas se llevan a cabo procesos complejos en donde intervienen varios actores (docentes, educandos, gerentes educativos y otros) los cuales interactúan entre sí.

Sin embargo, al tratarse de la interacción humana es natural que durante ella se presente el conflicto o la diferenciación de posturas, pues estos elementos forman parte

de la cotidianidad de las personas, en el entendido que los centros educativos no escapan a esta realidad. En ese orden de ideas, las instituciones educativas en función de alcanzar los objetivos institucionales, deberán lograr un armónico ambiente escolar en donde el estudiantado sumado al personal que en ellas labora se sientan motivados, dispuestos a participar activamente y a fortalecer el proceso educativo. Es necesario contar con un liderazgo positivo, orientado a generar propuestas de trabajo que garanticen una buena comunicación, óptimas relaciones interpersonales, motivación que promuevan un ambiente o clima escolar favorable. Esto generará un mayor rendimiento laboral por parte de los docentes y gerentes educativos, sin señalar los excelentes beneficios que forja un buen ambiente escolar.

Asimismo, pudiese pensarse que esas situaciones pueden ser motivadas por muchos factores, entre ellos, la falta de comunicación entre los diferentes integrantes de la institución educativa (estudiantes, docentes, gerentes educativos, entre otros), a su vez por el desconocimiento de estrategias gerenciales relevantes y conducentes a mantener un clima organizacional ideal, también por el desconocimiento de herramientas por parte de los docentes para atender estas situaciones. Lo que preocupa al investigador como integrante de esta institución educativa, es que de persistir la situación, puede ocasionar problemas comunicacionales, debilitamiento de las relaciones interpersonales así como también las laborales, trayendo como consecuencia aumento de las agresiones físicas y verbales, disminución del trabajo

cooperativo, en fin, alteración de la sana convivencia en la institución lo que afectaría, aún más, el clima organizacional.

Cabe destacar, que sumado a que no se estaría cumpliendo con los lineamientos del Estado cuando el 11 de septiembre, el presidente Juan Manuel Santos reglamentó la Ley 1620 de 2013, de Convivencia Escolar. La norma busca promover la convivencia pacífica al exigir a las instituciones educativas el desarrollo de acciones de prevención, promoción y atención, es decir estrategias, que permita contrarrestar el problema de la violencia. Es entonces una exigencia del Estado que el gerente educativo vele por la generación de estrategias que permitan un clima organizacional en paz, agradable y enriquecedor que permita finalmente, la formación del ser humano que se aspira.

De acuerdo a lo anterior, se evidencia la importancia de conocer que estrategias gerenciales se pueden desarrollar en aras de la mejora de los ambientes escolares, creando espacios óptimos para el desarrollo de los procesos gerenciales, así como para el desarrollo de las labores y funciones que debe desarrollar cada integrante de la institución. De allí la necesidad de indagar y generar acciones que permita cumplir con las exigencias del Estado Colombiano en materia de convivencia en paz al establecer relaciones interpersonales sanas en un clima organizacional en el que se desarrollen prácticas entre todos los miembros de la comunidad educativa y mitigar de algún modo este problema. Frente a estos planteamientos se formulan los siguientes objetivos: Proponer estrategias gerenciales para la orientación del clima organizacional en el marco del proyecto Aulas en Paz en la Sede Rudesindo Soto de la Institución

Educativa Nuestra Señora De Belén, Cúcuta, Norte De Santander, Colombia. Por medio de diagnosticar las estrategias gerenciales que emplean los profesores gerentes que inciden en el clima organizacional de la institución escolar; identificar los factores que desfavorecen el alcance de los objetivos propuestos por el proyecto aulas en paz en la institución escolar en estudio; determinar la factibilidad del diseño de estrategias gerenciales para la orientación del clima organizacional en el marco del proyecto aulas en paz en la institución y diseñar estrategias gerenciales que permitan la orientación del clima organizacional en el marco del proyecto aulas en paz en la institución objeto de estudio.

Bases Teóricas

Estrategias Gerenciales: Se puede deducir, que las estrategias es uno de los recursos que administra el gerente para tener las competencias de afrontar las diversas situaciones que pueden ocurrir en el entorno laboral. De esta manera, se lograría distintos niveles de superación hacia el alcance de los objetivos que este líder se pueda trazar a mediano o largo plazo. (Zambrano-Zambrano y Vegas-Meléndez 2021 p. 01).

Tipos de estrategias gerenciales:

En palabras de Moreno (2017) menciona una serie de etapas que son esenciales para que se den con plenitud estas actividades con el gerente. Y estas son las siguientes:

(a) Estrategias según el ciclo de vida de la empresa: En esta etapa muestra el desarrollo de cada proceso de crecimiento, madurez, estabilidad y quiebre que debe afrontar la gestión estratégica para que se pueda llevar con cabalidad cada uno de los objetivos trazados por el gerente; **(b) Estrategias de crecimiento:** Estas son ejecutadas al momento de consolidarse una empresa y se debe tener un mayor seguimiento y atención en que todo se ejecute plenamente. Para dar en ejecución este desarrollo sostenible o estable, desde la consolidación de los clientes, apertura de nuevos productos y servicios para el bien cada uno de los procesos administrativos. **(c) Estrategias de saneamiento:** En esta fase se contra los esfuerzos para ejecutar las fases operacionales para detectar las inestabilidades que puede efectuar en contra de la eficiencia; **(d) Estrategia de cosecha:** Es tener planes para lograr que se promueva más las ventas buenas e evitar que incurran las malas que ocasionan los resultados negativos que puede incidir en una crisis financiera y la; **(e) Estrategia de desinversión y liquidación:** En esta faceta se pone en praxis las dos estrategias mencionadas que muestran las ineficiencias para mejorar la situación de la empresa desde la mejora interna y en la infraestructura. (p. 17)

Es importante que cada una de estas estrategias puedan consolidarse para que el gerente pueda estar prevenido de cualquier eventualidad que pueda ocurrir, debido a que esto afecta directamente a los trabajadores que hacen parte del mismo. Seguidamente, con el rendimiento de los integrantes que forman parte de esta institución en el caso educativo que a través de la actuación de estos líderes se genera ese clima organizacional pleno.

El aprendizaje colaborativo: Es el tipo de trabajo que se implementa de manera heterogénea para que se pueda lograr un diálogo pleno, más no es espontáneo porque debe implementarse un diálogo entre los interesados en vías del objetivo. Con el fin, de tratar de resolver problemas de manera individual para desarrollar las habilidades

interpersonales desde cada uno de los integrantes hacia su propio aprendizaje Lillo, (2013, citado en Vargas, Yana, Pérez, Chura y Alanoca 2020 p. 04).

Clima Organizacional: El clima organizacional es un elemento de la gerencia que mayor susceptibilidad a cambios está expuesto producto de que arroja prácticamente todos los ámbitos y aspectos gerenciales, pero a su vez va más allá pues depende también de los comportamientos y actitudes de cada persona que forma parte de una estructura organizativa de una empresa o institución. Al respecto Reyes (2001) expresa “el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)” (p. 06). En tal sentido, UN buen clima organizacional dependerá de todos los aspectos que conforma al individuo, es decir, el ser, sentir actuar, significa entonces que la persona de acuerdo a la visión que tiene del mundo influye en el clima organización; de igual modo los sentimientos que pueda tener por algo o alguien, así como su comportamiento general (familiar, social, personal).

Proyecto Aulas en Paz: En la actualidad Colombia atraviesa por un proceso de paz que busca incrementar las buenas relaciones entre los ciudadanos; no obstante, esto no resulta fácil ni sencillo porque se deben tomar en cuenta otros factores que poseen incidencia en la sana convivencia, uno de esos factores lo representa la llegada de inmigrantes de ciudadanos venezolanos en aras de buscar una mejor vida, pero que en realidad para muchos no ha sido así.

Manteniendo el orden de ideas, este fenómeno se ha trasladado a las instituciones educativas, a las cuales han llegado un importante número de niños y jóvenes en edad escolar, los cuales traen consigo unas costumbres, una formación y unos ideales diferentes que hacen difícil la acogida por parte de los jóvenes y docentes colombianos; a ellos se les debe sumar la incorporación de estudiantes colombianos desplazados y víctimas del conflicto armado, los cuales ahora tienen la posibilidad de ingresar al sistema educativo formal, estos factores y algunos otros han traído consigo problemas para mantener una sana convivencia dentro de las instituciones educativas. Cabe destacar que estas situaciones, permean los diferentes espacios de socialización: la familia, la escuela, universidades, barrios, ciudades, entre otros, a pesar de que en el aula se dan igualmente situaciones de conflicto en las relaciones entre los niños, algunos asumen comportamientos que les posibilitan establecer relaciones con otros, intercambiar saberes, aceptar las diferencias, actuar de manera responsable, ser autónomo; condiciones que permiten ser optimistas en la búsqueda de sana convivencia para todos.

METODOLOGÍA

Naturaleza de la Investigación: Para poder detectar aquellos problemas que infieren con el objeto de estudio, el investigador se ocupará de llevar a cabo una serie de métodos y técnicas de investigación, con el propósito de que dicho proceso de investigación sea abordado desde cualquier tipo de paradigma. En tal sentido Magro (2002) menciona que:

Los paradigmas predominantes en el campo de la investigación utilizan métodos, técnicas e instrumentos que no difieren mayormente entre sí aunque, de acuerdo a cada enfoque, hay predominio de técnicas cuantitativas (encuestas, cuestionarios estandarizados) o cualitativos (observación, estudio de casos, entrevista abierta). (p.73)

Todo proceso de investigación se orienta bajo ciertos lineamientos, éstos a su vez, provienen de un paradigma, en el caso del estudio que se va a desarrollar, se considera pertinente el paradigma positivista, donde se asume una metodología cuantitativa por corresponderse con la naturaleza de la investigación planteada y de los objetivos propuestos.

Tipo y Diseño de la investigación: En atención al paradigma seleccionado consecuente con la naturaleza de la investigación, se tiene que el diseño del presente estudio que se va a asumir es no experimental, tipo de campo, de nivel descriptivo. Con relación al diseño no experimental, Palella y Martins (2012), señalan que en este diseño:

Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observan las que existen. (p.87)

Para los autores citados en el diseño no experimental no hay una situación elaborada, diseñada previamente; por tanto, se observan los hechos o se estudian como ocurren de manera natural, en su contexto real y, en un tiempo fijado, por eso, es importante la delimitación en tiempo y espacio, de forma tal, que los lectores del estudio, conozcan el momento y las circunstancias en que se llevó a cabo el proceso de investigación. En ese sentido lo que se pretende en la presente investigación precisamente observar, evidenciar y medir lo que ocurre en su contexto natural. Por su parte, el tipo de investigación es de campo, al respecto Bisquerra (2008) señala que “la investigación de campo consiste en conseguir una situación lo más real posible, es decir que tiene como base obtener datos primarios directamente de la realidad” (p.68).

Como se observa en lo citado, el diseño no experimental guarda estrecha relación con la investigación de campo, pues ésta recoge los datos donde ocurren los hechos, no los maneja, no los cambia, tampoco los puede controlar, son observados de manera natural, en su contexto. Por esa razón, es que se considera el estudio de campo, porque en la presente investigación se va a ir directamente a la realidad, con el objeto de buscar los datos en el ambiente natural de la institución y en la población y muestra seleccionada.

De igual forma, se va a desarrollar con apoyo de la investigación de nivel descriptivo, al respecto Tamayo y Tamayo (2008), es la que comprende “la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la comprensión o procesos de

los fenómenos”. (p, 54). Cabe destacar, que este es el nivel de investigación que el autor de la misma considera pertinente para la elaboración y ejecución.

Modalidad de la investigación: De igual manera, el estudio se ubica bajo la modalidad de proyecto factible, que de acuerdo con el criterio de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010) expresa que:

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimiento o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.21).

Para desarrollar un estudio bajo esa modalidad se deben considerar unas fases o pasos, en primer lugar un diagnóstico de la situación actual del problema y contexto; en segundo plantear la propuesta y establecer la metodología a desarrollar, eso va a permitir revisar ese modelo operativo viable que se pretenda desarrollar para dar solución a la problemática planteada y por último el estudio de la factibilidad del proyecto planteado para dar solución. El estudio tiene la pretensión de proponer estrategias gerenciales para la orientación del clima organizacional en el marco del proyecto Aulas en Paz en la Sede Rudesindo Soto de la Institución Educativa Nuestra Señora De Belén, Cúcuta, Norte De Santander, Colombia.

Población y muestra. Analizando lo descrito anteriormente, significa que toda población es un conjunto de individuos de la misma clase, quienes reúnen las características de lo que es el objeto de estudio, de los cuales se desea obtener

información y sobre los que se van a generar conclusiones. Generalmente son una gran colección de individuos u objetos que son el foco principal de una investigación científica, las investigaciones se realizan en beneficio de la misma.

En relación con lo expuesto, se tiene que la población es la totalidad de las unidades de análisis que se precisan para investigar cualquier fenómeno, evento u objeto; para el caso del presente estudio, estará constituida por la totalidad de los docentes que laboran en la Sede Rudesindo Soto De La Institución Educativa Nuestra Señora De Belén. En ese particular, el cuerpo profesoral se distribuye de la siguiente manera: diez (10) docentes de aula, un (1) docente orientador, dos (2) docentes coordinadores y un (1) directivo docente, para un total de catorce (14) sujetos.

Se interpreta entonces, que la muestra censal es aquella en donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra, pues en este caso particular el investigador seleccionará el cien por ciento (100%) de la población al considerarla un número manejable de sujetos, además de poseer un fácil acceso a los mismos. Por ello, se tomará como muestra a la totalidad de los docentes miembros de la comunidad educativa, los cuales suman un total de catorce (14) sujetos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información. Para recolectar los datos en la presente investigación se utilizará como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Ahora bien, para precisar un poco sobre la encuesta, ésta es definida por Arias (2006), como aquella que “pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un

tema en particular” (p. 72). Esto da a entender, que la encuesta recoge datos más o menos limitados de un número relativamente de sujetos. Mediante el cual se quiere averiguar algo, y obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador.

Respecto al instrumento el cual está representado por el cuestionario, Chávez (2004) lo define como “un instrumento compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas a fin de generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio” (p.173). Es decir, que es un instrumento para recabar información de cada unidad de análisis objeto de estudio y que constituye el centro del problema de la investigación, a su vez permite estandarizar y uniformar lo recabado de la investigación. En tal sentido, para el presente estudio se empleará un cuestionario tipo Lickert con múltiples opciones de respuestas, teniendo como alternativas las siguientes S: siempre, CS: casi siempre, AV: algunas veces, CN: casi nunca, N: nunca

Validez y Confiabilidad: Para comprobar la idoneidad del instrumento, se someterá a una validez de contenido, a través de la técnica “juicios de expertos”, para ello se solicitará la colaboración de tres (3) especialistas, tanto en la materia y en investigación (dos magister en gerencia educacional y un experto en metodología), a quienes se les hace llegar el cuestionario, para que evalúen el contenido según los criterios de presentación, estructuración, instrucciones, relevancia del contenido, pertinencias con las variables e indicadores y factibilidad de aplicación del cuestionario. Los mismos, realizarán observaciones al instrumento, que serán tomadas en cuenta y

corregidas para mejorar su calidad, la misma se llevará a cabo a través de una evaluación cualitativa.

Por otra parte, una vez superada la etapa de validación se debe pasar a la etapa de confiabilidad. Para los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) la confiabilidad hace referencia al “instrumento de medición que se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales (consistentes y coherentes)” (p.112). El cálculo de la confiabilidad se efectuará mediante la aplicación del estadístico Alpha de Cronbach, para ello se empleará la tabulación en una matriz de doble entrada y con la ayuda del programa estadístico SPSS se hallará su índice de confiabilidad que según Ruíz (2008) se aplican a pruebas de escalamiento de formato Liker.

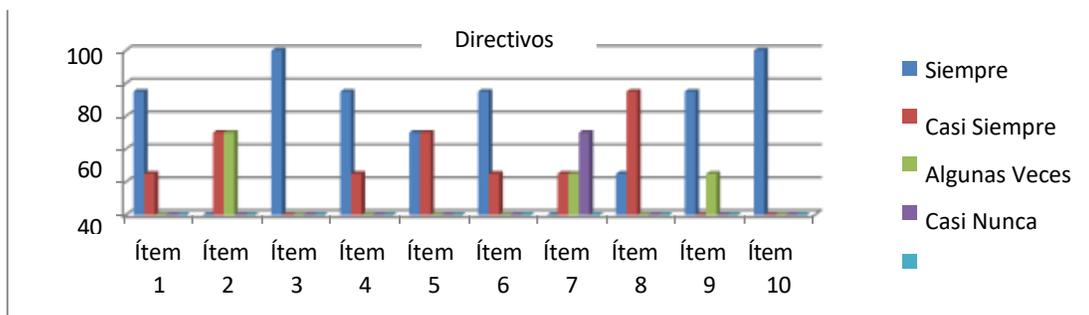
Procedimiento Para el Análisis de Información: Para Bernal, (2006), “el análisis de datos es la etapa de búsqueda sistemática y reflexiva de la información obtenida a través de los instrumentos” (p. 155). En el presente estudio, se elaborarán cuadros de frecuencias para representar la distribución de estos porcentajes y se analizarán e interpretarán los mismos, para formular conclusiones y recomendaciones con respecto al estudio. Los datos obtenidos se analizarán por medio de la hoja de cálculo de Microsoft Excel o con el apoyo del programa estadístico SPSS 22.0 y se representarán en gráficos de barras para una mejor visualización de los resultados.

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presenta tanto el análisis de los datos, así como la interpretación de los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento de recolección de datos, dirigido a los directivos y a los docentes de Sede Rudesindo Soto De La Institución Educativa Nuestra Señora De Belén, Cúcuta, Norte De Santander, Colombia, con el fin de proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en el marco del proyecto Aulas en Paz. De este modo, se llevó a cabo un proceso de análisis de las variables a través de sus respectivas dimensiones e indicadores.

En este sentido, para el análisis de las alternativas de respuestas, siempre (S), casi siempre (CS), algunas veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N), se construyeron unas tablas de distribución de frecuencias absolutas, con sus respectivos valores porcentuales, luego se realizaron los gráficos de barra para cada dimensión del estudio, con el propósito de visualizar de una forma mejor el comportamiento de las variables, para posteriormente interpretar los resultados obtenidos. Por último, se presenta el análisis e interpretación cuantitativa de los resultados obtenidos, a través de las dimensiones e indicadores utilizados en la operacionalización de la variable, todo ello con al apoyo de los referentes teóricos pertinentes. Vale acotar, que los primeros cuatro (40) cuadros y gráficos corresponde a los datos suministrados de las encuestas a los directivos, mientras que los otro cuatro (4) son datos suministrados por el cuerpo de docentes.

Gráfico 1. Variable: Estrategias Gerenciales. Dimensión: Tipos De estrategias gerenciales (Directivos).



En relación a las respuestas correspondientes a la variable estrategias gerenciales dimensión tipos de estrategias gerenciales, de la encuesta aplicada al tren directivo de la institución se pudo determinar que para el ítem uno el 75% de los encuestados manifestó que siempre la gerencia educativa ofrece muestras de conformidad por el trabajo realizado por los miembros de la institución, a su vez el 25% restante indicó que casi siempre la gerencia educativa ofrece muestras de conformidad por el trabajo realizado. Asimismo, para el segundo ítem se observa que dos grupos de 50% cada uno expresó que casi siempre y algunas veces participan los miembros de la institución en los congresos dirigidos por el director institucional. Por su parte, en el ítem tres el 100% acusó que siempre el tren directivo toma en cuenta la opinión de los docentes durante el proceso de toma de decisiones.

En ese orden de ideas, para el ítem cuatro el grupo de encuestados enunció en un 75% que siempre desde la gerencia educativa se promueven objetivos institucionales con la finalidad de beneficiar tanto a la institución, así como a la comunidad, a su vez un

25% indicó que casi siempre se presenta esta situación. Ahora bien, para el ítem cinco las opiniones se encuentran divididas en dos grupos de 50% cada uno, los cuales indicaron que siempre y casi siempre la gerencia educativa promueve el mejoramiento continuo de los procesos y de los trabajadores de la institución como medio para lograr una estabilidad organizativa. En cuanto al ítem 6, se pudo determinar que un 75% expresó que siempre al tren directivo le preocupa la estabilidad de la organización por ello evalúa periódicamente la actuación del personal docente, también un 25% manifestó que casi siempre al tren directivo le preocupa la estabilidad de la organización.

En ese orden de ideas, las estrategias gerenciales aplicadas al nivel educativo por parte del tren gerencial representan criterios unificadores que dan coherencia a las decisiones que toma el directivo de manera individual, en función de que la institución funcione debidamente, basadas en lineamientos gerenciales debidamente concebidos para que la praxis docente se desarrolle de manera efectiva garantizando con ello la calidad educativa; pero, esas decisiones muchas veces no son las indicadas, ello atenta contra la estabilidad de la organización y por ende a los diferentes actores y elementos que componen dicha organización. De acuerdo al concepto referido por Melinkoff (2004) y dentro del desarrollo de las estrategias gerenciales se puede observar al gerente como

El profesional que dirige un proceso participativo y de trabajo en equipo, es decir como una actividad de formación y apoyo al docente, que le va a permitir un mejor desempeño en sus funciones al recibir una retroalimentación de su acción en el aula (p. 7)

En consonancia con el autor, el gerente educativo juega un papel importante en el desarrollo, la formación y capacitación de los docentes bajo su mando, debido a ello es imperativo que el grupo docente (aula y especialistas) sean tomados en cuenta por parte de la alta gerencia o por lo menos tenerlos presentes al momento de planificar y organizar actividades y no solo ser tomados en cuenta para la ejecución de las mismas. En el campo de la docencia la gerencia es muy diferente al enfoque que se da a la gerencia de las empresas o algún otro ámbito, por ello Manes (2003) afirma que la gerencia educativa “es un proceso de coordinación de una institución educativa por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar” (p. 27)

CONCLUSIONES

Es necesario que los integrantes de una organización, en este caso del ámbito educativo, tengan conciencia plena que dentro de las mismas se presentan diversos problemas que dificultan su desempeño desde los puntos de vista pedagógico y administrativo, es decir, su desempeño laboral (caso trabajador) y desempeño académico (caso estudiante). El docente directivo tiene el deber de detectar las falencias y situaciones que alteren la estabilidad organizativa, a raíz de esto buscar la manera de combatirlas ideando estrategias que le permitan llegar a un desarrollo pleno de sus habilidades gerenciales.

En el presente trabajo de investigación, se pudo detectar que los trabajadores docentes y directivos de la Sede Rudesindo Soto De La Institución Educativa Nuestra Señora De Belén, Cúcuta, Norte De Santander, Colombia, presentaron una buena disposición para el desarrollo y llenado de las encuestas, tomando en cuenta el análisis de los resultados arrojados en las respuestas de dichos directivos y docentes, que conformaron la muestra del estudio, sumado al aporte y análisis de teorías, se llegó a las siguientes conclusiones, basándose en los objetivos específicos de la misma.

En ese orden de ideas, para el objetivo específico número uno (1) diagnosticar las estrategias gerenciales que emplean los profesores gerentes que inciden en el clima organizacional de la institución escolar, se concluyó que los directivos generalmente emplean las mismas estrategias gerenciales lo que atenta contra el desempeño eficiente

de los trabajadores, los cuales tienden a entrar en desanimo, desinterés y poca motivación debido a la falta de creatividad e innovación.

Por parte de los directivos; esto dista en demasía de las facultades que debe poseer un gerente institucional u organizativo, pues al no contar con los elementos mencionados anteriormente (creatividad e innovación) convierten al centro educativo en un espacio aburrido y rutinario, lo que repercute en la convivencia, la paz, el clima y la estabilidad organizativa. Todo esto atenta contra la estabilidad y el clima organizacional, asimismo violenta las necesidades e intereses institucionales, así como personales de los diversos integrantes de la comunidad educativa.

En ese sentido, no cabe duda que las estrategias gerenciales representan una herramienta valiosa para cualquier organización, su planificación y ejecución principalmente está en manos de quienes forman parte de la gerencia de la institución, en este caso específico son competencia de los directivos de la institución, pero estos no se apoyan en sus habilidades y conocimiento así como tampoco en el cuerpo profesoral de la institución, lo que significa o se convierte en un factor de riesgo para la estabilidad del clima organizacional. De acuerdo con esto se hace necesario el diseño de estrategias gerenciales que le permitan al cuerpo directivo poseer elementos innovadores para el desarrollo de los diversos procesos, así como también para la satisfacción del personal y la consecución de los objetivos institucionales.

Seguidamente, para el objetivo específico dos (2), identificar los factores que desfavorecen el alcance de los objetivos propuestos por el proyecto aulas en paz en la

institución escolar en estudio se pudo determinar que existen muchos elementos o factores que atentan contra la aplicabilidad del proyecto aulas en paz y por ende de la consecución de sus objetivos. En ese sentido, los directivos y los docentes poseen opiniones encontradas y algunas con coincidencia sobre diversos aspectos que afectan directamente la puesta en práctica del proyecto; no obstante, para los docentes la responsabilidad de minimizar esa situación recae sobre los directivos, a pesar que son los docentes quienes representan el recurso operativo y son quienes mantienen contacto con la mayoría de los integrantes de la organización

Finalmente, en relación al objetivo número tres (3) determinar la factibilidad del diseño de estrategias gerenciales para la orientación del clima organizacional en el marco del proyecto aulas en paz en la institución se concluye que con base a lo expuesto en las encuestas realizadas a directivos y docentes es necesario el diseño de estrategias gerenciales dirigidas a la implementación del proyecto aulas en paz, con la finalidad que se fortalezca el clima organizacional dentro de la institución educativa, el cual se ha visto afectado por diferentes factores incidentes en el mismo así como factores que afectan la aplicabilidad del proyecto aulas en paz, destacando la disponibilidad de la institución a través de sus directivos en recibir colaboración, ayuda y asesoría por parte de un tercero, en este caso el investigador.

Recomendaciones

Una vez que se han llevado a cabo los pasos anteriores y se han determinado las conclusiones pertinentes a la investigación realizada, con base a los datos recogidos en las encuestas junto con el respectivo análisis de las mismas, se hace necesario destacar algunas recomendaciones que surgen en su mayoría de dichas conclusiones, así como también de otros elementos que se registran y observan en la institución educativa, así se tiene:

En primer lugar, la difusión de los resultados obtenidos luego del análisis de las encuestas realizadas a los sujetos que conformaron la muestra del estudio, puesto que, es evidente la necesidad de diseñar estrategias gerenciales que permitan la orientación del clima organizacional en el marco del proyecto aulas en paz en la Sede Rudesindo Soto de la Institución Educativa Nuestra Señora De Belén, Cúcuta, Norte De Santander, Colombia; a su vez, los docentes de la institución reflejan una disposición positiva hacia la incorporación de un plan con base a diversas estrategias de tipo gerencial que colabore con la potenciación de sus habilidades y funciones a nivel gerencial, así como con el fortalecimiento del clima organizacional de la institución.

Asimismo, se exhorta a las instituciones educativas en general a garantizar que los espacios, ambientes y/o aulas de clase, se encuentren en condiciones óptimas para el desarrollo de las jornadas de clase y de la práctica pedagógica, en donde tanto docentes como estudiantes se sientan cómodos, esto resulta beneficioso para el hecho educativo. Por su parte, se recomienda a las demás instituciones educativas que conforman al

centro educativo, así como a las instituciones educativas colombianas la implementación correcta del proyecto aulas en paz, debido a que representa una herramienta valiosa para garantizar la estabilidad en los centros educacionales, así como la promoción de valores en estos.

Asimismo, se exhorta al Estado colombiano, a través del Ministerio de Educación a mantener el seguimiento y monitoreo sobre la implementación del proyecto aulas en paz en las diversas instituciones educativas del país, esto con la finalidad que se consoliden los objetivos y las metas, así como el propósito que persigue este novedoso proyecto. Al mismo tiempo, se recomienda a futuros investigadores continuar desarrollando estudios de campo que permitan ahondar en temas relevantes o similares al presente, en donde se emplee la creatividad y la innovación como medios para solucionar diversas problemáticas en materia de gerencia educacional, ejemplo de ello puede ser el saneamiento del clima organizacional, potenciación del proceso de gestión, fomento de la cultura organizacional, entre otros.

A fin de solventar las debilidades encontradas, es conveniente que la propuesta que se incluye en este informe, sea llevada a cabo. Se sugiere a los gerentes educativos de la Sede Rudesindo Soto de la Institución Educativa Nuestra Señora De Belén, analizarla y hacer los reajustes necesarios de acuerdo con las necesidades e intereses propios de la institución, sus docentes y de la localidad en donde se encuentra ubicada, todo ello en apego y respondiendo a la legislación colombiana.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Sexta Edición. Caracas - Venezuela: Editorial Episteme.
- Bernal, C. (2006). *Metodología De La Investigación Para Administración, Economía, Humanidades Y Ciencias Sociales*. Editorial Pearson
- Bisquerra, G. (2008). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. México. Editorial Trillas S.A de C.V
- Chávez, N. (2004). *Introducción A La Investigación Educativa*. Maracaibo. Venezuela: Editorial Universo.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill. México.
- Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. Editorial McGrawHill. México.
- Magro, M. (2002). *Introducción a la Investigación*. U.P.E.L. Serie Azul. 3^a Etapa. Caracas: Autor.
- Manes, J. (2003). *Gestión Estratégica Para Instituciones Educativas*. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.
- Melinkoff, R. (2004). *Los Procesos Administrativos*. Editorial Trillas. Caracas. Venezuela.
- Moreno, O. (2017). Estrategias Gerenciales. <https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/c57144b0-a4b5-4791-9b49-1b449b2aadca/content>
- Parella, S y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL
- Reyes, J. (2001) *Clima Organizacional*. https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/tema/Clima_Organizacional.pdf

Tamayo y Tamayo, M. (2008). *El Proceso De La Investigación Científica*. LIMUSA Noriega Editores.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010). Manual para el trabajo de grado de Especialización, técnica, maestría y tesis de doctorado. FEDEUPEL

Vargas, K. Yana, M. Pérez, K. Chura, W. y Alanoca, R. (2020). Aprendizaje colaborativo: una estrategia que humaniza la educación. *Revista Innova Educación*. 2 (2).
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8054622.pdf>

Zambrano-Zambrano, W. y Vegas-Meléndez, H. (2021). Estrategias Gerenciales basadas en la perspectiva de la diferenciación. Reflexiones desde el contexto ecuatoriano *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*. 5 (8).
<https://www.redalyc.org/journal/6858/685872080006/685872080006.pdf>