

La toma de decisiones en el clima organizacional desde la gestión directiva del Instituto Técnico Distrital Cruzada Social 2018

Decision-making in the organizational climate from the directive management of the Social Cross District Technical Institute 2018

◆ **Claudia Salinas**

ruvijua_01@hotmail.com

Universidad del Zulia, Venezuela

◆ **Maigualida Bejas**

maigualidabejas@yahoo.com

Universidad del Zulia, Venezuela

Artículo recibido en septiembre 2018 | Arbitrado en octubre 2018 | Publicado en enero 2019

RESUMEN

Palabras clave:

Toma de decisiones;
clima organizacional;
gestión directiva

La investigación tuvo como objetivo analizar la toma de decisiones en el clima organizacional desde la gestión directiva del Instituto Técnico Distrital Cruzada Social de Barranquilla, Colombia. Se enmarcó en el enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal o de campo, con un alcance descriptivo. Mediante un censo poblacional total, se aplicó el cuestionario como instrumento de recolección de la información a los 4 directivos y 69 docentes de este plantel. Los resultados arrojaron que los procesos de toma de decisiones son ejecutados sin tener en cuenta las opiniones, planteamientos e ideas de los docentes; solo es considerado el criterio del gerente educativo. Se concluyó que en el Instituto Técnico Distrital Cruzada Social existe un clima organizacional autoritario caracterizado por una toma de decisiones individuales y no programadas que generan tensiones en el cuerpo profesoral y, comportamientos hostiles, impactando en la calidad de los procesos misionales del plantel.

ABSTRACT

Keywords:

Decision-making;
organizational climate;
directive management
area

The objective of the research was to analyze decision-making in the organizational climate from the management of the Technical Institute of the District Social Crusade in Barranquilla, Colombia. It was framed in the quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional or field design, with a descriptive scope. Through a total population census, the questionnaire was applied as an instrument to collect the information to the 4 managers and 69 teachers of this campus. The results showed that the decision-making processes are executed without taking into account the opinions, approaches and ideas of the teachers; only the criterion of the educational manager is considered. It was concluded that there is an authoritarian organizational climate in the District Technical Institute for Social Crusade characterized by individual and unscheduled decision-making that generates tensions in the teaching staff and hostile behaviors, impacting the quality of the missionary processes of the campus.

INTRODUCCIÓN

Las nuevas dinámicas globales inciden directamente en todas las organizaciones sociales y las obligan a transformarse de manera vertiginosa. La educación no está por fuera del alcance de estos cambios y, por ello, siguiendo a Valderrama (2014), los distintos sistemas educativos del mundo se enfrentan a desafíos ineludibles, con el fin de dar respuesta a las actuales demandas sociales. Por lo tanto, las instituciones educativas en el mundo están enfrentadas al desafío de asumir nuevas formas de organización y direccionamiento, concibiendo una gestión educativa que les permita orientar su trabajo hacia el cumplimiento de las actuales demandas sociales, a través del mejoramiento de la calidad educativa.

De ahí que el clima organizacional y la toma de decisiones dentro de la gestión educativa han tomado gran preponderancia en los modelos educativos más destacados del mundo, como lo son el de Corea del Sur, Finlandia, Japón, Holanda, Canadá, Singapur, Reino Unido, Rusia, Estonia y Chile. Según Lamoyi (2007), contrastando con los resultados exitosos de los modelos educativos prominentes en los países antes mencionados, las medidas de políticas públicas educativas diseñadas a nivel central, estandarizadas y uniformes para todas las planteles educativos, basadas en presiones internacionales, marcos normativos obsoletos y sistemas educativos unificados, cuyo funcionamiento no responden al apoyo institucional que requieren las instituciones educativas, por ende son amenazas a la calidad en la esfera educativa.

En este sentido, el sistema educativo colombiano fue bastante centralizado hasta mediados de la década de los ochenta. Para ese entonces, prácticamente todas las decisiones eran sancionadas por el Ministerio de Educación Nacional (2008), entidad que, por ejemplo, diseñaba los currículos, distribuía material educativo,

construía, dotaba y administraba directamente a un número significativo de establecimientos educativos en todo el país y llevaba a cabo los programas de capacitación para los docentes. No obstante, a finales de la década de los ochenta, el país empezó un vertiginoso tránsito hacia la descentralización.

A pesar de los avances alcanzados con la descentralización en el sistema educativo colombiano, que tuvo lugar hace más de tres décadas, actualmente se afronta un enorme desafío: alcanzar una calidad educativa óptima desde todos sus frentes con el objetivo de posicionar a Colombia como la nación más educada de Latinoamérica para el año 2025. Esto, a tenor de lo que se proclama en la edición del Ministerio de Educación Nacional (2016) con respecto al Plan Decenal de Educación 2016-2025.

Por su parte, Ayala (2015) plantea que si bien el país registró a partir de la última década un considerable aumento de la población estudiantil, así como un incremento de los años promedio de escolaridad de la población, el éxito académico de los estudiantes, medidos en pruebas estandarizadas internacionales y nacionales, continúa siendo bajos.

La calidad educativa en los planteles educativos del país se ve impactada en gran medida por un clima organizacional desfavorable. Para Sánchez (2015), en estas instituciones, este aspecto hace parte del ambiente de trabajo que es percibido y experimentado por los integrantes de la escuela, entre estos directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y operativo. El nivel de articulación del clima organizacional es tan prominente que, en las escuelas colombianas, este ha sido considerado como uno de los factores de eficacia escolar, aspecto que aborda el sentir y reaccionar de las personas frente a lo que pasa en el plantel educativo, por lo que se considera un elemento informal y subjetivo.

En el marco de lo anterior, el objeto central de esta investigación fue la toma de decisiones en el Instituto Técnico Distrital Cruzada Social, la cual se caracteriza por su verticalidad, ascendencia e inconsistencia. Dado que la mayoría de decisiones trascendentales son tomadas por el gerente educativo sin tener en cuenta los demás miembros de la comunidad educativa, se dan procesos ineficientes de selección de alternativas, evaluación e implementación de decisiones. Como consecuencia, el clima organizacional del plantel en mención es desfavorable, donde impera una atmósfera laboral con comportamientos individuales y sociales hostiles, que inciden negativamente en la convivencia, en la eficiencia organizacional y en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Como evidencia del problema de investigación y en concordancia con Pereira (2014), se anota que el tipo predominante de decisiones tomadas en el plantel son autocráticas e individuales. En este sentido, el gerente educativo asume la mayor parte de las decisiones evitando la discusión de alternativas de índole directiva, académica-pedagógica, administrativa-financiera y de proyección a la comunidad, relacionadas con los objetivos de la misión y visión del plantel, incertidumbre, riesgos o cursos de acción que se deciden en situaciones imprevistas o no contempladas en los manuales operativos, las programaciones de rutina diaria con la comunidad, entre otros aspectos inherentes a la institución.

Se orientó así la investigación a partir del siguiente objetivo general: Analizar la toma de decisiones en el clima organizacional desde la gestión directiva del Instituto Técnico Distrital Cruzada Social de Barranquilla, Colombia. Los objetivos específicos fueron: Caracterizar los procesos de toma de decisiones en el clima organizacional desde la gestión directiva del Instituto Técnico Distrital Cruzada Social

de Barranquilla, Colombia; determinar el tipo predominante de toma de decisiones en el clima organizacional desde la gestión directiva del Instituto Técnico Distrital Cruzada Social de Barranquilla, Colombia, e identificar el tipo de clima organizacional predominante en la toma de decisiones de la gestión directiva en el Instituto Técnico Distrital Cruzada Social de Barranquilla, Colombia.

Con el fin de dar soporte teórico-conceptual a las variables, dimensiones e indicadores englobados en los objetivos de la investigación, en este apartado se desglosan las teorías y constructos relacionados con la toma de decisiones y el clima organizacional resignificados a la esfera educativa y encaminados hacia los procesos en la gestión directiva.

En cuanto a la toma de decisiones, se abordan diferentes constructos para establecer un consenso conceptual y operacional, se especifican los elementos constituyentes de la toma de decisiones, se describen las etapas y procesos concatenados en la toma de decisiones, tipos de toma de decisiones y un paralelo entre los estilos de liderazgo gerencial y los procesos de toma de decisiones. Estos elementos son soportados por los postulados de Palacios, Ramírez y Rodríguez (2013) Hastie (2001), Robbins y Coulter (2005), Carvajal (2015), Chiavenato (2009), Robbins (2008), Robbins (2005), Bussiness (2007), Mosley y Megginson (2005), así como Darft y Marcic (2006).

Posteriormente, se ponen de relieve los constructos relacionados con el clima organizacional para establecer un consenso conceptual y operacional, una línea del tiempo para relacionar su evolución a lo largo de su historia, un compendio de dimensiones constituyentes, tipos de clima organizacional y características del mismo. Estos elementos son sustentados con los aportes de Fernández (2003), Carvajal (2015), Ramos (2012), Goncalves (2000),

Rodríguez (2005), Hoy et al. (2003), Lamoyi (2007), Molina y Pérez (2006), Martín (2000), Brunet (2011)

La Toma de Decisiones

En la gestión organizacional de los planteles educativos de todos los niveles y ciclos, se hace patente una función esencial, enmarcada en accionar, individual y colectivo, hacia la consecución de las metas y sus correspondientes procesos operativos; esto es, la toma de decisiones. En concordancia con Palacios, Ramírez y Rodríguez (2013), el proceso de toma de decisiones comprende la facultad que tiene la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes, padres de familia) en el momento de elegir una opción con miras a seleccionar la alternativa más propicia con respecto al marco de ejecución correspondiente, garantizando congruentemente, el beneficio de la comunidad educativa en general y, por ende, del sistema educativo.

Para llevar a cabo esta toma de decisiones, el gerente educativo requiere del apoyo y participación de su equipo de trabajo, la población estudiantil, padres de familia, así como de la comunidad de influencia en torno a la institución educativa con miras a involucrar a estos actores en las decisiones que direccionan la misión y la visión del plantel. De este modo, se proyecta la toma de decisiones como un proceso de todos y para todos. En este sentido, la toma de decisiones implica una serie de procesos secuenciales para elegir mejor opción en un tiempo determinado, en función de las necesidades, situaciones y problemáticas escolares.

Hastie (2001), Koont, y Wehrich (2005), Chiavenato (2009) Palacios, Ramírez y Rodríguez (2013) plantean una serie elementos indispensables en el de toma de decisiones, en relación con la definición de los principales términos que intervienen en él. Entre estos:

1. Decisiones: combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en desde tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.
2. Resultado: situaciones describibles públicamente que ocurren cuando se llevan a cabo las conductas alternativas que se han generado.
3. Consecuencias: reacciones evaluativas subjetivas, medidas en función de acciones asociadas con cada resultado como bueno o malo, ganancias o pérdidas, otros.
4. Incertidumbre: juicios de quien toma la decisión de la propensión de cada suceso a ocurrir. Se describe con medidas que incluyen probabilidad, confianza y posibilidad.
5. Preferencias: conductas expresivas o intenciones de elegir un curso de acción sobre otros.
6. Tomar una decisión: refiere al proceso entero de elegir un curso de acción. Y
7. Juicio: componentes del proceso de decisión que se refieren a valorar, estimar, inferir los sucesos a ocurrir las reacciones evaluativas del que toma la decisión en los resultados que obtenga.

Este modelo es el que acogió esta investigación para la instrumentalización, recogida y análisis de la información:

- a) Establecimiento del Consenso: Todos los miembros participan, aceptan y apoyan las decisiones; por lo que es preciso darle significativa importancia a las opiniones, planteamientos e ideas de todos los miembros que lo conforman, para que en ella se susciten nuevas propuestas, lograr mejoras estructurales y funcionales, han de ser el resultado de una tarea colectiva, coordinada por la dirección como la supervisión eficiente del centro educativo.
- b) Identificación de Problemas: Esto involucra un conjunto de operaciones y actividades para identificarlos para así abordar y encaminar procesos de discusión y toma de decisiones.

- c) Selección de Alternativas: Este proceso involucra la identificación, valoración y selección de las mejores acciones sobre las alternativas evaluadas, a fin de solucionar los problemas o dificultades suscitadas, o bien, el aprovechamiento de las oportunidades.
- d) Desarrollo de las Alternativas: En todo proceso de toma de decisiones se requiere de alternativas viables que conduzcan a la pronta solución de los problemas, por lo que luego de seleccionada la alternativa a utilizar viene el desarrollo de la misma. Según Serna (2008), se impone la elaboración de un plan que recoja todos los aspectos fundamentales para la solución del problema o el aprovechamiento de la oportunidad. Este plan debe contener las acciones necesarias correctamente programadas, el costo del mismo, definición de las personas que deben cumplirlo y período de ejecución.
- e) Evaluación de la Alternativa: La etapa de evaluación es ejecutada por quienes las toman, reuniendo la información que indica la eficacia con que se implementó la decisión y se alcanzaron las metas. Darft y Marcic (2006) plantean que en el proceso de evaluación se destaca que la retroalimentación es importante, porque la toma de decisiones es un proceso cíclico que no tiene fin; la retroalimentación proporciona a los actores de una organización, en especial educativas, mediante la participación-acción, iniciar un nuevo ciclo de decisiones.

Clima Organizacional

El clima organizacional es un constructo teórico que explica las interacciones entre la estructura de la organización, tamaño y administración que son exteriores al empleado, las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del personal, la satisfacción y la productividad de la institución educativa. Asimismo, el

clima organizacional se fundamenta, en reciprocidad con Goncalves (2000) y Ramos (2012), estos postulados vinculados a la esfera educativa, se sostienen en los siguientes pilares: 1. El clima engloba todas las características del ambiente de trabajo. 2. Directa o indirectamente, las particularidades del ambiente de trabajo son percibidas por los directivos, docentes y administrativos que se desempeñan en ese ambiente. 3. El clima tiene directa correlación con el comportamiento laboral. 4. El clima es una variable dialógica entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento de cada individuo que conforma el plantel educativo. 5. Estas características organizacionales, que son relativamente permanentes a lo largo tiempo, se diferencian de una institución educativa a otra y de un área de gestión escolar dentro de un mismo plantel. 6. El clima se configura como un entramado que incluye las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, formando un sistema interdependiente de alto dinamismo.

Por su parte, Rodríguez (2005) menciona que clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan al trabajo. Por su parte, Hall (1996) considera que el clima organizacional es un compendio de propiedades del ambiente, percibida directa e indirectamente por los trabajadores, que se suponen son una fuerza que influye en su conducta.

Como se mencionó anteriormente, el clima organizacional es un constructo multidimensional de elementos o componentes, que pueden analizarse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo de la dirección. Brunet (2011) y Ramos (2012)

presentan las características propias del concepto de clima organizacional. Para estos autores, el clima organizacional se conforma en: 1) una configuración particular de variables situacionales; 2) sus elementos constitutivos varían, aunque el clima puede seguir siendo el mismo; 3) tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular; 4) está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización; 5) es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza; 6) es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea; 7) está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor; 8) puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente; 9) tiene consecuencias sobre el comportamiento, y 10) es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Además de las características anteriores, se anota que los estudios del clima organizacional en las escuelas, a lo largo del tiempo, se han realizado como un diagnóstico o una evaluación de la escuela, bajo distintos enfoques. Para Ramos (2012), la literatura sobre el clima organizacional en escuelas se ha enfocado en establecer correlaciones significativas entre variables como el tamaño de la institución (número de alumnos, profesores, etc.), remuneraciones, espacio físico disponible, canales de comunicación, rendimiento escolar entre otras, con variables del orden conductual y actitudinal. Además de esto, se ha hecho hincapié en conocer las características de los sujetos

en un ambiente dado entre las que se encuentran: la edad, el nivel de destreza, estrato socio-económico, rendimiento escolar, antecedentes familiares y vinculaciones o pertenencia a grupos, ideología, política y otros, las cuales pueden ser consideradas como variables situacionales, susceptibles de medir algún rasgo del clima. Asimismo, en definitiva, se ha estudiado las características psicosociales y organizacionales que proporcionan una imagen de la escuela, y por ende, del ambiente en que se desarrollan sus actividades.

METODOLOGÍA

En consonancia con su objetivo central, esta investigación tuvo un alcance descriptivo. Cabe anotar que, desde el punto de vista científico, describir es medir. Por ende la investigación se enmarcó en el enfoque cuantitativo y el alcance descriptivo, toda vez la recolección de los datos se fundamenta en la medición de la variable de toma de decisiones en el clima organizacional y los conceptos contenidos en las hipótesis de la misma. Para llevar a cabo esta medición, se recurrió a instrumentos estandarizados y validados a fin de garantizar la pertinencia de los resultados recabados.

Fue preciso seguir lo acotado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), pues para ellos los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. Por tanto, el presente fue un estudio descriptivo con hipótesis también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores). Por todo lo anterior, la presente investigación se considera transeccional o transversal, ya que estos diseños de investigación recolectan datos en un solo momento en un tiempo único.

Con respecto a la población y muestra se consideró que en toda investigación, cuando por razones diversas no es posible

tomar todo el conjunto de la población, se procede a la determinación de una muestra de ella. La muestra no es más que “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (Arias, 2006, p. 83). A veces, para estudios descriptivos o exploratorios, el muestreo probabilístico resulta excesivamente costoso y se acude a métodos no probabilísticos, aun siendo conscientes de

que no sirven para realizar generalizaciones, pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. En general se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando que la muestra sea representativa.

Tabla 1. La población de este trabajo de investigación estuvo conformada por los directivos y docentes del sector Cevillar -localidad metropolitana.

Planteles	Personal Docente y Directivo		Total
	Cargos Directivos	Cargos Docentes	
1. Institución Técnica Distrital Cruzada Social	4	69	73
2. Institución Educativa Distrital Concentración de Cevillar	4	50	54
3. Institución Educativa Distrital Sarit Arteta Vásquez	4	92	96
4. Institución Educativa Distrital Simón Bolívar	4	58	62
Totales	16	269	285

Fuente: Ministerio de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (MINTIC). Datos abiertos Colombia (2018)

El muestreo que se utilizó fue el muestreo intencional u opinático. Para este caso, los principales criterios que privaron en la selección de la muestra fueron: la zona geográfica, el tiempo, los recursos y personal formado en el área disponibles para realizar la investigación. (Ver Tabla 2)

A la luz de lo anterior, la población objeto de estudio son 4 directivos docentes (coordinadores académicos y convivenciales) y 69 docentes del Instituto Técnico Distrital Cruzada Social, un plantel de educación preescolar, básica y media

vocacional, de carácter público y ubicado en el barrio La Sierra, localidad suroccidente de la ciudad de Barranquilla. Por tanto, la población de esta pesquisa la conforman los 73 actores de la comunidad docente y directiva del Instituto Técnico Distrital Cruzada Social (véase Tabla 2). Cabe resaltar que la institución es orientada por las religiosas del Sagrado Corazón de Jesús, haciendo hincapié en las enseñanzas pedagógicas de Santa Magdalena Sofía Barat en su proyecto educativo institucional.

Tabla 2. Muestra Objeto de Estudio

Cargo	Dependencia	Cantidad
Directivo	Coordinador académico	2
	Coordinador disciplinar	2
	Docentes de preescolar y básica	29
Docente	Docentes de secundaria y media vocacional	39
	Orientador	1
Total		73

El instrumento que se aplicó en esta investigación fue un cuestionario auto administrado, constituido por una serie de preguntas con sus respectivas respuestas en soporte de papel. Cabe anotar que este instrumento es auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervenciones del encuestador. Con el propósito de medir la variable de clima organizacional, así como sus dimensiones constituyentes, se diseñó una batería de reactivos alineados a los indicadores de clima de tipo autoritario, clima de tipo participativo y clima de tipo participativo en grupo, soportado con las teorías de Fernández (2003), Carvajal (2015), Ramos (2012), Goncalves (2000), Rodríguez (2005), Hoy et al (2003), Lamoyi (2007), Molina y Pérez (2006), Martín (2000), Brunet (2011). De esta batería, se destinaron tres reactivos para cada indicador, conformándose una escala de nueve ítems con cinco alternativas de respuesta estilo Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca).

Para la variable de toma de decisiones, se adaptó la escala propuesta por Pereira (2014), extrayendo el componente de toma

de decisiones desde las dimensiones de procesos de toma de decisiones y formas predominantes de toma de decisiones. De esta adaptación lingüística y contextual, se destinaron dos reactivos para cada indicador (de los diez en total), conformándose una escala de 20 ítems con cinco alternativas de respuesta estilo Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca). Este instrumento se construye con base en los postulados de Palacios, Ramírez y Rodríguez (2013) Hastie (2001), Robbins y Coulter (2005), Carvajal (2015), Chiavenato (2009), Robbins (2008), Robbins (2005), Bussiness (2007), Mosley y Megginson (2005) y Darft y Marcic (2006).

Producto de la fusión de ambas escalas, se creó un cuestionario auto administrado, con formato Likert con cinco opciones de respuesta única que tiene 29 reactivos en forma de afirmación positiva. Este cuestionario tiene la estructura escalar. A continuación, se establece la secuencia de ítems o reactivos alineados a los indicadores, dimensiones y la variable de esta investigación, ilustrando una secuencia lógica para la medición de la misma.

Tabla 3. Correlación de ítems con Indicadores, Dimensiones y Variable

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Toma de decisiones en el clima organizacional desde la gestión directiva	Proceso de toma de decisiones	Establecimiento del consenso.	1, 2
		Identificación de problemas.	3,4
		Selección de alternativas.	5,6
	Formas predominantes de toma de decisiones	Desarrollo de alternativas.	7,8
		Implementación de la decisión.	9,10
		Evaluación de las alternativas.	11,12
		Programadas.	13,14
		No programadas.	15,16
	Tipo de clima organizacional	Individuales.	17,18
		De grupo.	19,20
		Clima de tipo autoritario.	21,22,23
		Clima de tipo participativo.	24,25,26
		Clima de tipo participativo en grupo.	27,28,29

Tabla 4. Estructura Escalar del Instrumento

Alternativa	Escala
Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Validez y Confiabilidad del Instrumento
Para lograr la validez de contenido, a través del juicio de expertos, se hizo entrega de la primera versión del cuestionario a tres especialistas o expertos para la corrección y enriquecimiento, aspectos que se consideraron para rediseñar los instrumentos y luego aplicarlos a los sujetos de estudio seleccionados, para someterlos luego a evaluación.

Luego de la entrega de los formatos de validación se procedió a decidir sobre los resultados de este proceso, atendiendo a los criterios siguientes: a) los ítems con 100% de coincidencia favorable entre los jueces (congruentes, buena redacción y no tendenciosos) integrarán el instrumento; b) los ítems con 100% de coincidencia desfavorable quedan excluidos del instrumento; y c) los ítems con coincidencia parcial deben ser revisados, reformulados y nuevamente validados.

En cohesión con lo anterior, para determinar el grado de confiabilidad, a través del software Statistical Package for the Social Sciences Software (SPSS), se estableció el coeficiente de Alfa Cronbach del instrumento del presente proyecto de investigación mediante la administración del mismo como prueba piloto a 15 docentes de otro plantel educativo en la misma localidad urbana de la ciudad de Barranquilla. En la Tabla 5 se presentan los resultados de este procedimiento, el cual arrojó que tanto la prueba de los directivos como la de docentes tienen una confiabilidad muy alta, atendiendo los presupuestos de Chávez (2007). El grupo de la prueba piloto de directivos arrojó un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,92. El grupo de docentes, por su parte, obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,94.

Tabla 5. Interpretación del Coeficiente de Alfa Cronbach del Instrumento

Grupo prueba piloto	Coeficiente Alfa Cronbach	Rango	Categoría según Chávez (2007)
Directivos	0,92	(0,85.1-100.0)	Confiabilidad muy alta
Docentes	0,94	(0,85.1-100.0)	Confiabilidad muy alta

Dado que los resultados estuvieron entre el valor mínimo que en este caso es el propio a totalmente en desacuerdo (1) y el valor máximo que es el correspondiente a totalmente de acuerdo (5), al tener en cuenta que en algunos casos los resultados no fueron números naturales, nace la necesidad de diseñar un baremo que

tipifique todos los posibles resultados a la escala ordinal original para su posterior análisis. Dicho baremo se presenta a en la Tabla 6.

Para el análisis de las frecuencias, se consideró como favorables las opciones siempre y casi siempre (correspondiente a los valores 5 y 4, respectivamente),

tomándose en cuenta la suma de sus frecuencias porcentuales. Se tomó como tendencia favorable cuando este porcentaje fue mayor o igual al 80 % (en el caso de los docentes) o 75% (cuando se trate de los directivos). Este análisis se realizó para cada indicador, dimensión y variable. El

análisis de las dimensiones se hizo obteniendo el promedio de los indicadores que los conforman. De igual forma, el análisis de la variable de estudio de esta investigación se realizó obteniendo el promedio de las dimensiones que la conforman.

Tabla 6. Baremo de Transformación Escalar de los Indicadores, Dimensiones y Variable

Rango	Alternativa	Escala
5,00 – 4,20	Siempre	5
4,19 – 3,39	Casi siempre	4
3,38 – 2,58	A veces	3
2,57 – 1,77	Casi nunca	2
1,76 – 1,00	Nunca	1

RESULTADOS

Hallazgos en el Grupo de Docentes de la variable de toma de decisiones en el clima organizacional.

Finalmente, en la variable de toma de decisiones en el clima organizacional, tomada como una medida holística, desde las percepciones de los docentes participantes en este estudio, existe un porcentaje nulo de respuestas favorables (0%) Esto es evidencia de una percepción desfavorable en cuanto a la toma de decisiones desde la gestión directiva que prevalece en el Instituto Técnico Distrital Cruzada Social. Con en esta forma de gerencia educativa por parte del personal directivo, según la percepción docente, no se les toma en cuenta en el proceso de toma de decisiones, fomentando que el clima organizacional no sea el más propicio para favorecer su desempeño docente. Autores como Fred (2008), Gento (2005) y Pereira (2014) aportan que se debe considerar al personal en la toma de decisiones para desarrollar un clima adecuado en las organizaciones.

Con todos los hallazgos en las dimensiones que configuran la variable investigada en este estudio, en consonancia con Molina y Pérez (2006), es

evidente un patrón autocrático en los procesos inherentes a la toma de decisiones en el plantel. En este sentido, no se dan un establecimiento de consensos entre el gerente educativo, los docentes y coordinadores. Por tal razón, se identifican los problemas de forma sesgada y la selección de alternativas son contempladas en su mayoría por el rector, lo que provoca discrepancias y tensiones entre los actores. Asimismo, la evaluación de las alternativas y la implementación de las decisiones se dan de forma vertical-descendente sin tener en cuenta la retroalimentación de los implicados directos, haciendo poco eficiente el proceso, desarticulado y se enmarca en un paradigma obsoleto, contrario a los preceptos del Ministerio de Educación Nacional (2008).

Ante toda la evidencia recabada en esta variable, es necesario la adopción de un enfoque que prime la participación como eje articulador y dinamizador de los procesos vinculados con la misión y visión de la institución, que adhiera percepciones, opiniones y cosmovisión de la comunidad educativa en el direccionamiento estratégico, horizonte institucional, gestión estratégica y relaciones con el entorno. (Ministerio de Educación Nacional, 2008).

Tabla 7. Variable de Toma de Decisiones en el Clima Organizacional

Categorías de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	46	66,7	66,7	66,7
3,00	23	33,3	33,3	100,0
Total	69	100,0	100,0	

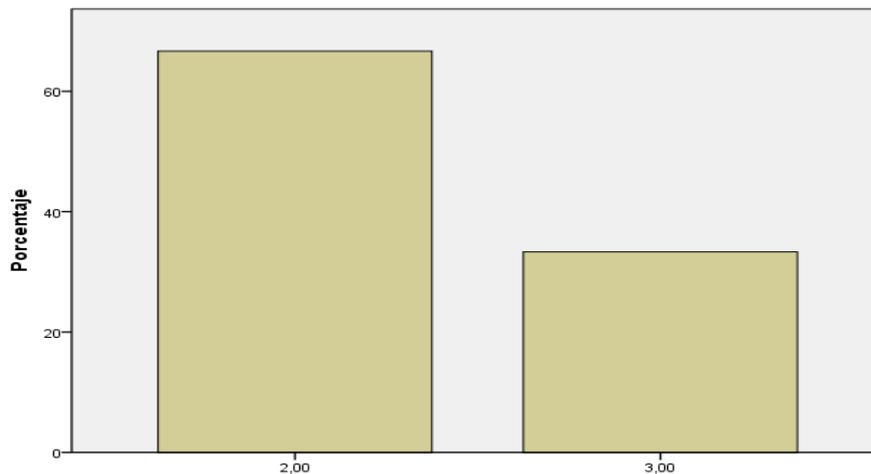


Gráfico 1. Variable de Toma de Decisiones en el Clima Organizacional.

Según los resultados que arrojan la Tabla 7 y el gráfico 1, se obtuvo un 75% de respuestas favorables, alcanzando el valor mínimo establecido en el criterio de decisión para considerar que existe una apreciación favorable en cuanto a la toma de decisiones en el clima organizacional por parte del personal directivo de la institución. Atendiendo a este resultado, los directivos consideran que la labor que ellos llevan a cabo permite identificar problemas o necesidades relacionadas con el clima organizacional desde la gestión directiva, seleccionar alternativas para su solución, evaluarlas e implementarlas. Si se contrasta esta apreciación de los directivos con la percepción que tienen los docentes con respecto a la gestión directiva, encontramos que son visiones o percepciones contrapuestas.

CONCLUSIONES

A la luz de los resultados expuestos en el apartado anterior, se resaltan las tres aspectos generados en el proceso investigativo, las cuales respondieron a preguntas del problema de estudio.

En primer lugar, se caracterizaron los procesos de toma de decisiones en el clima organizacional desde la gestión directiva del Instituto Técnico Distrital Cruzada Social de Barranquilla, Colombia, encontrando que los procesos de establecimiento del consenso, la identificación de problemas, la selección y desarrollo de alternativas, implementación de las decisiones y la evaluación de las mismas son exclusivamente ejecutados por los directivos del plantel. Por tanto, a los docentes no se les hace participe en la toma y apoyo de decisiones cruciales en los alcances relacionados con la misión y visión de la institución. En este sentido, desde las directivas de la escuela, no se le da importancia a las opiniones, planteamientos e ideas de todos los miembros que lo conforman, generado un clima organizacional negativo. Además, se impide que susciten nuevas propuestas, promover la innovación y lograr mejoras estructurales y funcionales.

En segundo lugar, se determinó el tipo predominante de toma de decisiones en el clima organizacional desde la gestión

directiva del Instituto Técnico Distrital Cruzada Social de Barranquilla, Colombia, encontrando que prevalece el tipo de decisiones no programadas e individuales. Por un lado, la prevalencia de decisiones no programadas revela que, en este plantel, se toman decisiones sin seguir un modelo específico o preestablecido cuando se necesita generar una solución específica para un problema en concreto. Además de esto, la toma de decisiones según Pereira (2014), Palacios, Ramírez y Rodríguez (2013), Ramos (2012): Se ejecuta sin especificar los resultados, logros u objetivos que se espera lograr con ellas. Por otro lado, Pereira (2014), Robbins y Coulter (2005), Chiavenato (2008) destacan que la alta frecuencia de decisiones individuales permite entrever que el gerente del plantel toma a diario decisiones de forma individual, relacionadas con los objetivos, incertidumbre, riesgos o cursos de acción que se deben las programaciones de rutina diaria con el personal, con la comunidad, entre otros aspectos inherentes a la institución. Cabe anotar que el tipo de decisiones en grupo se encuentran totalmente rezagadas, corroborando el alto índice de decisiones individuales).

En tercer lugar, se identificó el tipo de clima organizacional predominante en la toma de decisiones de la gestión directiva en el Instituto Técnico Distrital Cruzada Social de Barranquilla, Colombia, hallando una prevalencia muy alta del clima de tipo autoritario. Este clima se caracteriza en este plantel por ser cerrado, autoritario, controlado y no coherente, donde imperan las relaciones de poder, de dominación y de control. Esto genera comportamientos individuales y sociales hostiles, Pereira (2014), Palacios, Ramírez y Rodríguez (2013), Ramos (2012) destacan que inciden negativamente en la convivencia de los docentes y que, a su vez, impactan en la calidad de los procesos misionales en la gestión de las aulas de clase y en el aprendizaje de los estudiantes.

También se encontró que, en coherencia con Brunet (2011), el gerente educativo del Instituto Técnico Distrital Cruzada Social de Barranquilla, Colombia, presenta un perfil autoritario-explotador. Es por esto que en esta escuela se percibe una atmósfera de desconfianza hacia los docentes y otros empleados. Por lo tanto, la mayoría de las decisiones se distribuyen en forma descendente. Esto genera un patrón de mando vertical que ha generado tensiones entre los coordinadores y los docentes, siendo los primeros los garantes que se cumplan las decisiones del gerente educativo por parte de los docentes, quienes se rehúsan o manifiestan inconformes con tales disposiciones. Aquí se crea una tensión coordinador-docente debido a las decisiones inadecuadas, individuales, no programadas y, en ocasiones, arbitrarias del gerente educativo.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas: Editorial Episteme
- Ayala, J. (2015). Evaluación externa y calidad de la educación en Colombia. Documentos de trabajo sobre economía regional. Banco de la República
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México
- Bussiness, C. (2007). Competencias y Competitividad Diseño y Organización Latinoamericana. Bogotá: McGraw-Hill
- Carvajal, C. (2015). Estrategias para la toma de decisiones gerenciales en la educación tomando como base la información institucional: caso Fundación Universitaria Católica del Norte y Cibercolegio —UCN. (Trabajo de grado). Universidad Católica de Medellín, Colombia
- Chiavenato, I. (2008). Introducción General a la Administración. 7ma. Edición. México, D.F.: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. Dinámica y Éxito en las Organizaciones. Bogotá: McGraw-Hill

- Contreras, S. (2015). Propuesta de mejora de clima laboral en una institución de educación superior. (Trabajo de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala
- Darft, R. y Marcic, D. (2005). Introducción a la Administración. Buenos Aires: Thomson
- Fernández, T. (2003). Factores que afectan el aprovechamiento escolar. (Tesis Doctoral no publicada), Colegio de México, México
- Fred, D. (2008). Cambio y Desarrollo Organizacional de los Centros Educativos. Bogotá: McGraw-Hill
- Gento, S. (2005). Instituciones Educativas para la Calidad Total. Madrid: Editorial Muralla
- Goncalves, A. (2000). El Clima como término Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Bogotá
- Gutiérrez, C. (2014). Clima organizacional en comunidades educativas. (Trabajo de grado), Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile
- Hastie, R. (2001). Problems for Judgement and Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 52,653-83
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw- Hill Interamericana Editores
- Hoy, W. K., Sweetland, S. R., y Smith, P. A. (2002). Toward an organizational model of achievement in high schools: The significance of collective efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 38(1), 77-93
- Lamoyi, C. (2007). La organización social de la escuela: clima organizacional en escuelas secundarias técnicas y generales del estado de Tabasco (Tesis de doctorado inédita). Universidad Autónoma de Querétaro, México
- Ministerio de Educación Nacional (2008). Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento. Bogotá
- Ministerio de Educación Nacional (2016). Colombia, la mejor educada en el 2025. Líneas estratégicas de la política educativa del Ministerio de Educación Nacional. Bogotá: Autor
- Ministerio de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (2018). Datos abiertos. Colombia: Ubicaciones de las instituciones educativas oficiales de la ciudad de Barranquilla. Recuperado de <https://www.datos.gov.co/E>
- Mosley, D. y Megginson, M. (2005). Competencias Administrativas y la Función de Asesoramiento Pedagógico del Director de Educación Básica. México, D.F.: Janes, S.A
- Palacios, A. Ramírez, K. y Rodríguez, A. (2013). Gestión del proceso de toma de decisiones en el Colegio Técnico Profesional de General Viejo. *Rev. Gestión de la Educación*, 4(1): 65-102
- Pereira, A. (2014). Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas. (Trabajo de grado), Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela
- Ramos, D. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. (Trabajo de grado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Fusagasugá, Cundinamarca, Colombia
- Robbins, S. (2005). Las Organizaciones. México, D.F.: McGraw-Hill
- Robbins, S. (2008). Comportamiento Organizacional. México, D.F.: Pearson Education-Perntice Hall
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005). Administración. México, D.F.: Pearson
- Rodríguez, D. (2015). Diagnóstico organizacional. 8va.edición. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile
- Sánchez, T. (2015). La evaluación en Colombia: segunda mitad del siglo XXI. Esbozo de una genealogía. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas
- Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación, Mapas Estratégicos, índice de Gestión. Bogotá: Editorial 3R Editores
- Valderrama, J. (2014). Documento base para Al Tablero. Colombia: Subdirección de mejoramiento: Recuperado de: <http://www.colombiaaprende.edu.co>