

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS
UAPA**

ESCUELA DE POSTGRADO

**MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION MENCIÓN GESTION DE
CENTROS EDUCATIVOS**



INCIDENCIA DEL ROL DEL DIRECTOR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO EDUCATIVO DULCE MARIA TIBURCIO, JARABACOA, DISTRITO EDUCATIVO 06-03, REPÚBLICA DOMINICANA, AÑO ESCOLAR 2013-2014.

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, MENCIÓN GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS.

PRESENTADO POR:

IRIS ALTAGRACIA RAMÍREZ ORTIZ
GISSELLE GUILLERMINA RODRÍGRUEZ GARCÍA

ASESORA

DRA. YANET Y. JIMINIAN

SANTIAGO DE LOS CABALLEROS

REPÚBLICA DOMINICANA

MAYO 2014

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.	I
AGRADECIMIENTOS.	IV
COMPENDIO.	V
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	
1.1 Antecedentes de la investigación.	3
1.2 Planteamiento del problema.	9
1.3 Formulación del problema.	12
1.3.1 Sistematización del problema.	12
1.4 Objetivo general.	13
1.4.1 Objetivos específicos.	13
1.5 Justificación.	14
1.6 Delimitación.	16
1.7 Limitaciones.	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Descripción del contexto de la investigación.	17
2.1.1 Aspectos específicos del Centro Educativo objeto de estudio.	18
2.1.2 Planta física.	19
2.1.3 Mobiliarios, equipamiento escolar, de oficina y material didáctico.	19
2.1.4 Recursos humanos.	20
2.1.5 Matrícula	20
2.1.6 Misión y visión Institucional	20
2.1.7 Filosofía, valores y objetivos	21
2.2 El director escolar- conceptualización	23
2.2.1 Rol del director	24
2.2.2 Rol del director en República Dominicana	25
2.2.3 Perfil del director de los centros educativos	26
2.2.4 Competencias del director de centros educativos	27
2.2.5 Rol del director a lo interno del centro educativo	27
2.2.6 Descripción del puesto de director de centros educativos	29
2.2.7 Características de un buen director	30
2.3 Liderazgo.	31
2.3.1 Conceptos y tipos de liderazgo	31
2.3.1.1 Teoría básica del liderazgo	32
2.3.1.2 Nuevas teorías del liderazgo	34
2.3.1.2.1 Liderazgo orientado a la tarea y liderazgo orientado a las personas	34
2.4 Clima Organizacional	35
2.4.1 Concepto de Clima Organizacional	35
2.4.2 Clima y cultura organizacional	38
2.4.3 Importancia del clima organizacional	39
2.4.4 Teorías del clima organizacional de Rensis Likert	40
2.4.5 Teoría del clima organizacional de Litwin y Stinger	42
2.4.6 ¿Cómo medir el clima organizacional?	45

2.4.7 Clima organizacional adecuado	46
2.4.8 Factores que inciden en el clima organizacional	48
2.4.8.1 Comunicación	48
2.4.8.2 Tipos de comunicación.	49
2.4.8.2.1 Comunicación horizontal.	49
2.4.8.2.2 Comunicación vertical.	49
2.4.8.3 Medio de comunicación en la organización.	50
2.4.8.4 Importancia de la comunicación interna en las instituciones.	51
2.4.9 Motivación.	52
2.4.9.1 Teorías sobre la motivación.	53
2.4.9.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.	53
2.4.9.1.2 Teoría de las tres necesidades.	56
2.4.10 Satisfacción laboral.	56
2.4.10.1 Motivación – Satisfacción laboral vs Clima organizacional.	57
2.4.11 Reconocimiento.	58
2.4.12 Remuneración / Salario.	58
2.4.13 Relaciones interpersonales.	59
2.4.14 Acoso laboral o mobbing.	60
2.4.15 Conflictos.	63
2.4.15.1 Características del conflicto.	63
2.4.15.2 ¿Cómo manejar los conflictos en las organizaciones?.	64
2.4.15.3 Estrategias para manejar los conflictos.	67
2.4.15.3.1 Dialogo.	67
2.4.15.3.2 Mediación.	68
2.4.15.3.3 Negociación.	69
2.4.15.3.4 Conciliación.	69
2.4.15.3.5 Arbitraje.	70

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño, tipo de investigación y método.	71
3.1.1 Diseño.	71
3.1.2 Tipo de investigación.	72
3.1.3 Método.	73
3.2 Técnica e instrumentos.	73
3.3 Población y muestra.	74
3.4 Procedimientos para la recolección de datos.	75
3.5 Procedimientos para el análisis de los datos.	76
3.6 Validez y confiabilidad.	77

CAPITULO IV. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Resultados de los cuestionarios aplicados a los/as Docentes.	79
4.2 Resultados del cuestionario aplicado a las secretarias.	98
4.3 Resultados del cuestionario aplicado al personal de apoyo.	115
4.4 Entrevista aplicada al Director del Centro Educativo.	129
4.5 Informe de la ficha de observación estructurada aplicada a los registros de calificaciones de los/as estudiantes del centro.	131

CAPITULO V. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.0 Logros por variables.	133
5.1 Variable No. 1 Nivel de cumplimiento del rol del director en propiciar buenas relaciones de integración y convivencia entre los empleados.	133
5.2 Variable No. 2 Tipo de liderazgo que ejerce el director.	134
5.3 Variable No. 3 Factores que inciden en el clima organizacional.	135
5.4 Variable No. 4 Estrategias utilizadas para la solución de conflictos.	139
5.5 Variable No. 5 Nivel de participación de los empleados en la toma de decisiones.	139

CONCLUSIONES.	141
----------------------	-----

RECOMENDACIONES.	148
-------------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA.	149
----------------------	-----

APÉNDICES.

- A. Operacionalización de las variables.
- B. Cuestionario aplicado a los docentes.
- C. Cuestionario aplicado a las secretarias.
- D. Cuestionario aplicado al personal de apoyo.
- E. Entrevista aplicada al Director.
- F. Ficha de observación estructurada aplicada a los registros de calificaciones de los estudiantes.

Glosario de términos.

ANEXOS.

Certificación de la población expedida por el director del centro educativo.

Autorización para realizar el estudio en el centro expedida por el Director.

Mapa del área urbana del Municipio de Jarabacoa.

Organigrama del centro educativo objeto de estudio.

LISTA DE TABLAS

Número	Título	Página
Tabla No. 1	Sexo.	79
Tabla No. 2	Edad.	80
Tabla No. 3	Tiempo en servicios.	81
Tabla No. 4	Frecuencia con la que conocen los objetivos del centro educativo y su interrelación con la misión y visión.	82
Tabla No. 5	Nivel de cumplimiento del rol del director en propiciar buenas relaciones de integración y convivencia entre los empleados.	83
Tabla No. 6	Características que describen al director del centro educativo.	84
Tabla No. 7	Tipo de liderazgo que ejerce el director.	85
Tabla No. 8	Factores que inciden en el clima organizacional.	86
Tabla No. 9	Factores que afectan negativamente el clima organizacional de centro educativo.	87
Tabla No. 10	Estrategias que utiliza el centro para la solución de conflictos.	88
Tabla No. 11	Nivel de participación en la toma de decisiones de los empleados.	89
Tabla No. 12	Frecuencia con que el director toma en cuenta las opiniones de los empleados para la toma de decisión.	90
Tabla No. 13	El director le reconoce cuando realiza un trabajo bien hecho.	91
Tabla No. 14	Relación interpersonal entre el director y los empleados.	92
Tabla No. 15	Frecuencia con que el director le permite influir en la toma de decisiones.	93
Tabla No. 16	Frecuencia con que el director transmite clara y oportunamente las instrucciones de trabajo.	94
Tabla No. 17	Actividades que el director promueve y realiza para la integración y convivencia de los empleados del centro.	95
Tabla No. 18	Nivel de satisfacción laboral.	96
Tabla No. 19	Rendimiento académico de sus estudiantes.	97
Tabla No. 20	Sexo.	98
Tabla No. 21	Edad.	99
Tabla No. 22	Tiempo en servicios.	100
Tabla No. 23	Frecuencia con que conocen objetivos del centro educativo y su interrelación con la misión y visión.	101
Tabla No. 24	Nivel de cumplimiento del rol del director en propiciar buenas relaciones de integración y convivencia entre los empleados.	102
Tabla No. 25	Características que describen al director del centro educativo.	103
Tabla No. 26	Tipo de liderazgo que ejerce el director.	104

Tabla No. 27	Factores que inciden en el clima organizacional.	105
Tabla No. 28	Factores que afectan negativamente el clima organizacional de centro educativo Dulce María Tiburcio.	106
Tabla No. 29	Estrategias que utiliza el centro para la solución de conflictos.	107
Tabla No. 30	Nivel de participación en la toma de decisiones de los empleados.	108
Tabla No. 31	Si el director toma en cuenta las opiniones de los empleados para la toma de decisión.	109
Tabla No. 32	El director le reconoce cuando realiza un trabajo bien hecho.	110
Tabla No. 33	Relación interpersonal entre el director y los empleados.	111
Tabla No. 34	Frecuencia con que el director permite influir en la toma de decisiones.	112
Tabla No. 35	Frecuencia con la que el director transmite clara y oportunamente las instrucciones de trabajo.	113
Tabla No. 36	Actividades que el director promueve y realiza para la integración y convivencia de los empleados del centro.	114
Tabla No. 37	Sexo.	115
Tabla No. 38	Edad.	116
Tabla No. 39	Tiempo en servicios.	117
Tabla No. 40	Nivel de cumplimiento del rol del director en propiciar buenas relaciones de integración y convivencia entre los empleados.	118
Tabla No. 41	Características que describen al director del centro educativo	119
Tabla No. 42	Factores que inciden en el clima organizacional.	120
Tabla No. 43	Factores que afectan negativamente el clima organizacional.	121
Tabla No. 44	Estrategias que utiliza el centro para la solución de conflictos.	122
Tabla No. 45	Frecuencia con la que el director toma en cuenta las opiniones de los empleados para la toma de decisión.	123
Tabla No. 46	Frecuencia con la que el director reconoce cuando realizan un trabajo bien hecho.	124
Tabla No. 47	Relación interpersonal entre el director y los empleados.	125
Tabla No. 48	Frecuencia con la que el director permite influir en la toma de decisiones.	126
Tabla No. 49	Actividades que el director promueve y realiza para la integración y convivencia de los empleados del centro.	127
Tabla No. 50	Tipo de liderazgo que ejerce el director.	128

LISTA DE TABLAS

Número	Título	Página
Gráfico No. 1	Sexo.	79
Gráfico No. 2	Edad.	80
Gráfico No. 3	Tiempo en servicios.	81
Gráfico No. 4	Frecuencia con la que conocen los objetivos del centro educativo y su interrelación con la misión y visión.	82
Gráfico No. 5	Nivel de cumplimiento del rol del director en propiciar buenas relaciones de integración y convivencia entre los empleados.	83
Gráfico No. 6	Características que describen al director del centro educativo.	84
Gráfico No. 7	Tipo de liderazgo que ejerce el director.	85
Gráfico No. 8	Factores que inciden en el clima organizacional.	86
Gráfico No. 9	Factores que afectan negativamente el clima organizacional de centro educativo Dulce María Tiburcio.	87
Gráfico No. 10	Estrategias que utiliza el centro para la solución de conflictos.	88
Gráfico No. 11	Nivel de participación en la toma de decisiones de los empleados.	89
Gráfico No. 12	Frecuencia con que el director toma en cuenta las opiniones de los empleados para la toma de decisión.	90
Gráfico No. 13	Frecuencia con que el director reconoce cuando realiza un trabajo bien hecho.	91
Gráfico No. 14	Relación interpersonal entre el director y los empleados.	92
Gráfico No. 15	Frecuencia con la que el director permite influir en la toma de decisiones.	93
Gráfico No. 16	Frecuencia con la que el director transmite clara y oportunamente las instrucciones de trabajo.	94
Gráfico No. 17	Actividades que el director promueve y realiza para la integración y convivencia de los empleados del centro.	95
Gráfico No. 18	Nivel de satisfacción laboral.	96
Gráfico No. 19	Rendimiento académico de sus estudiantes.	97
Gráfico No. 20	Sexo.	98
Gráfico No. 21	Edad.	99
Gráfico No. 22	Tiempo en servicios.	100
Gráfico No. 23	Frecuencia con que conocen objetivos del centro educativo y su interrelación con la misión y visión.	101
Gráfico No. 24	Nivel de cumplimiento del rol del director en propiciar	102

	buenas relaciones de integración y convivencia entre los empleados.	
Gráfico No. 25	Características que describen al director del centro educativo.	103
Gráfico No. 26	Tipo de liderazgo que ejerce el director.	104
Gráfico No. 27	Factores que inciden en el clima organizacional.	105
Gráfico No. 28	Factores que afectan negativamente el clima organizacional de centro educativo.	106
Gráfico No. 29	Estrategias que utiliza el centro para la solución de conflictos.	107
Gráfico No. 30	Nivel de participación en la toma de decisiones de los empleados.	108
Gráfico No. 31	Frecuencia con que el director toma en cuenta las opiniones de los empleados para la toma de decisión.	109
Gráfico No. 32	Frecuencia con que el director reconoce cuando realiza un trabajo bien hecho.	110
Gráfico No. 33	Relación interpersonal entre el director y los empleados.	111
Gráfico No. 34	Frecuencia con que el director permite influir en la toma de decisiones.	112
Gráfico No. 35	Frecuencia con que el director transmite clara y oportunamente las instrucciones de trabajo.	113
Gráfico No. 36	Actividades que el director promueve y realiza para la integración y convivencia de los empleados del centro.	114
Gráfico No. 37	Sexo.	115
Gráfico No. 38	Edad.	116
Gráfico No. 39	Tiempo en servicios.	117
Gráfico No. 40	Nivel de cumplimiento del rol del director en propiciar buenas relaciones de integración y convivencia entre los empleados.	118
Gráfico No. 41	Características que describen al director del centro educativo	119
Gráfico No. 42	Factores que inciden en el clima organizacional.	120
Gráfico No. 43	Factores que afectan negativamente el clima organizacional.	121
Gráfico No. 44	Estrategias que utiliza el centro para la solución de conflictos.	122
Gráfico No. 45	Frecuencia con que el director toma en cuenta las opiniones de los empleados para la toma de decisión.	123
Gráfico No. 46	Frecuencia con que el director reconoce cuando realiza un trabajo bien hecho.	124
Gráfico No. 47	Relación interpersonal entre el director y los empleados.	125
Gráfico No. 48	Frecuencia con que el director permite influir en la toma de decisiones.	126
Gráfico No. 49	Actividades que el director promueve y realiza para la	127

integración y convivencia de los empleados del centro.

Gráfico No. 50 Tipo de liderazgo que ejerce el director.

128

COMPENDIO

Esta investigación trata acerca de la Incidencia del Rol del Director en el Clima Organizacional del Centro Educativo Dulce María Tiburcio, Jarabacoa, Distrito Educativo 06-03, República Dominicana, durante el período 2013-2014.

El contexto en el cual se desarrolló es Jarabacoa, municipio que tiene una vital importancia para la provincia de la Vega, por su desarrollo agrícola, turístico, agroforestal y comercial. El centro educativo objeto de estudio se encuentra al norte de la zona urbana, en el sector La Confluencia.

Este Centro educativo no escapa a la problemática que vienen enfrentando diversos centros educativos con relación al clima organizacional, ocasionado por el deficiente liderazgo que actualmente se observa en los gestores, siendo este el responsable de que los roles desarrollados en la institución sean asumidos como corresponde por cada uno de los actores.

A pesar de los cambios y transformaciones del sistema educativo en las últimas décadas, todavía algunos directores no conocen su verdadero rol como gestores de los centros educativos, observándose poca relación entre los miembros, poca armonía, deficiente comunicación entre el director y su personal y entre todos los miembros de la institución en general, los lineamientos y políticas internas a cumplir en el centro e impulsada por el director, no son respetados. Esta situación ocasiona conflictos, discusiones en tono alto e inadecuado entre los miembros de dicho centro, lo cual limita notablemente el logro de los objetivos y metas establecidas.

Es por tanto que surge esta investigación a través de la cual se intenta identificar los factores que inciden en el clima organizacional del centro educativo objeto de estudio, para poder mejorar las debilidades que están afectando el eficaz desempeño de los empleados y el logro de los objetivos planificados por la institución.

El manejo inadecuado del clima organizacional en una institución educativa no permite que se pongan en práctica nuevas estrategias con el propósito de mejorar la calidad educativa, ya que la comunicación como factor elemental no ejerce su función y los empleados no se identifican con los propósitos y metas planificados por la escuela a través de los superiores.

Entendiéndose como Clima Organizacional: “El ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales y que se refleja en las relaciones interpersonales” (Da Silva , 2003; p.425).

El objetivo general de esta investigación es Determinar la incidencia del rol del director en el clima organizacional del Centro Educativo Dulce María Tiburcio, Jarabacoa, Distrito Educativo 06-03, República Dominicana, período 2013-2014.

Para la conformación del Marco Teórico fueron consultados diferentes libros de autores destacados en el tema; así como fuentes de internet, conformando con ellos un cuerpo teórico, que reúne los contenidos relacionados con los objetivos de la investigación.

Se realizó un estudio de carácter deductivo, pues, en el mismo se parte de datos generales para llegar a conclusiones particulares. (Hernández S, Fernández C., Baptista P. 2010). Se partió de teorías ya existentes, de forma amplia para investigar aspectos específicos. Con un diseño no experimental, porque sólo se observaron las variables en su entorno natural sin manipulación alguna, transversal; porque el mismo fue desarrollado en un tiempo delimitado y el enfoque cuantitativo, ya que los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos se expresaron en datos numéricos para su interpretación.

El estudio fue bibliográfico, descriptivo y de campo, porque combina el análisis de datos obtenidos en fuentes bibliográficas, se describieron todos los procesos realizados y se llevó a cabo en el lugar de los hechos. Se utilizó la técnica de la encuesta, los instrumentos aplicados fueron el cuestionario, la entrevista y la ficha.

En adición, se realizó una observación a los registros de calificaciones de los/as estudiantes del Centro Educativo de todos los grados, utilizando una ficha de observación estructurada, en la búsqueda de relacionar el rendimiento académico de los niños/as con el tema de esta investigación.

La población está compuesta por un director, catorce docentes, dos secretarias y cinco integrantes del personal de apoyo (dos conserjes, un portero, un jardinero y un sereno). Como esta población es pequeña no se tomó muestra, sino que se trabajó con la población completa. La población estudiantil es de 418 estudiantes inscritos, de los cuales hay solo 399 activos.

En relación a los resultados:

Se determinó que el 50% de los docentes afirman que el nivel de cumplimiento del rol del director en propiciar buenas relaciones de integración y convivencia entre los empleados, es muy alto y alto, respectivamente (Ver tabla No.5); el 100% del personal administrativo indicó que es muy alto (Ver tabla No.5); el 100% del personal de apoyo manifestó que es alto (Ver tabla No.4).

Se verificó que el 100% de los encuestados consideran que el tipo de liderazgo del director es democrático. (Ver tabla No. 7, docentes y personal administrativo, respectivamente y tabla No. 14, personal de apoyo).

Se identificó, que El 100% de los encuestados ha calificado la comunicación como un factor importante que incide en el clima organizacional de una institución. El 86% de los docentes identificaron la motivación y el reconocimiento, respectivamente.

Así como también, los factores que afectan negativamente el clima del centro educativo objeto de estudio se encuentra la deficiente comunicación entre los empleados con un 57% de respuestas de los docentes y en un 100% de las respuestas del personal administrativo. En cuanto al personal de apoyo respondieron que es el mal manejo de los conflictos en un 80% y los conflictos en

un 60%. Estos factores negativos del clima organizacional también fueron identificados por el director.

Se identificó, que el 86% de los docentes indicaron que utilizan el dialogo como estrategia para solucionar los conflictos, el 100% del personal administrativo y personal de apoyo, respectivamente. Además, utilizan la mediación con un 100% de las respuestas del personal administrativo, un 60% del personal de apoyo y un 50% de los docentes.

Se determinó, que el 43% de los docentes expresaron que el nivel de participación en la toma de decisiones es alto, el 36% respondió que es regular y el 21% dijo que es bajo. El personal administrativo respondió que es alto y regular en un 50%, respectivamente. En cuanto al personal de apoyo, el 100% indicó que ocasionalmente su opinión es tomada en cuenta por el director.

Finalmente, el 90% de los estudiantes del Centro Educativo Dulce María Tiburcio, tienen un rendimiento académico entre bueno (33%), muy bueno (29%) y excelente (28%).

Después de presentadas las conclusiones del estudio, las investigadoras están en la disposición de recomendar: Crear el espacio para solucionar los conflictos y buscar nuevas estrategias, crear una cultura en donde los conflictos constituyan una oportunidad de crecimiento y aprendizaje para la convivencia; gestionar talleres de relaciones humanas para todos los empleados, motivar a la autorreflexión con el objetivo de crear conciencia sobre la necesidad e importancia de tener un proceso continuo de buenas relaciones interpersonales entre el equipo de colaboradores.

CONCLUSIONES

Las conclusiones que se presentan a continuación fueron elaboradas tomando en cuenta los objetivos planteados.

Objetivo específico No.1. “Determinar el nivel de cumplimiento del rol del director en propiciar buenas relaciones de integración y convivencia entre los empleados del Centro Educativo Dulce María Tiburcio”.

Se determinó que el nivel de cumplimiento del rol del director en propiciar buenas relaciones de integración y convivencia son: muy alto y alto en un 100%, respectivamente.

Se comprobó que el director cumple con este rol mediante la evidencia de actividades que realiza mostrada por él a las investigadoras tales como: fotografías de celebraciones de cumpleaños a empleados y entrega de placa a empleados meritorios.

El 64% de los docentes indicaron que realiza reuniones para el reconocimiento al/los empleados por su buen desempeño. El 100% del personal administrativo expresó que realiza fiestas o algún tipo de celebraciones para festejar cumpleaños a los empleados. El 80% del personal de apoyo que entrega de placas, trofeos o medallas a los empleados meritorios.

Objetivo específico No.2. “Verificar el tipo de liderazgo que ejerce el director del Centro Educativo Dulce María Tiburcio”.

Se verificó que el tipo de liderazgo que ejerce el director del Centro Educativo Dulce María Tiburcio es democrático, en un 100%.

Este tipo de liderazgo tiene más inclinación hacia los empleados y dicho comportamiento aumenta la motivación, la calidad de las decisiones, el trabajo en equipo, el ánimo y el desarrollo (Robbins y Decenzo, 2003).

En cuanto a las características que describen al director del centro educativo Dulce María Tiburcio, se identificó que el 64% de los docentes afirman que él involucra a los empleados en la toma de decisiones.

El 100% del personal administrativo (secretarias) aseguran que las características que describen al director del centro son: que involucra a los empleados en la toma de decisiones y usa la retroalimentación para dirigir a los empleados.

El 100% del personal de apoyo indica que la característica que describen al director es que involucra a los empleados en la toma de decisiones.

Estas características de comportamiento del director corresponden a un liderazgo democrático, de acuerdo a la teoría básica del liderazgo planteada por Kurt Lewin citado por Robbins y Decenzol (2003), cuando afirma “El líder que tiene un estilo democrático normalmente involucra a los empleados en la toma de decisiones, propicia la participación para decidir las metas y los métodos de trabajo y aprovecha la retroalimentación como posibilidad para dirigir a los empleados” (p. 347).

Esto se corresponde a un tipo de clima participativo-consultivo de acuerdo a la teoría de Likert (1967), citado por Gan y Berbel (2007), “evidencia un clima organizacional de tipo participativo – consultivo (sistema III), porque permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes (director-docentes, secretarias y personal de apoyo) y existe la delegación”.

Objetivo específico No.3. “Identificar los factores que inciden en el clima organizacional del Centro Educativo Dulce María Tiburcio”.

Se identificó que uno de los factores que inciden en el clima organizacional es la comunicación en un 100%. El reconocimiento en un 80% y la motivación en un 50%.

Además se identificó que el 50% de los docentes expresaron que el director siempre y casi siempre, respectivamente, transmite clara y oportunamente los mensajes e instrucciones de trabajo del centro. El 100% del personal administrativo (secretarias) respondieron que el director siempre lo hace y el 60% del personal de apoyo expresaron que casi siempre.

“La comunicación es importante porque tiene un papel significativo en la determinación del nivel de motivación de los empleados. Cuando los empleados conocen su trabajo y responsabilidades y la de los demás, se crea un clima de trabajo y colaboración que facilita la coordinación de esfuerzos en pos de los objetivos” (Boland et al, 2007).

También, se identificó que el 57 % de los docentes casi siempre conocen los objetivos del centro educativo y cómo éstos se interrelacionan con la visión, misión y estrategias. El 43% siempre lo conocen. El 50 % del personal administrativo casi siempre y siempre, respectivamente.

Esto va en correspondencia con las condiciones para que haya un clima adecuado, planteada por Bager (2010) en el aspecto de “Claridad de las metas: la persona debe saber las estrategias de la empresa a nivel general y a nivel departamental, lo que tiene que hacer y la relación que esto tiene con los objetivos de la organización”(p.144).

Se identificó que el 57% de los docentes aseguran tener buena relación interpersonal con el director, el 43% la califica como muy buena. El 100% del personal administrativo (secretarias) y el personal de apoyo, respectivamente expresaron tener muy buena relación interpersonal con el director.

El 57% de los docentes expresaron que el nivel de satisfacción de trabajar en la institución es regular, mientras que el 43% dicen que es alto.

Por otra parte, el 57% de los docentes expresaron que el rendimiento académico de sus estudiantes es bueno (70-79), mientras que el 43% indicó que es regular (65-69).

En este sentido, se verificó que el 33% de los estudiantes tienen un rendimiento académico bueno (entre 70-79 puntos), el 29% es muy bueno (entre 80-89 puntos), el 28% excelente (entre 90-100 puntos).

Por lo ante expresado, existe una inconsistencia entre el nivel de satisfacción de los docentes, en primer lugar, con la percepción de los docentes con relación al rendimiento académico de sus estudiantes y en segundo lugar, con el rendimiento académico observado en los registros de calificaciones (Las investigadoras).

Además, se identificó que el 57% de los docentes y el 100% del personal administrativo (secretarias) afirman que la deficiente comunicación horizontal (entre empleados) es un factor que incide de forma negativa en el clima organización del centro objeto de estudio.

En cuanto a la **poca motivación**, se identificó que el 29% de los docentes indican que es otro factor negativo en el clima organizacional del Centro Dulce María Tiburcio.

Respecto al personal de apoyo, se identificó que los factores negativos que afectan el clima organizacional del centro son: El mal manejo de los conflictos en un 80% y los conflictos en un 60%.

Esto no se corresponde con lo planteado en la teoría de Rensis Likert en el aspecto del clima de tipo Participativo en grupo - Sistema IV: porque la deficiente comunicación entre los empleados afecta de forma negativa el clima organizacional del centro objeto de estudio. En adición, el mal manejo de los conflictos afecta la integración del equipo de trabajo.

En el sistema IV, de acuerdo a Likert (1967), citado por Gan y Berbel (2007).

“La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye en forma vertical –horizontal y ascendente y descendente”. “El funcionamiento de dicho sistema es el equipo de trabajo como mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica”.

Por último, la poca motivación de los empleados del centro se corresponde a lo planteado por David McClelland (1967) en su teoría de “la motivación de las tres necesidades”, de acuerdo a dicha teoría “existen tres necesidades adquiridas que son motivo importante en el trabajo: el logro, el poder y la pertenencia, esta última es la necesidad del individuo de tener relaciones interpersonales amistosa y cercana.

Según los hallazgos, hay deficiente comunicación entre los empleados, mal manejo de los conflictos, estos son indicadores de que hay una mala relación interpersonal a nivel de empleados, lo que explicaría la necesidad de pertenencia no satisfecha, por ende, hay poca motivación.

Objetivo específico No.4. “Identificar las estrategias utilizadas para la solución de conflictos en el Centro Educativo Dulce María Tiburcio”.

Se identificó que una de las estrategias utilizada para la solución de conflictos es el dialogo en un 86% de los docentes y en un 100% del personal administrativo y el personal de apoyo, respectivamente.

El 50% de los docentes expresaron que utilizan la mediación, un 100% del personal administrativo y el personal de apoyo en un 60%.

También, un 29% de los docentes afirman que utilizan la conciliación.

Objetivo específico No.5. “Determinar el nivel de participación de los empleados del Centro Educativo Dulce María Tiburcio”.

Se determinó que el nivel de participación de los docentes en la toma de decisiones es alto en un 43%, regular en un 36% y bajo en un 21%.

Además se determinó que el nivel de participación del personal administrativo es alto y regular en un 50%, respectivamente.

En este aspecto, los docentes expresaron que sus opiniones son tomadas en cuenta por el director ocasionalmente en un 57% y frecuentemente en un 43%.

En tanto que el personal administrativo respondió que sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones por el director siempre en un 100%. El personal de apoyo, expresó que ocasionalmente en un 100%.

Como se puede observar el nivel de participación de los empleados es alto en un 50% y 43% y regular en un 50% y 36% respectivamente.

Objetivo general: “Determinar la incidencia del rol del director en el clima organizacional del Centro Educativo Dulce María Tiburcio, Jarabacoa, Distrito Educativo 06-03, República Dominicana, período 2013-2014”.

De acuerdo a los resultados el 50% de los docentes consideran muy alto y alto, respectivamente, el nivel de cumplimiento del rol del director en propiciar buenas

relaciones de integración y convivencia entre los empleados del centro. El 100% del personal administrativo dice que es muy alto y el 100% del personal de apoyo afirma que es alto.

En tal sentido, el liderazgo democrático que ejerce el director del Centro en un 100%, propicia un clima participativo - consultivo, positivo y abierto.

Todos los actores están conscientes de los factores que inciden en el clima organizacional, destacando la comunicación en un 100%, el reconocimiento en un 80% y la motivación en un 50%.

No obstante, existen en el centro factores que inciden de manera negativa en el clima organizacional como son: deficiente comunicación horizontal (entre los empleados) en un 100% y 57% respectivamente, el mal manejo de los conflictos en un 80% y los conflictos en un 60%. Estos factores también fueron identificados por el director.

Para solucionar los conflictos utilizan como estrategias el dialogo en un 100% y 86%, respectivamente.

El alto nivel participación de los empleados en un 50% y 43%, regular en un 50% y 36% respectivamente les permite influir en la dirección aportando informaciones e ideas para ayudar al director a tomar decisiones.

Finalmente, el 90% de los estudiantes del centro educativo Dulce María Tiburcio, tienen un rendimiento académico entre bueno (33%), muy bueno (29%) y excelente (28%). Como se puede notar, la incidencia del rol del director en el clima organizacional del Centro Educativo Dulce María Tiburcio Jarabacoa, Distrito Educativo 06-03, República Dominicana, período 2013-2014 representa una gran importancia para el buen desarrollo de dicho centro en la consecución de los objetivos, dado a que contar con un estilo de dirección democrático facilita los procesos pedagógicos en función de los logros de aprendizajes de los estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abréu, M. (2011). *Análisis de la Cultura y Clima Organizacional de la Clínica Dra. Suero Montecristi. Enero-Abril 2011*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Tecnológica de Santiago, UTESA, Santiago, República Dominicana.
- Almenara, J. (2005). *La comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de la administración*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Ansion, J., Villacorta, A. (2004). *Para comprender la escuela pública desde sus crisis y posibilidades*. Perú: Editorial de la Pontificia Universidad de Perú.
- Ávilez, J. (2008). Recolección de datos. Recuperado el 9 de febrero del año 2014 de:
<http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>
- Ayoub, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*: Editorial LULU.
- Baguer, A. (2001). *Un timón en la tormenta. Como implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa*. Madrid: Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Barreiro, J., Díez, J., Barreiro, B., Ruzo, E., Losada, F. (2003). *Gestión Científica Empresarial: Temas de investigación actuales*. España: Editorial Netbiblo.
- Boland, L., Carro, F. Stancatti, M. Gismano, Y., Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración. Teoría y práctica*. Argentina: Editorial de la Universidad del Sur.
- Boyle, M. et al (2004). *La estructuración de las escuelas: la respuesta de la escuela primaria al cambio social*. Madrid: Editorial Akal.
- Cabero, J. y Hernández, M. (1995), Integración curricular de los recursos tecnológicos. Barcelona: Okikos-Tau.
- Castillo, J. (2010). Estadística. Recuperado el 04 de febrero del año 2014 de:
<http://www.monografias.com/trabajos15/estadistica/estadistica.shtml>

- Celdas, M., Castellano, A., Hidalgo, L.; López, R.(2009). *Formación y orientación laboral*. Madrid: Editorial Editex.
- Chiang, M., Martin, M., Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Editorial Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Correa M. (1997). *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas*. Bogotá: Editorial Cooperativa Magisterio.
- Curos, M. et al (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: Editorial UOC.
- Da Silva, R. (2003). *Teorías de la administración*. México: Editorial Thonson Paraninfo.
- Daft, R. (2007). *La experiencia del liderazgo*. Madrid: Editorial Thonson Paraninfo.
- Definición.de (2014) Relaciones interpersonales. Recuperado 03/04/2014 de:
<http://definicion.de/relaciones-interpersonales/>
- Díaz, A. (2008) Jarabacoa. *Tiempo Aborígen, Fundación, Evolución y Desarrollo*, Santo Domingo: Editora Centenario.
- Durán E. y Tiburcio J. (2008). *Rutas y Atractivos Eco turísticos de Jarabacoa*. Tesis de licenciatura no publicada. UAFAM. Jarabacoa. República Dominicana.
- Fernández, M. (2013). *Derecho del trabajo y seguridad social*. Madrid: Edición Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Ferrer, J., (2010). *Conceptos básicos de la metodología de la Investigación*. Recuperado el 31 de enero 2014 de:
<http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>
- Gadow, F. (2010). *Dilemas. La gestión del talento en tiempos de cambio*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- García, N. y Roja, M. (2002). *La administración Escolar*. Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

- González, M. (2006). *Gestión de conflictos laborales*. España: Editora Innovación y cualificación.
- Heredia, S. (2011). *Formación continua de Educadores*. Nuevos desafíos. México: McGraw Hill.
- Hernández, S. Fernández, C., Baptista, F. (2006) *Metodología de la investigación*. México: Editora McGraw Hill.
- Hernández, S., Fernández, C., Baptista, F. (2010) *Metodología de la investigación*. Perú: Editora EL COMERCIO.
- Herrera, R. (2008). *Jarabacoa Origen y Desarrollo Histórico*. Santo Domingo: Editora Búho.
- Holguín, C. (2006), *Cómo influye el Clima Organizacional en la implementación de las estrategias de negocio. Caso Cervecería Nacional Dominicana*. Tesis de Maestría no publicada. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, PUCMM, Santo Domingo; República Dominicana.
- Jiménez (2012). *Incidencia del rol del director en el clima organizacional de los centros educativos El Papayo y Herminia Pérez, Municipio de Santiago 2012*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Abierta para Adultos Santiago; República Dominicana.
- Martínez, D. (2005). *Mediación Educativa y resolución de conflictos: Modelos de implementación*. Argentina: Ediciones Noveduc.
- Maxwell, J. (2008). *Desarrolle los líderes que están alrededor de usted*. Bogotá: Editorial San Pablo.
- Murphy, J. (2002). *Cómo mejorar los conflictos en el trabajo*. Madrid: Editorial FUND Confidencial.
- Neira, A. (2003). *Sistema de incentivos a la producción*. Madrid: Editorial Fundación CONFEMETAL.
- Nelson, B. (2005). *1001 Formas de Reconocer el Trabajo bien hecho: Como gratificar y fidelizar empleados*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Piazzese, A., Flaño, N. (2005). *Dialogo Social en Americana Latina un camino hacia la democracia ciudadana*. Bogotá: Editorial Banco Interamericano de Desarrollo.
- Plan Estratégico de Desarrollo del Municipio de Jarabacoa (2006). Recuperado el 25 de febrero 2014.

<http://www.ayuntamientojarabacoa.com/Leyes%20y%20Documentos/Plan%20Estrategico%20de%20Jarabacoa.pdf>

Proyecto Educativo de Centro (2013-2018). Centro Educativo Dulce María Tiburcio. Jarabacoa.

Puig, J. (1995). *Aprender a Dialogar: Toma de conciencia de las habilidades para dialogar*. Madrid: Editorial FUND.

Rebeil, M., Ruiz, C. (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Plaza y Valdes.

República Dominicana. Ley 11-92. Promulgada el 29 de Mayo 1992 y normas complementarias.

República Dominicana. *Ley general de Educación 66-97*. Promulgada el 10 de Abril 1997 y sus Reglamentos.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Editorial Pearson Educación.

Robbins, S. y Decenzo, D. (2003). *Fundamentos de administración*. México: Editorial PRENTICE HALL.

Rojo, J. y Cervera, A. (2005). *Mobbing o Acoso laboral*. Madrid: Editorial Tébar.

Rosales, R. (1997). *Estilos de dirección y clima organizacional*. Revista de Ciencias Sociales, 77, 141-154. Guanacaste Costa Rica. Recuperado el 27 de Enero del 2014 de <http://revistacienciassociales.ucr.ac.cr/wp-content/revistas/77/rosales.pdf>

Saranecti, (2013). Comunicación Vertical Y Horizontal. BuenasTareas.com. Recuperado 03/04/2014, de

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Comunicaci%C3%B3n-Vertical-y-Horizontal/7865560.html>

Schonfeld, R. (2000). *El liderazgo es un sentimiento*. Argentina: Editorial Granica.

Schulz, P. (2011). *Liderazgo autoritario*. Recuperado el 20 de Febrero del 2014, de <http://prezi.com/t5qawjfuhji-/liderazgo-autoritario/>.

SEE. Escuela de Directores .Programa de Certificación en Gestión de Calidad (2011), recuperado el 20 de Febrero 2014 en <http://www.escueladedirectores.edu.do/index.php/2011-11-29-04-17-50>.

- SEE. *Manual de puestos y funciones para los Centros Educativos (1994)*. Santo Domingo: Editora de colores.
- SEE. Resolución Número 0667-2011. Escuela de Directores para la Calidad Educativa. Recuperada el 20 de febrero 2014 en <http://www.escueladedirectores.edu.do/Documentos/0667-2011%20CREACI%C3%83%E2%80%9CN%20ESCUELA%20DE%20DIRECTORES.pdf>.
- Silva, M. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Tabaré, A. (2004). *Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay*. *Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación*. Vol.2, número 2. 2004. Recuperada el 5 de octubre 2012, de <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n2/Tabare.htm>.
- Torrego, J. (2000). *Mediación de conflictos en instituciones educativas. Manual para la formación de mediadores*. Madrid: Ediciones Narcea.
- Uribe, M. (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad*. *Revista electrónica Prelac*. Recuperada el 30 de septiembre del 2012, http://portal.unesco.org/geography/es/ev.phpURL_ID=9811&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- Utate, A. (1998). *Rol del director en la administración educativa*. Santiago: Editora TEOFILO.
- Utrilla, A., Morillo, R., Ania, J., Cardeño M. (2006). *Personal Laboral Grupo II*. España: Editorial MAD.

INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:

Para consultar el texto completo de esta tesis debe dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

Dirección

Biblioteca de la Sede – Santiago

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana
809-724-0266, ext. 276; biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana. Tel.: 809-483-0100, ext. 245. biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua

Calle 1ra, Urb Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.
809-584-7021, ext. 230. biblioteca@uapa.edu.do