

Acciones de preparación a directivos para mejorar el clima organizacional en las secundarias básicas

Actions to prepare directors to improve the organizational climate in basic secondary schools

Reynaldo Rodríguez Sala ¹ (reynaldors900630@gmail.com) (<https://orcid.org/0009-0004-7711-5823>)

Marien González Téllez ² (halemarien@gmail.com) (<https://orcid.org/0000-0001-8833-298X>)

Resumen

La presente investigación se dirigió a solucionar las insuficiencias que presentan los directivos de las secundarias básicas en cuanto a su preparación con respecto al clima organizacional. En estas instituciones se constató que los directivos muestran carencia de pensamiento estratégico, utilizan métodos autoritarios y normativos, no ejercen la dirección democrática, ni practican la búsqueda de soluciones bajo la tutela de especialistas. Teniendo en cuenta esto, se desarrolló una investigación, de la cual emana el presente artículo, que tuvo como objetivo proponer acciones para mejorar el clima organizacional en estas instituciones en el municipio Majibacoa. Se aplicaron métodos del orden teórico como el histórico-lógico, inducción-deducción y el análisis-síntesis y métodos empíricos como la revisión bibliográfica documental, la observación científica participante la entrevista no estructurada, encuestas y el criterio de expertos. Con estos métodos se logró determinar la solución a la problemática expuesta. Las acciones propuestas se determinaron a través de métodos como la observación, entrevistas con especialistas y consultas bibliográficas, desde donde surgieron criterios favorables hacia la pertinencia e impacto de las mismas. Con esta investigación se propició que los directivos de este nivel educativo cuenten con herramientas para la mejora del clima organizacional en sus escuelas, lo cual permitió una mayor garantía en la efectividad del trabajo.

Palabras clave: mejora, clima organizacional, acciones, ciencias sociales.

Abstract

The present research was aimed at addressing the shortcomings that the principals of basic secondary schools have regarding their preparation in terms of organizational climate. In these institutions, it was found that the principals show a lack of strategic thinking, use authoritarian and normative methods, do not exercise democratic management, nor seek solutions under the guidance of specialists. Taking this into

¹ Máster en Ciencias. Profesor Instructor. Centro Universitario Municipal Majibacoa. Las Tunas, Cuba.

² Máster en Psicología Médica. Profesor Auxiliar. Centro de Estudios de Dirección. Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba.

account, a study was conducted, from which this article originates, with the aim of proposing actions to improve the organizational climate in these institutions in the municipality of Majibacoa. Methods of a theoretical nature such as the historical-logical, induction-deduction, and analysis-synthesis, as well as empirical methods such as documentary bibliographic review, participant scientific observation, unstructured interviews, surveys, and expert judgment were applied. With these methods, it was possible to determine the solution to the problem presented. The proposed actions were determined through methods such as observation, interviews with specialists, and bibliographic consultations, from which favorable criteria regarding their relevance and impact emerged. This research facilitated that the administrators at this educational level have tools for improving the organizational climate in their schools, which allowed for a greater guarantee in the effectiveness of the work.

Key words: improvement, organizational climate, actions, social sciences.

Introducción

El entorno organizacional a escala mundial se vuelve cada vez más complejo y dinámico, a la vez que arriba a niveles donde la globalización neoliberal, entre otros fenómenos, requiere del enfrentamiento de varias instituciones en su intento de sobrevivir. Las organizaciones, como parte de los ambientes y sus procesos de cambio vertiginoso, deben adaptarse a ellos armónicamente, de manera especial cuando se refiere al modelo político, social, cultural, tecnológico, científico, administrativo, y sobre todo a las expectativas de las personas que laboran en una institución.

El mundo contemporáneo exige nuevas concepciones y perspectivas en el análisis de la compleja dinámica que lo caracteriza. La gestión de las organizaciones, sujeta a cambios organizativos, tecnológicos y humanos no está exenta a esta dinámica global. El hombre se perfila como el agente más importante dentro del mismo, de su capacidad para aprender a sobrevivir y a mejorar en un medio tan desafiante dependerá la capacidad de la institución. Al generarse transformaciones relevantes, tanto en el entorno como en la misma entidad, que inciden en el desarrollo e influyen positiva o negativamente sobre los resultados, se hace necesaria una evaluación del proceso de clima organizacional.

Dada la necesidad de optimizar los recursos a modo de condición para ser rentables, aparece como una oportunidad impostergable el clima organizacional, el cual constituye una nueva herramienta de dirección estratégica basada en valores y pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria. Es un factor clave que persigue la máxima eficiencia y eficacia, la iniciativa, la creatividad, la innovación, la competitividad y la responsabilidad de todos los directivos y trabajadores, sustentado en la atención al hombre y a la mujer, sus condiciones de vida y de trabajo, su participación en la dirección, y a la vez creador de un ambiente laboral basado en la ayuda mutua y la cooperación.

En las instituciones, no solo le propicia sentido a la acción, sino que, además, le otorga una fuerza única y particular de carácter e identidad. Sus elementos constitutivos generan pertinencia y caracterizan las ideas centrales alrededor de las cuales se debe trabajar. Son premisas orientadas al diseño estratégico y principios fundamentales para guiar la toma de decisiones acertadas.

Las características del clima organizacional repercuten sobre las motivaciones de los miembros de la institución y en su correspondiente comportamiento, el cual ocasiona una gran variedad de consecuencias para la organización o institución como, por ejemplo: productividad, satisfacción, rotación y adaptación. El conocimiento del clima organizacional en las Secundarias Básicas puede proporcionar retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros como en la estructura organizacional.

La educación como esfuerzo organizado de la sociedad y el estado trabaja por el bienestar, la formación integral de niños, adolescentes y jóvenes y el impacto reflejado en la calidad de vida de la sociedad en general. Los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y han alcanzado una gran difusión, de manera tal que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta.

Teniendo en cuenta que los recursos humanos son un factor determinante para alcanzar los logros de una institución, Davis y Newstrom (1999) en *Organizational Behavior: readings and exercises* (Cambio organizacional: lecturas y ejercicios), coinciden en que, el clima organizacional, es como el estudio del comportamiento de un individuo dentro de una organización. El clima organizacional nace de la idea de que las personas viven en ambientes complejos y dinámicos; pues las organizaciones están compuestas por personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y afectan ese ambiente.

González (2017) en el libro *Pautas de la metodología del directivo competente y parte del resultado del Proyecto de Investigación de Competencias de Dirección en Educación (PICDE)* (2021), señala al clima organizacional como

el ambiente humano y físico dentro del cual realizan su trabajo los miembros de una empresa. Este refleja el ambiente de un departamento, sucursal o en la organización completa. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y asimismo se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de las instituciones. (p. 45)

El concepto anteriormente referenciado es dinámico, el cual se toma como referente por el autor de la presente investigación para definir a partir de esta perspectiva que, el clima organizacional de una institución o empresa puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, generando como resultado un significado a la experiencia

individual y grupal debido a que, lo que pertenece y ocurre en ella, afecta e interactúa con todo a su interno. Particularmente en las instituciones educativas del nivel Secundaria Básica, donde contrastan diversos procesos, agentes y agencias de la comunidad escolar.

A modo de resumen, el clima organizacional se desarrolla como un proceso de interacción, en el que se establece determinado orden de funcionamiento y se planifican, organizan, reajustan y controlan los modos de actuación requeridos para:

- Potenciar el perfeccionamiento de todos los agentes del cambio organizacional.
- Desarrollar tanto sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes individuales, como la cultura organizacional.
- Garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados, partiendo de la implementación objetiva del clima organizacional.

El papel del directivo en la ejecución de los procesos de dirección concibe la relación que existe entre los dirigentes de Secundarias Básicas y los dirigidos, como interacción dialéctica en la cual se produce una mutua transformación mediada por los instrumentos en un contexto de la etapa del curso determinada. Este es un aspecto importante para esta investigación, en la que desempeña un rol relevante la armonización que se debe lograr entre dos tipos de mediación que señala Vygotsky (1978) en *Zona de desarrollo próximo*, “la influencia del contexto socio-histórico, los especialistas, los compañeros, las actividades organizadas y los instrumentos que utiliza el sujeto” (pp. 86-87) puestos en función de la actividad educacional que realiza cada uno.

Al producirse la caída del campo socialista el Sistema Educativo Cubano sufrió afectaciones no solo en el orden material, sino también en el orden conceptual, pues el modelaje de la Secundaria Básica se cimentaba, en gran medida, a partir de la realidad soviética. Esta experiencia obligó a nuevos replanteos en la educación, dirigidos a continuar perfeccionando los resultados alcanzados, para el logro de la calidad y disminuir la existencia de excesivos formalismos y esquematismos en la labor de dirección.

Estudios acontecidos en el ICCP revelaron que durante ese complejo periodo no se gestionaron “transformaciones importantes en este nivel que hayan demostrado resultados en el plano de la Dirección Educativa, así como en los métodos para llevar a cabo la misma” (Lima, 2003, p. 32). Esto ocasionó como consecuencia dificultades en dicho proceso de dirección, lo cual entorpeció, en algunos casos, el logro de los objetivos en este nivel.

De acuerdo con los lineamientos generales formulados en el VI y VII Congresos del Partido, y en la Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y el Plan de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, se propone elevar la calidad de la educación a planos superiores. En respuesta a ello el MINED inicia la

implementación del proceso de experimentación pedagógica de las nuevas formas de trabajo de las instituciones y modalidades educativas a partir del año 2017. Conciben lograr la participación y el vínculo de directivos, trabajadores, familias, agentes y agencias de la comunidad para el desarrollo exitoso de las actividades y procesos que se desarrollan en las secundarias básicas.

Las manifestaciones que se revelan en el proceso de dirección educacional en las Secundarias Básicas denotan la falta de comprensión sobre esta situación problemática, sus causas y la no utilización de la investigación científica para su solución por parte de docentes y directivos. No se priorizan cursos de preparación a ningún nivel que permitan una correcta preparación en el dominio de las resoluciones y los elementos de las funciones inherentes a sus cargos que permitan un mejor dominio sobre el trabajo para y con el clima organizacional.

Concepciones tomadas de los criterios de los investigadores sobre el clima organizacional reflejan la importancia de que los directivos posean las habilidades suficientes en el aprendizaje y el trabajo con este elemento de la cultura organizacional. Pero las acciones de preparación a los directivos no se realizan en función del aprendizaje y trabajo en este sentido, lo que limita las capacidades y habilidades que pueden obtener a partir del dominio explícito en el clima organizacional, para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas según los cargos de dirección que ocupan.

Esta investigación se encuentra dirigida hacia un enfoque práctico, dado porque su objetivo es proponer acciones para mejorar el clima organizacional en estas instituciones en el municipio Majibacoa. Dichas acciones conferirán herramientas a los directivos desde el campo de la investigación científica. La propia temática responde al banco de problemas del nivel educativo, dado por las deficiencias encontradas en la evaluación de los objetivos, procesos sustantivos e indicadores de medidas, causadas por incumplimientos e inejecuciones de procesos de dirección y de dirección de procesos.

Materiales y métodos

Esta investigación se enfoca en detallar las propiedades y los aspectos destacados sobre el clima organizacional y sus particularidades en las instituciones educativas de Secundaria Básica. Se utilizan métodos sistemáticos para recopilar y analizar datos, empleándose encuestas, entrevistas observaciones directas y el análisis de documentos. Se basa en datos cualitativos y cuantitativos. en cuenta las insuficiencias detectadas a través de métodos empíricos teóricos como como la observación participante, entrevistas sostenidas con especialistas, trabajadores y funcionarios, y la revisión de diagnósticos y visitas efectuadas por los niveles superiores recogidos en informes.

La presente investigación se desarrolló entre los meses de enero y junio del 2025, en las 6 Secundarias Básicas del municipio de Majibacoa, provincia Las Tunas. El claustro

docente está compuesto por 320 trabajadores, de ellos 237 son del sexo femenino para un 74.00% y 83 del sexo masculino para un 26%, 280 son docentes y 40 trabajadores de apoyo a la docencia. La matrícula es relativamente alta por lo que las estructuras de los Consejos de Dirección están definidas por la matrícula según la R/M 25/2021 del MINED, que rige el perfil de cargos, atribuciones y obligaciones en el trabajo a quienes prestan su servicio en la actividad educacional.

La población y muestra de la presente investigación consta de 29 directivos de estas instituciones: seis Directores, siete Coordinadores Generales de Grado, tres Subdirectores Docentes y un Vicedirector de Trabajo Educativo. Para el caso del centro interno, seis Secretarios Docentes y seis Administradores. De ellos nueve son Máster en Ciencias, lo que representa el 31.03 % y 14 son Licenciados, el resto del nivel medio superior. Por otra parte, 19 son del sexo femenino y 10 del sexo masculino para una mayoría de representación femenina. De ellos, 16 son militantes del PCC, y tres de la UJC, reflejo del compromiso, entrega y dedicación.

Teniendo en cuenta los resultados concretos que alcanzan estas instituciones en la gestión educacional que desarrollan y las opiniones de los miembros entrevistados y encuestados se revelan las siguientes limitaciones:

- Predominio de métodos autoritarios de dirección.
- Irregularidades en las funciones de dirección, organización, control y evaluación.
- Falta de motivación en los trabajadores para cumplir con entusiasmo las tareas.

Estas incidencias son características de un clima organizacional disfuncional, de donde surge la problemática de, cómo mejorar el clima organizacional en las Secundarias Básicas. Las razones que impulsan a abordar el estudio de este tema se justifican en la necesidad de conocer por parte de directivos y trabajadores de las instituciones educativas, cómo se comporta el clima organizacional y las limitaciones que afectan el desarrollo de los procesos de dirección que tienen lugar en las instituciones, posibilitando acciones para su mejoramiento.

Los métodos apropiados para llevar a cabo el estudio y diseñar los instrumentos para dar solución a la problemática identificada son:

Del nivel teórico:

Histórico - lógico: con su aplicación se estudió el avance histórico de los procesos organizacionales desde su surgimiento hasta la actualidad, y determinó el nivel de preparación adquirido por los directivos en el clima organizacional. Además, se distinguieron las tendencias históricas de los procesos educativos y resoluciones dictadas en cuanto a este particular.

Análisis - síntesis: posibilitó la caracterización gnoseológica del clima organizacional, así como definir los conceptos y teorías que sustentan al objeto y al campo de investigación.

Inducción - deducción: fue método clave para aplicar el diagnóstico y a partir de los resultados obtenidos, según los indicadores empleados, la conformación del aporte de la investigación, derivado de las limitaciones encontradas.

Del nivel empírico:

La revisión bibliográfica documental: sustentó el análisis de documentos, resoluciones, normativas, libros de texto, informes, sitios web para la conformación del contenido histórico, teórico y los referentes bibliográficos.

La observación científica (participante): se orientó a analizar el desempeño e intercambio con los directivos de las instituciones educativas durante reuniones y despachos metodológicos, con el objetivo de determinar los aspectos más afectados en la preparación de los mismos para un mejor desempeño de sus funciones. Se utilizó además para valorar el comportamiento laboral y social de las personas en la organización y otros elementos subjetivos de valor.

La entrevista (no estructurada): se empleó para obtener información significativa y profunda, de manera intencional, sobre el nivel de dominio que poseen los directivos de las instituciones estudiadas sobre el clima organizacional y sus alcances.

Encuesta: método abordado para conocer en qué medida se encuentra afectada la preparación de los directivos sobre los aspectos específicos del clima organizacional. Los indicadores resumidos a través del instrumento proporcionaron resultados del diagnóstico, considerados como base para ser mejorados con el sistema de acciones propuesto como aporte de la investigación.

Criterio de expertos: se empleó con el fin de realizar la validación del aporte a través de una valoración del procedimiento diseñado y la participación de expertos en el proceso de aplicación de la propuesta.

Resultados

Para realizar la evaluación del clima organizacional predominante en las Secundarias Básicas, se utilizan dos técnicas de exploración con vistas a darle un sentido más participativo a la investigación. En un primer momento se emplea la Tormenta de Ideas con el propósito de determinar las principales problemáticas que afectan el clima de la organización, así como lograr que los trabajadores se sientan implicados en el proceso.

Luego se aplica un cuestionario para determinar la percepción de los trabajadores sobre el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales. Para el diseño del cuestionario nos acogimos a las variables que propone Likert (1991) en su teoría y que se describen en la fundamentación teórica de la investigación (tabla # 1). La metodología para aplicar el cuestionario está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada variable, donde se refleja su opinión en relación con el comportamiento de estas en la organización.

Tabla # 1

Operacionalización de la variable de la investigación

Variable	Dimensiones	Indicadores	Subindicadores
Clima organizacional	1-Causales	1.1-Objetivos	1.1.1-Estructura organizativa y administrativa
			1.1.2-Decisiones
			1.1.3-Competencias
			1.1.4-Actitudes
	2-Intermedias	2.1-Subjetivos	2.1.1-Motivación
			2.1.2-Rendimiento
			2.1.3-Comunicación
			2.1.4-Toma de decisiones
	3-Finales	3.1-Objetivos-Subjetivos	3.1.1-Productividad
			3.1.2-Ganancia
			3.1.3-Pérdida

Fuente: Elaboración de los autores.

Para el procesamiento y valoración de los resultados de los instrumentos aplicados se realizó un análisis individual del comportamiento de cada variable y luego un estudio integral que permitió determinar el tipo de clima predominante en las Secundarias Básicas. Se reflejan los problemas detectados en la encuesta, precisando las áreas donde estos son planteados, lo cual arrojó una mayor precisión e identificación de las afectaciones por áreas; resultado de gran utilidad para trazar estrategias dirigida a desarrollar los cambios necesarios con el objetivo de derivar el perfil organizacional deseado.

Se procede a evaluar estos indicadores a través de la encuesta aplicada a los directivos para evaluar el clima organizacional en las secundarias básicas (adaptados de Romaña *et al.*, 1999, p.64):

En las frases, el jefe es la persona de autoridad; directivo, con quien usted se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicada a todos los que forman parte del personal de las instituciones. Anote las contestaciones en la hoja de respuestas. Si cree que la frase, aplicada a su lugar de trabajo, es verdadera o casi siempre verdadera, anote una V

(verdadero) y si cree que la frase es falsa o casi siempre falsa anote una F (falsa). No deje espacios libres y conteste con rapidez.

1. El trabajo es realmente estimulante.
2. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.
4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.
7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo.
11. No existe mucho espíritu de grupo.
12. El ambiente es bastante impersonal.
13. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.
14. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.
16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.
17. Las actividades están bien planificadas.
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.
19. Aquí siempre se está experimentando ideas nuevas y diferentes.
20. La iluminación es muy buena.
21. Muchos parecen estar solo pendientes del reloj para dejar el trabajo.
22. La gente se ocupa personalmente por los demás.
23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.
24. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.
25. Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día.
26. La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse).
27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.
28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.
29. Esta institución sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.
30. El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente.

31. La gente parece estar orgullosa de la organización.
32. Los trabajadores raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.
33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los trabajadores.
34. Los trabajadores pueden utilizar sus propias iniciativas para hacer las cosas.
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.
36. Aquí nadie trabaja duramente.
37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.
38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los trabajadores.
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.
41. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
42. En general la gente expresa con franqueza lo que piensa.
43. A menudo los jefes critican a los trabajadores por cosas de poca importancia.
44. Los jefes animan a los trabajadores a tener confianza cuando surge un problema.
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo.
46. No se "meten prisas" para cumplir las tareas.
47. Normalmente se explican al trabajador los detalles de las tareas encomendadas.
48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.
49. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.
50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.
51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.
52. A menudo los trabajadores comen juntos a mediodía.
53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.
54. Generalmente los trabajadores no intentan ser especiales o independientes.
55. Se toma en serio la frase "el trabajo antes que el juego".
56. Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.
57. Muchas veces los trabajadores tienen dudas porque no saben exactamente que hacer.
58. Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente.
59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.
60. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.
61. En general, aquí se trabaja con entusiasmo.

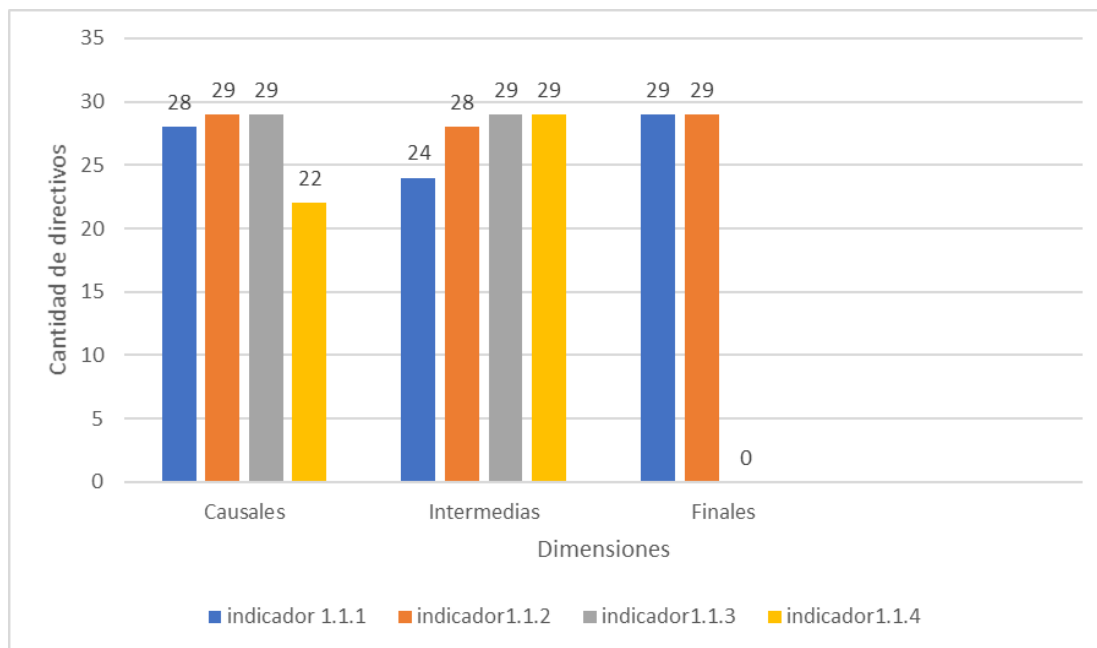
- 62. Los trabajadores con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí.
- 63. Los jefes esperan demasiado de los trabajadores.
- 64. Se anima a los trabajadores a que aprendan cosas, aunque no sean aplicables a su trabajo.
- 65. Los trabajadores trabajan intensamente.
- 66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.
- 67. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.
- 68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los trabajadores.
- 69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.
- 70. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.

Cuando las respuestas superan el 50 % de las seleccionadas como (V) verdaderas o (F), se estiman por la mayor representatividad de selecciones realizadas en cada propuesta.

Resultados de la encuesta aplicada a los directivos para evaluar el estado final del clima organizacional en las Secundarias Básicas

Figura 1

Cantidad de directivos que refieren dificultades en el clima organizacional, por subindicadores y dimensiones (estado final)



Fuente: Elaboración por los autores.

Luego de realizado el análisis de los resultados por cada variable se efectúa una valoración integral que permite precisar los principales aspectos que influyen de manera positiva y negativa en el clima organizacional de las secundarias básicas.

Aspectos positivos:

Los directivos poseen prestigio y los trabajadores reconocen su autoridad, se preocupan por el bienestar de los trabajadores y logran comprometerlos en la realización de las tareas de la organización.

Los directivos ven una justa correspondencia entre el salario que perciben y la labor que asumen.

La mayoría de los directivos consideran que los procedimientos para evaluar su desempeño laboral son adecuados y que la institución cuenta con métodos pertinentes para el control los recursos disponibles.

Los directivos consideran que tienen posibilidades de superación y desarrollo en la organización y de avanzar a puestos superiores dentro de la misma.

Aspectos negativos:

Los directivos exponen que no disponen de buenas condiciones de trabajo y ni medios necesarios para desempeñar su labor.

Existen directivos que consideran no obtener la información necesaria para ejercer sus funciones y que no participan en la confección de los objetivos de su área de trabajo.

Los directivos afirman no tener la oportunidad de plantear sus problemas y que existe insuficiente capacidad de escuchar y dar respuesta a sus inquietudes por parte de los superiores.

Los directivos manifiestan que no se consulta el criterio de los implicados para tomar las decisiones y no se tiene confianza en ellos.

Los directivos consideran que no cuentan con la información necesaria en tiempo y formas debidamente, para realizar su trabajo y que no se mantienen actualizados sobre los resultados de la organización.

Lo anteriormente expuesto permite arribar a la conclusión de que predomina un clima autoritario, caracterizado por la falta de confianza de los superiores hacia los subordinados. De igual modo no se les permite tomar decisiones específicas y aunque se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y delegación de autoridad. Esta atmósfera se encuentra definida por la falta de dinamismo y la administración disfuncional en base a los objetivos estratégicos planificados.

Los directivos deben prestar gran atención e interés a cada evento de carácter político, social o económico, deben participar en reuniones de índole administrativo, político y metodológico. El tiempo resulta insuficiente para el tipo de preparación que se pretende

lograr en los directivos de secundarias básicas sobre las habilidades en materia del trabajo con y para el clima organizacional. Por ello se proponen acciones dirigidas a la preparación de directivos que propicien la mejora del clima organizacional en las instituciones de este nivel educativo.

La propuesta se encamina al propósito de contribuir al ejercicio de las funciones de dirección educacional fundamentadas desde las Ciencias de la Educación, con las competencias necesarias para dar solución a los problemas y satisfacer las necesidades que se presentan en las secundarias básicas en correspondencia con el contexto actual.

Esto demuestra la necesaria capacitación de los directivos de Secundaria Básica en el trabajo referente el clima organizacional, tarea adecuada para todos los espacios posibles, preferentemente en los seminarios de preparación para cada nuevo curso escolar y reuniones metodológicas donde estos participen. Las acciones propuestas reflejan las vías y soluciones a las limitaciones que se manifiestan en las instituciones educativas, en función de mejorar el clima organizacional a partir del dominio que posean los directivos en cuanto al trabajo para y con el clima organizacional.

Acción # 1.

Título: Responsable del funcionamiento armónico de la institución educativa

Objetivo: Demostrar a los directivos que son los principales responsables de todas las funciones de dirección y el funcionamiento armónico.

Métodos utilizados: Demostración y valoración.

Contenidos abordados: Los principales documentos normativos que regulan la gestión de dirección educacional. Documentos específicos asociados a la responsabilidad de los directivos de centros educacionales del Ministerio de Educación en Cuba.

- Resolución Ministerial 186/2014.
- Resolución Ministerial 200/2014.
- Circular No 357/ 2015.
- Resolución Ministerial 238/2014.
- Resolución Ministerial 506/2014.
- Resolución Ministerial 104/2020.

Forma de organización: Taller, debate.

Desarrollo: Se iniciará la actividad realizando preguntas para comprobar el dominio que poseen los directivos de Secundaria Básica sobre las normativas que rigen el trabajo en el nivel educativo. Luego se organizará el debate de forma tal que participen la mayor cantidad posible de los directivos. Las conclusiones de la actividad se realizarán tomando un ejemplo de aplicación de una de estas normativas.

Evaluación de la acción: Después de exponer renglones de documentos rectores que responsabilizan a los directivos de centros educacionales de todos los procesos de dirección y dirección de procesos se escucharán criterios valorativos y por último se profundizará en el tema.

Sugerencias metodológicas: En la Resolución Ministerial 186/2014 se plantea que la organización de las instituciones educativas del Nivel Secundaria Básica “deben responder a los intereses individuales y colectivos, fundamentalmente los relacionados con el proceso docente–educativo y garantiza un control estricto de toda la organización escolar”. Independientemente que no es específicamente el directivo quien define esta organización escolar, es el máximo responsable del correcto funcionamiento de la institución, o sea, del directivo depende en gran medida el cumplimiento exitoso de cada una de las funciones de los subordinados.

Bibliografía utilizada:

- Resolución Ministerial 186/2014.
- Resolución Ministerial 200/2014.
- Resolución Ministerial 238/2014 y la 506/2014.

Acción # 2.

Título: Valores organizacionales percibidos en las Secundarias Básicas

Objetivo: Identificar en los directivos del centro educacional los valores organizacionales que estos posean como forma de preparación.

Métodos utilizados: inductivo – deductivo y analítico - sintético.

Contenidos abordados: Los valores como componentes de la cultura organizacional. Contenido y definición de los valores. Principales valores asociados al clima organizacional.

Forma de organización: Reunión metodológica, debate y reflexión.

Desarrollo: Se seleccionará con una semana de antelación al directivo con más experiencia en cargos de dirección para que conduzca la actividad. Durante el desarrollo de la misma los participantes deberán ser capaces de identificar el nivel de preparación que poseen en cuanto al clima organizacional que en cada una de sus instituciones se manifiesta. Las conclusiones se realizarán a través de la valoración de la importancia que los directivos le confieren al tema abordado en la actividad.

Evaluación de la acción: mediante preguntas y respuestas, así como por la exposición de resultados de la aplicación de métodos expresados en valores.

Sugerencias metodológicas: se debe concientizar a los directivos sobre la importancia del trabajo con los valores organizacionales en función de la actividad de dirección que realizan para la toma de decisiones y aún más en los momentos de escasez que

presenta el país, así como por los nuevos cambios que conlleva la implementación del III Perfeccionamiento del Sistema Educativo en el cual se está enfrascado. Discusión de situaciones referentes al trabajo con el clima organizacional de manera eficiente y su relación con los valores que se implican en sus resultados.

Bibliografía utilizada:

- Comportment Organizational. XIII Edition (Comportamiento Organizacional). Stephen, R – Timothy, A. (2013)

Acción # 3.

Título: Elaboración del manual de procedimientos para el trabajo con el clima organizacional en las secundarias básicas.

Objetivo: Confeccionar el manual de procedimientos para el trabajo con el clima organizacional en las Secundarias Básicas.

Método utilizado: Descriptivo.

Contenidos abordados: Los principales conceptos y definiciones del clima organizacional que se emplean en la gestión de dirección que se realiza. Documentos normativos asociados a la responsabilidad de los directivos de centros educacionales del Ministerio de Educación en Cuba. Funciones de trabajo por cada área y puesto al que es asignado el directivo.

Forma de organización: Debate y demostración.

Desarrollo: tomando como referencia los principios definidos por Litwin y Stinger (1978); Chiavenato (1998); Ramírez (2011) y Rojas (2015) sobre el trabajo con el clima organizacional se confeccionará un manual de procedimientos para que los directivos sean capaces de aplicar correctamente los principios fundamentales. Las conclusiones de la actividad se realizarán a partir de lo logrado por los directivos en la práctica de la aplicación del manual.

Evaluación de la acción: Se realizará a través de la calidad de las intervenciones de los directivos durante la actividad.

Sugerencias metodológicas: En esta actividad se explicará y demostrará mediante propuestas la forma correcta de tomar decisiones acertadas ante cualquier situación creada u orientada por las instancias superiores, con el fin de demostrar los procedimientos que son necesarios, así como la utilización de técnicas de gestión de dirección que evidencien el vínculo con el clima organizacional.

En la explicación se enfatizará lo referido a:

- ¿Cómo proceder ante la toma de decisiones por parte de los directivos?
- ¿Qué normativas se debe tener en cuenta ante cada caso en particular?
- ¿Cómo obtener los resultados de trabajo necesarios?

- ¿Cómo se comprueba la implementación de las técnicas de gestión del clima organizacional?
- ¿Qué otros aspectos se deben tener en cuenta?
- ¿Cómo determinar el origen y la causa de las deficiencias e incumplimientos de los resultados de trabajo de los subordinados?
- ¿Cómo evaluar la funcionalidad de la aplicación de los conocimientos del clima organizacional mensualmente?

Bibliografía utilizada:

- Chiavenato, (1998) Condiciones básicas del origen del desarrollo organizacional.
- Ramírez, G. (2011). Procedimientos para el desarrollo del proceso del aprendizaje organizacional.
- Rojas, M. (2015). Procedimientos para el proceso de reforzamiento de valores organizacionales.

Acción # 4.

Título: La importancia de las aptitudes interpersonales.

Objetivo: Demostrar la importancia de las aptitudes interpersonales en la institución educativa.

Métodos utilizados: Ejercitación.

Contenidos abordados: La comunicación y el liderazgo como vías esenciales para mejorar el clima organizacional en las secundarias básicas.

Forma de organización: Taller.

Evaluación de la acción: Se realizará a través de la calidad en la participación de los directivos durante la actividad, en la que se les demostrará el funcionamiento armónico del clima organizacional, utilizando eficientemente las aptitudes para el liderazgo y la comunicación de los directivos en el proceso de dirección.

Sugerencias metodológicas: En esta actividad se explicará y demostrará la forma en que cada directivo debe actuar, desde el cumplimiento de la gestión de dirección, el rol de directivo, así como las aptitudes para el desempeño exitoso de las funciones de trabajo.

En la explicación se necesitará enfatizar lo referido a:

- ¿Cuáles son las cualidades y competencias que debe de poseer el directivo para triunfar en las funciones de dirección?
- ¿Cómo se evalúa la habilidad interpersonal?

- ¿Cómo lograr la toma de decisiones acertadas a partir de situaciones concretas y condiciones objetivas?
- Roles de los directivos, roles interpersonales y roles informativos.
- Funciones de los directivos.
- ¿Qué documentos se deben tener en cuenta para ello?, ¿Cómo hacerlo de un modo factible y cómodo?, ¿Por qué se afectan algunos trabajadores y otros no?
- Bibliografía utilizada:
- Comportment Organizational. XIII Edition (Comportamiento Organizacional). Stephen, R – Timothy (2013)

Encuesta a los directivos de Secundarias Básicas para evaluar la funcionalidad del sistema de acciones propuesto en la investigación.

De las siguientes propuestas marque con una X, en el espacio en blanco si concuerda con el planteamiento:

1. ___ ¿Estás de acuerdo con la estructura del sistema de acciones propuesto?
2. ___ ¿Consideras que son suficientes la cantidad de acciones del sistema propuesto?
3. ___ ¿Están contextualizados los títulos de las acciones a las funciones de dirección que realizas desde tu puesto de trabajo?
4. ___ ¿Se corresponden los objetivos de las acciones propuestas con las limitaciones detectadas en las instituciones?
5. ___ ¿Los métodos aplicados en el sistema de acciones propuesto son los más factibles?
6. ___ ¿Crees que los contenidos abordados son suficientes?
7. ___ ¿Podría aplicarse siempre la forma de organización que se plantea en el sistema de acciones para desarrollar la preparación a directivos?
8. ___ ¿Son explícitas las sugerencias metodológicas que se proponen en el sistema de acciones?
9. ___ ¿La bibliografía que se utiliza concuerda con los títulos del sistema de acciones propuestos?

Análisis de las respuestas de la encuesta aplicada:

1- (24 X) 2- (23 X) 3- (29 X) 4- (26 X) 5- (24 X)
6- (21 X) 7- (29 X) 8- (29 X) 9- (18 X)

Los resultados evaluados luego del cumplimiento práctico de las acciones que se proponen son superiores a los derivados del diagnóstico aplicado a los directivos, estos

se valoraron de igual forma con las tres dimensiones propuestas por Likert (1991); por lo que se evidencia una mejora en el clima organizacional. Los elementos antes señalados brindan los datos necesarios para evaluar la factibilidad del sistema de acciones aplicado a los directivos de secundarias básicas.

Discusión

La caracterización del estado inicial de la preparación de los directivos de secundarias básicas permitió reconocer que no es lo suficientemente profunda para lograr un eficiente trabajo con y para el clima organizacional en las instituciones que dirigen. Las acciones propuestas en su contenido y las formas de aplicarse, garantizan el desarrollo oportuno de la preparación a los directivos de secundarias básicas, sin afectar el sistema de trabajo de cada institución, dado que se realiza desde el puesto de trabajo del directivo y las reuniones preparatorias en las cuales participan.

Luego de la aplicación de las acciones se puede determinar que, los directivos tienen prestigio y los trabajadores reconocen su autoridad, se preocupan por el bienestar de los trabajadores y logran comprometerlos en la realización de las tareas de la organización. Los dirigentes ven una justa correspondencia entre el salario que perciben y el trabajo que realizan, la mayoría considera que los procedimientos para evaluar su desempeño laboral son adecuados y que la institución cuenta con métodos adecuados para el control de los recursos disponibles.

Los directivos aprecian que tienen posibilidades de superación y desarrollo en la organización y de avanzar a puestos superiores dentro de la misma. Los directivos disponen de buenas condiciones de trabajo y cuentan con los medios necesarios para desempeñar su labor, en dependencia del área de trabajo. Los directivos poseen la información necesaria para realizar su trabajo y participar en la confección de los objetivos de su área de trabajo. Los directivos pueden plantear sus problemas e inquietudes a los superiores. Se tiene en cuenta el criterio de los implicados para tomar las decisiones y se tiene confianza en ellos.

Se obtuvo una valoración positiva de los resultados alcanzados por la aplicación de las acciones, donde un alto por ciento de los directivos de Secundarias Básicas logra aplicar el trabajo con el clima organizacional de manera teórica y práctica, enriqueciendo las competencias sistémicas que como directivos del MINED deben desarrollar.

Conclusiones

El sistema de acciones propuesto en su contenido y las formas de aplicarse, garantiza el desarrollo oportuno de la preparación a los directivos de Secundarias Básicas, sin afectar el sistema de trabajo de cada institución, dado que se realiza desde el puesto de trabajo del directivo y las reuniones preparatorias en las cuales participan.

Se obtuvo una valoración positiva de los resultados alcanzados por la aplicación del sistema de acciones, donde un alto por ciento de los directivos de Secundarias Básicas

ha logrado aplicar el trabajo con el clima organizacional de manera teórica y práctica, enriqueciendo las competencias sistémicas que como directivos del MINED deben desarrollar.

Referencias bibliográficas

- Constitución de la República de Cuba (2019). <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/constitucion-de-la-republica-de-cuba>
- Davis, K. y Newstron, J. (1999). *Organizational Behavior: Read Ings and excercices* <https://cir.nii.ac.jp/crid/1971430859825084602>
- González, M. (2017). *Pautas de la metodología del directivo competente* (p.45) *Procedimiento científico para el diagnóstico del nivel de desarrollo de la Competencia de Dirección en Educación.* https://drive.google.com/open?id=1fkKvxSfm13HQVYx6DIZh8sha7z-p_f6o
- Likert, R. (1991). *Teoría del clima organizacional.* <https://conocimientosweb.net/zip/article1578.html>
- Lima, E. (2003). *Transformaciones en el plano de la Dirección Educacional.* <https://rc.upr.edu.cu/browse>
- Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2016-2021* (2021). Editora Política.
- Proyecto de Investigación Competencias de Dirección en Educación* (PICDE, 2017). *Procedimiento científico para el diagnóstico del nivel de desarrollo de la Competencia de Dirección en Educación.* https://drive.google.com/open?id=1fkKvxSfm13HQVYx6DIZh8sha7z-p_f6o
- Romaña, C. A., Aguinaza, A., Meloni, A., Corcuera, R., Ferrero, F. y Hidalgo, L. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. Ministerio de Salud de Perú. Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud. Área de Capacitación y Apoyo a la Gestión. <https://www.yumpu.com/es/document/read/14186091/gestion-de-recursos-humanos-ministerio-de-salud/3>
- Vygotsky, L. (1978). *Zona de desarrollo próximo.* <https://psicologiamente.com>

Declaración de conflictos de intereses: Los autores del artículo científico titulado: Acciones de preparación a directivos para mejorar el clima organizacional en las secundarias básicas, declaramos no tener conflictos de intereses en la autoría del mismo. Reconocemos a todos los efectos, a Reynaldo Rodríguez Sala como autor principal del mismo y a Marien González Téllez como coautor.

Contribución de autoría: Reynaldo Rodríguez Sala 70 % y Marien González Téllez 30% y Marien González Téllez 30%