



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN**

**CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR:
UN ESTUDIO DE CASO**

Autoras:

Rodríguez Victoria CI. V- 18.556.375

Tovar Osmedy CI. V- 13.615.015

Tutor: José Marin Díaz

Caracas, Febrero de 2013



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS
REGIÓN CAPITAL

**CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR:
UN ESTUDIO DE CASO**

Trabajo de grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela para optar por
el título de Licenciad(a) os en Educación.

Caracas, Febrero de 2013



VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1487 de fecha 16-01-2013 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por RODRÍGUEZ, VICTORIA, C.I. 18.556.375; TOVAR, OSMEDY, C.I. 13.615.015 bajo el Título: CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR: UN ESTUDIO DE CASO, para optar el Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, dejan constancia de lo siguiente:

1. Hoy 27-02-2013 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, acordamos calificarlo como:

APLAZADO

APROBADO otorgándole la mención:

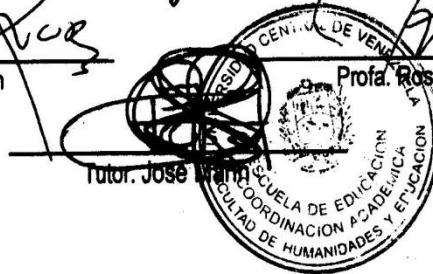
SUFICIENTE DISTINGUIDO SOBRESALIENTE

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: *El trabajo constituye un aporte para mejorar el contexto escolar institucional. Elaborado con pertinencia teórica, legal y metodológica en el área de una línea de investigación consolidada en la cátedra de Organización y Dirección Institucional, siendo la exposición y defensa del trabajo especial de grado coherente con el desarrollo de la investigación.*

Prof. Rodolfo Ron

Prof. Rosa Melo

Tutor. José María



APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Profesor José Clemente Marín Díaz, de la Universidad Central de Venezuela, adscrito a la Escuela de Educación; en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado titulado "Clima Organizacional Escolar: Un Estudio de Caso" realizado por las por las ciudadanas Victoria Rodríguez C.I 18.556.375 y Osmedy Tovar C.I 13.615.015, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que le incorporaron las observaciones y modificaciones indicados por el jurado evaluador durante la evaluación del mismo.

En Caracas a los 04 días del mes de marzo de 2.013.



Lic. José Marín Díaz

DEDICATORIA

Primeramente a Dios capaz de iluminar cada paso de mi vida y llenarme de determinación para alcanzar cada una de mis metas. De igual forma a mi Madre por inspirar en mi motivación, perseverancia y ser un apoyo incondicional en el logro de cada objetivo propuesto en mi vida. Mi padre ejemplo de superación y admiración profesional. Mis hermanas: Virginia pilar fundamental en mi vida. Verónica modelo de trabajo y constancia. Horacio equivalente a esperanza y sueños. A mis tías: Sandra y Dinorath por su amor y ayuda incondicional. Mi prima Kerry hermana y confidente. A mi amiga Osmedy soporte para no rendirme en el camino. A todas aquellas personas que de una u otra forman fueron impulso y compañía durante el proceso para conseguir esta meta. ¡Gracias!

Victoria Rodríguez Ruiz

A mi Dios y Salvador todo poderoso cuya mano me sostiene cada día y me ayuda a ejecutar cada acción que decido emprender llevándome al éxito seguro en el tiempo oportuno. A mi hija Iriel quien es mi mayor motivación para continuar avanzando y superar los retos que se presentan en el camino. A mis Padres, Oswaldo y Medilva a quienes admiro por el magnífico ejemplo de constancia, dedicación y disciplina que los hacen excelentes profesionales; pero sobre todo agradezco el amor y el apoyo que me brindan cada día. Gracias papi y mami. A mi amiga Viky... Dios te continúe bendiciendo y prospere tu camino que seguro será de gran éxito. A todas las personas que me han bendecido y apoyado... Gracias.

Osmedy Tovar Montero.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a nuestro Señor y Dios todopoderoso por habernos dado, vida, salud, fuerza y el deseo por llegar a esta etapa de nuestras vidas como profesionales.

También queremos agradecer a la UCV por brindarnos la oportunidad de formarnos entre sus maravillosos espacios y crecer como personas.

La colaboración prestada por el equipo directivo administrativo, docente y obrero de la Unidad Educativa “José Rafael Pocaterra” quienes cordialmente suministraron la información requerida para el logro del presente trabajo.

Muchas gracias a nuestro Tutor el Profesor José Marín, por su invaluable colaboración, tiempo y orientación para que este trabajo de investigación fuera realmente un estudio científico óptimo, acorde a todo lo aprendido durante los cinco años de estudio, aportándonos un significativo aporte y valor agregado a nuestra futura gestión como educadoras.

Agradecemos a la Cátedra, Coordinación, Personal Administrativo, a todos nuestros profesores de la Escuela de Educación quienes sembraron las primeras semillas filosóficas orientadoras que nos permitieron afinar el camino de nuestro porvenir hacia la enseñanza.

RESUMEN

Formulación del Problema Tratado:

El presente trabajo de investigación fue desarrollado en la Unidad Educativa “José Rafael Pocaterra” donde se observó insatisfacción por parte del personal docente, administrativo y obrero, debido a que perciben que la comunicación entre el directivo y el personal es distante y carente de estímulos, justificando con ello la poca participación en realización de actividades que requieren cooperación fuera del horario de trabajo. Por lo tanto se decide Analizar el clima organizacional de esta institución. **Objetivos del Trabajo:** Analizar el clima organizacional escolar de la “Unidad Educativa José Rafael Pocaterra”. Ubicada en el Municipio Plaza. Guarenas Estado Miranda. **Objetivos Específicos:** Describir el tipo de liderazgo, el modelo de comunicación, relaciones interpersonales, misión y visión que intervienen en el clima organizacional. Determinar el clima organizacional escolar. Interpretar los elementos del clima organizacional y su incidencia en la motivación de los trabajadores. **Estrategia Metodológica Seguida:** El paradigma seleccionado para la elaboración de este trabajo es el positivista, de campo descriptivo y cuantitativo. La estrategia más idónea fue la aplicación de una encuesta como instrumento de recolección de datos, a través del cuestionario. El cuestionario diseñado se realizó en base a la escala de Likert, con 5 ítems. **Resultados obtenidos:** Se obtuvo como resultado que el Clima organizacional que prevalece en la institución es autoritario lo que origina un estilo de comunicación descendente y poca confianza hacia sus empleados, además de la falta de motivación profesional, social y económica.

Palabras Claves: Clima organizacional, clima escolar, motivación, liderazgo y comunicación.

ABSTRACT

The present work of investigation was developed in the Educational Unit "Jose Rafael Pocaterra" where dissatisfaction was observed on the part of the educational, administrative and working personnel, due to the fact that they perceive that the communication between the executive and the personnel is distant and lacking in stimuli, justifying with it small participation in accomplishment of activities that need cooperation out of the schedule of work. Therefore it is decided To analyze the climate organizacional of this institution. Aims of the Work: Jose Rafael Pocaterra Analyzes the organizacional climate school of the " Educational Unit ". Located in the Municipality Plaza. Guarenas Miranda State. Specific aims: To describe the type of leadership, the model of communication, interpersonal relations, mission and vision that they intervene in the organizaciona climate I. To determine the organizacional climate school. To interpret the elements of the organizacional climate and his incident in the motivation of the workers. Methodological Followed strategy: The paradigm selected for the production of this work is the positivist, of descriptive and quantitative field. The most suitable strategy was the application of a survey as instrument of compilation of information, across the questionnaire. The designed questionnaire was realized on the basis of the scale of Likert, with 5 articles. Results obtained: there was obtained as result that the organizacional Climate that prevails in the institution is authoritarian what originates a style of descending communication and few confidence towards his employees, besides the lack of professional, social and economic motivation.

Keywords: Organizacional Climate, school climate, motivation, leadership and communication.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS	ii
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE FIGURAS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	6
Planteamiento del Problema	6
Justificación de la Investigación.	9
Objetivos de la Investigación.....	11
<i>Objetivo General</i>	11
<i>Objetivos Específicos</i>	11
CAPITULO II	12
Marco Teórico	12
Antecedentes relacionados con la investigación.....	12
Investigaciones Internacionales.	15
Bases Teóricas.....	19
Consideraciones Generales	19
La Organización	20
<i>La Escuela como organización</i>	23
Algunas Perspectivas teóricas que sustentan el Clima Organizacional.	24
Clima Organizacional.	26
<i>La Comunicación</i>	29
<i>Relaciones Interpersonales</i>	32
<i>Motivación y Clima laboral</i>	34
<i>Teorías de la motivación</i>	36
Teoría de las necesidades de Abraham Maslow.....	37
Teoría ERG de Clayton Alderfer.	38
Teoría de las Necesidades adquiridas de David McClelland.	40
Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.....	42
<i>Liderazgo y Clima Organizacional</i>	49
<i>El liderazgo como parte de la motivación del equipo de trabajo escolar</i>	51

Tipos de Clima.	54
<i>Sistema I. Autoritarismo Explotador</i>	55
<i>Sistema II. Autoritarismo paternalista</i>	55
<i>Sistema III consultivo</i>	56
<i>Sistema IV. Participación en grupo</i>	57
Clima organizacional en instituciones educativas.	58
Bases legales	62
Evolución Histórica de la U.E. “José Rafael Pocaterra”	69
Epónimo de la U.E José Rafael Pocaterra.	70
Identificación de la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra.	72
Infraestructura física de la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra.	73
<i>Misión</i>	74
<i>Visión</i>	74
<i>Valores</i>	74
CAPITULO III	75
Marco Metodológico.	75
Tipo de investigación.....	76
Nivel de la Investigación.....	78
Población.	79
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	80
Validez y Confiabilidad.	81
Operalización de variables.	91
Clima Organizacional Escolar	91
Operalización de variables.	92
CAPITULO IV	94
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
Recomendaciones.....	123

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	126
ANEXOS	130
Anexo "A" Instrumento	131
Anexo "B" Validación del Instrumento	137

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	28
<i>Las variables más importantes de la estructura de los procesos organizacionales.</i>	<i>28</i>
Tabla 2.	44
<i>Comparación entre las cuatro teorías de la motivación.....</i>	<i>44</i>
Tabla 3.	80
<i>Distribución de la “Unidad Educativa José Rafael Pocaterra”</i>	<i>80</i>
Tabla 4.	82
<i>Cuadro de Expertos.</i>	<i>82</i>
Tabla 5.	84
<i>Resumen De Procesamiento De Datos.....</i>	<i>84</i>
Tabla 6.	84
<i>Estadísticos de Confiabilidad</i>	<i>84</i>
Tabla 7.	85
<i>Estadísticos de los elementos.....</i>	<i>85</i>
Tabla 8.	87
<i>Estadístico de resumen de los elementos.....</i>	<i>87</i>
Tabla 9.	88
<i>Estadístico de resumen de los elementos.....</i>	<i>88</i>
Tabla 10.	89
<i>Estadísticos de la Escala</i>	<i>89</i>
Operalización de variables.	91
Tabla 11.	91
<i>Conceptualización de las variables.</i>	<i>91</i>
Operalización de variables.	92
Tabla 12.	92
Tabla 13.	95
Ítem 1.- La filosofía de Gestión que orienta a la institución es discutida por los actores institucionales para su conocimiento y aplicación.	95
Tabla 14.	96
Ítem 2.- Las autoridades de la institución promueven y fortalecen los objetivos institucionales mediante mesas de trabajo centradas en el dialogo y la participación de los diferentes actores institucionales.....	96
Tabla 15.	97

Ítem 3.- Usted participa en la elaboración del proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC)	97
Tabla 16.	98
Ítem 4.- El modelo directivo que orienta a la acción gerencial es autoritario.	98
Tabla 17.	99
Ítem 5- La dirección muestra un modelo paternalista en la supervisión de los actores institucionales.....	99
Tabla 18.	100
Ítem 6- En la institución todos los actores institucionales se involucran en las diferentes actividades a desarrollar	100
Tabla 19.	101
Ítem 7- En la institución todos los actores institucionales trabajan en función de lograr los objetivos planteados.	101
Tabla 20.	102
Ítem 8- La dirección toma en cuenta tus opiniones para solucionar los problemas que surgen como consecuencia de la dinámica institucional.	102
Tabla 21.	103
Ítem 9- La información que ofrece el personal directivo al personal docente, administrativo y obrero es precisa y oportuna.	103
Tabla 22.	104
Ítem 10- En la institución la información fluye por los canales regulares.	104
Tabla 23.	105
Ítem 11- Las decisiones son tomadas únicamente por el equipo directivo.....	105
Tabla 24.	106
Ítem 12- Considera usted que existe cooperación y sentido de integración entre el personal administrativo, docente y obrero de la institución.	106
Tabla 25.	107
Ítem 13- Percibe usted que el ambiente de trabajo es agradable, armónico y se promueve la integración.	107
Tabla 26.	108
Ítem 14- Cuando se origina un conflicto, la dirección interviene como mediador para llegar a acuerdos entre las partes involucradas.	108
Tabla 27	109
Ítem 15- Considera usted que se promocionan el trabajo en equipo y la sinergia como valor fundamental en la gestión escolar.	109
Tabla 28.	110

Ítem 16- El personal directivo fomenta y promueve la participación en beneficio del colectivo.	110
Tabla 29.	111
Ítem 17- El pago de la nomina funciona a tiempo y con eficiencia.	111
Tabla 30.	112
Ítem 18- La institución promueve beneficios a través de planes de salud.....	112
Tabla 31.	113
Ítem 19- Se promueve la motivación profesional, social, económica con bonos de asistencia y profesionalidad.	113
Tabla 32.	114
Ítem 20- En la institución se reconocen de manera individual y grupal los progresos alcanzados a través de palabras de estímulos.	114
Tabla 33.	115
Ítem 21- La institución promueve el mejoramiento profesional de su personal.	115
Tabla 34.	116
Ítem 22- Existe estabilidad en el empleo en función del marco institucional.	116

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Proceso Administrativo.....	21
<i>Figura 2.</i> Dirección de la comunicación dentro de las organizaciones.....	31
<i>Figura 3.</i> Teorías de las necesidades.....	42
<i>Figura 4.</i> Teoría Bifactorial de Herzberg: Factores Motivadores y de Higiene.....	43
<i>Figura 5.</i> Aspectos motivadores de la conducta laboral.....	48
<i>Figura 6.</i> Esquema de Tipos de Clima organizacional.....	58
<i>Figura 7.</i> Esquema del Clima Organizacional.....	61
<i>Figura 8.</i> Los Valores Institucionales.....	74

INTRODUCCIÓN

Toda empresa para el desarrollo de sus funciones debe cumplir con una serie de actividades propias para la que ha sido creada, las cuales parten de una necesidad que se convierte en un objetivo o meta a alcanzar por personas que de manera consciente dirigen sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinados fines. Las organizaciones tienen carácter social y con el tiempo van adquiriendo adjetivos en función de la tarea que asumen bien sea política, cultural, educativa entre otras.

En el contexto escolar según Correa (2005) “La organización escolar puede entenderse como un espacio histórico, social y temporal donde confluyen distintas situaciones dimensiones variables e indicadores, recursos y talentos humanos propiciadores de la evolución de los sectores sociales, educativos, políticos, culturales, científicos y tecnológicos” (p.17).

Desde este punto de vista la organización escolar es concebida como la protagonista de una serie de eventos que tienen interacción y proyección en los diferentes sectores de la sociedad, lo que la convierte en palabras de Chiavenato (2007) “en un sistema social abierto, en constante interacción donde un conjunto de personas que hacen sus aportaciones individuales, conocimientos y competencias de forma coordinada, con el objetivo principal de ejecutar diferentes actividades previamente planeadas con el entorno ” (p.39) que en este caso es brindar a la comunidad el beneficio de la educación.

Como organización las instituciones educativas están regidas por principios administrativos que según Owens (1976 c.p. Cardas y Larrosa, 2007) comenzaron a percibirse en el campo educativo a partir de los años 50. Estas teorías organizativas están relacionadas con los conceptos de organización escolar como disciplina y cada teoría plantea un modelo de organización escolar o paradigma los cuales se describen a continuación:

Entre ellas podemos mencionar a Frederik Taylor (1856- 1915) quien fue el principal autor de las teorías clásicas de la administración y los principios científicos de la gerencia. En sus estudios analizó sistemáticamente el trabajo industrial dividiendo cada tarea en sus actividades específicas, estableció el trabajo en cadena, estímulos a los trabajadores, importancia de la unidad de mando y control central buscando mayor eficacia en las empresas.

Este modelo empresarial podría ser aplicado a los centros educativos para mejorar su eficacia, sin embargo limitaría el trabajo del personal docente al interesarse más por las condiciones de trabajo que por el trabajador como persona ya que la misma considera al hombre como una máquina ejecutora de ordenes; finalmente esto traería como consecuencia que al enfatizar la rentabilidad económica los intereses de los educandos pasan a un segundo plano.

Otra teoría relevante para la organización escolar citada por Owens (1976 c.p. Cardas y Larrosa, 2007) es la planteada por Henri Fayol (1841-1921) quien desarrolló la teoría de “Departamentalización” en el cual organizó el contexto de la empresa separando la parte administrativa de las operaciones empresariales, y le dio mayor importancia al director como líder de la organización quien además debe trabajar en cuatro fases básicas (planificación, organización, ejecución y control) las mismas son conocidas como el proceso administrativo y en la actualidad continúa empleándose para garantizar el buen funcionamiento de cualquier empresa e incluso en la programación didáctica de las escuelas.

Así mismo el precitado autor menciona la teoría desarrollada por Elton Mayo (1880-1940) la cual se basa en las relaciones humanas. Esta teoría aunque participa de las teorías clásicas descritas, introduce la psicología en la organización del trabajo en la empresa, dando importancia a las necesidades de las personas, satisfacción en el trabajo, motivación, liderazgo, toma de decisiones, participación y todos aquellos factores que ayuden al buen desarrollo de la organización.

Todo lo anteriormente descrito pone de manifiesto que aunque existan distintos enfoques teóricos administrativos todos estos son aplicables a cualquier empresa incluyendo la educativa. Cardas y Larrosa (2007) establecen que “La Organización Escolar es articuladora de los medios materiales, humanos y funcionales en el seno de la institución escolar” (p.12) y el cumplimiento de estos lineamientos o principios garantiza la efectividad en la gestión administrativa.

El empleo de estos paradigmas supone aplicar a la escuela los principios organizativos de las empresas donde administrar es controlar los elementos y la gestión de la institución; sin embargo nada dice de la estructura informal de la cultura escolar de cada centro de las interacciones entre sus miembros las cuales repercuten en la calidad de la educación que se imparte, que es el fin de la organización educativa.

En tal sentido el estudio del clima organizacional escolar es de vital importancia por cuanto refleja los factores que frecuentemente están presentes dentro de una empresa educativa ya sean estructurales, físicos, psicológicos o sociales los cuales influyen muchas veces en la productividad y comunicación de los empleados que conforman la misma, es por ello que se recomienda que las empresas brinden un ambiente propicio para lograr un mejor clima laboral y aprovechamiento del potencial de su personal.

Según Brunet (2009) El ambiente organizacional representa como el individuo percibe la organización para la cual trabaja es por esto que influye en la motivación el desempeño y la satisfacción del trabajador. De igual manera refleja los elementos que frecuentemente se presentan dentro de la empresa donde suele ocurrir bajas de productividad, conflicto entre los empleados, falta de motivación por no haber un adecuado ambiente laboral. Por lo tanto se debe mantener presente el cuidado interno de las organizaciones sin descuidar el externo pues dependerá de la percepción de sus elementos para lograr un óptimo beneficio.

En el contexto escolar, el clima organizacional determina las prácticas habituales que se desarrollan dentro de la institución ya que ejerce influencia en el

comportamiento de cada participante del hecho educativo. El clima organizacional ayuda a conformar las actitudes y expectativas relacionadas con la organización y sirve de enlace entre la conducta, la estructura, los procesos y el desempeño individual, grupal e institucional.

Toda institución escolar requiere de una correcta organización para llevar a cabo sus funciones, que solo podrán producirse dentro de un clima psicosocial satisfactorio, que estimule el crecimiento permanente del personal. El adecuado ambiente en el desarrollo de las actividades de la organización escolar constituyen un elemento unificador no sólo de las prácticas pedagógicas que es el fin de una institución educativa, también favorecen a las relaciones internas de la misma asegurando el éxito y un servicio de calidad.

Desde esta perspectiva la importancia de esta investigación radica en el análisis del clima organizacional de la U. E José Rafael Pocaterra con el propósito proponer algunas soluciones viables que beneficien el desarrollo del ambiente laboral escolar de la institución y así minimizar la presencia de factores negativos que afectan la satisfacción de sus empleados.

Tomando en consideración lo antes planteado, se presenta la siguiente investigación cuyo objetivo es: Analizar el Clima Organizacional Escolar de la U. E. José Rafael Pocaterra, realizándose un estudio de campo descriptivo estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema, Analizar el clima organizacional escolar de la “Unidad Educativa José Rafael Pocaterra”. Ubicada en el Municipio Plaza. Guarenas Estado Miranda. 2011- 2012.

Capítulo II: Marco Teórico: está conformado por el marco referencial que sustenta teóricamente la investigación a través de los diferentes señalamientos aportados por diversos autores, conformado así por los antecedentes, bases teóricas , bases legales.

Capítulo III: Marco Metodológico: referido al tipo y nivel de investigación, población y muestra, el instrumento de recolección de datos, sistema de variables, así como la validación y confiabilidad de los instrumentos aplicados a la población objeto de estudio.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de los Resultados: contenido de la interpretación y análisis de los resultados obtenidos, a partir de los instrumentos aplicados al personal directivo y docente de la institución.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones: Se presentan las conclusiones y recomendaciones aportadas por los autores del estudio y donde se señalan las respectivas observaciones y hallazgos.

Finalmente, se cierra o concluye la investigación con un conjunto de conclusiones y recomendaciones, basadas del análisis de los datos cuantitativos levantados a lo largo del desarrollo de la investigación y de la reflexión de todos los datos que conjuntamente con todo el estudio teórico realizado ayudarán a una más certera recomendación a la escuela sujeto de estudio, el cual esperamos que los resultados le sirvan para mejorar y fomentar el buen clima organizacional escolar para el cumplimiento de los objetivos plasmados en la planificación anual.

CAPITULO I

Planteamiento del Problema

La sociedad tiene inmersa dentro de su sistema económico diversas organizaciones, según su rama o especialidad, que contribuyen al desarrollo del país. Cada día las exigencias son más complejas, ya que se demanda calidad en la prestación de sus servicios. Ante esto las Organizaciones han reflexionado en la importancia estratégica que tiene gerenciar el capital humano, contar con un personal calificado, comprometido y motivado, generar un ambiente de cooperación y esfuerzo conjunto entre todos sus miembros, con el fin de lograr los objetivos propuestos y satisfacer las necesidades que conforman los diferentes grupos sociales.

Según Arias (1990) “Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos” (p.49)

Sobre este mismo particular Chiavenato (2001) expone que “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella” (p.7) Asimismo expresa que las organizaciones existen por las necesidades de la sociedad, y por la búsqueda de eficiencia; por lo mismo los seres humanos se organizan para alcanzar colectivamente alguna meta que no puedan lograr por si solos.

Tal es el caso de nuestro ámbito de acción que son las instituciones educativas, las cuales coordinan sus esfuerzos empleando el talento humano de directivos, administrativos, docentes, obreros, los cuales de acuerdo a los objetivos pautados en una unidad administrativa y según sus atribuciones, obligaciones y responsabilidades, planifican, organizan con claridad, orden, disposición y coherencia, todo aquello que beneficie los logros institucionales.

Sin embargo, para que todos estos esfuerzos se hagan efectivos, las instituciones educativas requieren renovación en sus principios organizacionales, y es por tal motivo que conviene estudiar el Clima organizacional, que en palabras de Chiavenato (2000)

es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Al respecto Edel, García y Guzmán (2007) lo define como “Un proceso de medición perceptual del ambiente laboral que influye en las actitudes y conductas de los miembros de una organización” (p.17)

Estos puntos de vista ponen de manifiesto que el clima organizacional de una empresa está determinado por la apreciación que tiene del mismo sus trabajadores, los que a su vez están influenciados por el entorno o ambiente donde se desarrollan sus labores. Es importante tomar en cuenta que cada organización escolar tiene su propio y exclusivo Clima Organizacional. Davis y Newstrom (1999 c.p. Díaz, 2007) expresaron que el clima organizacional es el ambiente interno donde el recurso humano va a llevar su desempeño laboral, así como también reflejara su comportamiento regido por sus actitudes, habilidades, valores, experiencias, deseos entre otras cosas.

Goncalves (1999 c.p. Caligiore y Díaz, 2003) estableció que el “clima organizacional es un elemento multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”.(p.645), lo que lleva a reflexionar que para comprender el clima organizacional de una empresa o institución escolar conviene analizar ciertas variables las cuales podrían estar influyendo en el ambiente laboral de forma negativa y en consecuencia en el comportamiento de sus empleados.

Se puede considerar que el Clima Organizacional en una institución educativa, deriva de una gestión bien concebida y dirigida, por lo tanto, la presencia o ausencia de elementos negativos, es consecuencia directa de lo que hagan o dejen de hacer el equipo directivo y supervisorio del complejo organizacional escolar.

Es por ello que se hace necesario actualizar los conocimientos y técnicas gerenciales que se aplican en este contexto, ya que estos permitirán percibir la realidad de su organización con una visión amplia, integradora, participativa, que promueva la motivación a través de estrategias innovadoras que afecten positivamente al personal,

elevando sus niveles de satisfacción, animación, interés así como las relaciones interpersonales porque dentro de la organización, es uno de los factores que promueven la superación de conflictos, incrementa la productividad de la misma, optimiza los canales de comunicación de manera que la información pueda desplazarse hacia todas las direcciones de su estructura, y se cumplan todos los objetivos organizacionales esperados.

Con base a las consideraciones planteadas se realiza esta investigación en la “Unidad Educativa José Rafael Pocaterra”. Ubicada en la urbanización Trapichito Centro Comercial Carrera, local N° 4, Guarenas Estado Miranda, la cual cuenta con un personal de cuarenta y nueve (49) empleados divididos en: un director (01), cinco (05) administrativos, tres (3) coordinadores, treinta y siete (37) docentes y tres (03) obreros.

En un recorrido que hicieron las investigadoras por las instalaciones de dicha institución y en conversaciones informales con el personal directivo, administrativo, docente y obrero se evidencia en apariencia una atmósfera de poca integración, falta de colaboración y sentido de pertenencia de todo el personal en las distintas labores que favorecerían tanto a las mejoras como la calidad del servicio educativo que presta la institución; así mismo se observó insatisfacción por parte del personal docente y obrero debido a la ausencia de planes de salud, seguros de HCM, aunado a la inexistencia de una política clara de información y comunicación acerca de los cambios, planes, normas o políticas institucionales y en general, desmotivación por la ausencia de incentivos verbales y económicos.

En tal sentido existe la necesidad de realizar un estudio del clima organizacional y así poder ofrecer estrategias gerenciales que puedan mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo y la motivación entre todos los miembros de la organización escolar de la U.E. José Rafael Pocaterra.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto las investigadoras plantean las siguientes interrogantes de investigación:

¿Qué tipo de clima organizacional prevalece en la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra?

¿Cuáles son los factores que intervienen en el Clima Organizacional de la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra en cuanto a liderazgo, comunicación, toma de decisiones, relaciones interpersonales, valores, misión y visión?

¿Cómo inciden los elementos del clima organizacional en la motivación de los trabajadores de la institución en la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra?

¿Qué estrategias gerenciales se pueden considerar para mejorar el Clima organizacional en la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra?

Justificación de la Investigación.

Las organizaciones escolares son reconocidas por ser la primera instancia en la educación formal de la sociedad. Como instituciones sociales están concebidas para la formación integral de los individuos desde sus primeros años de vida e incorporarlos a los procesos de crecimiento, y progreso que el país necesita.

Para lograr estos propósitos las instituciones educativas no solo deben estar actualizadas con las teorías pedagógicas, también necesitan un personal calificado para tal fin, ya que es este quien ejecutará las estrategias que cumplirán los objetivos institucionales. Como lo establece Gómez (1996) cuando se refiere a que la eficacia, eficiencia, y efectividad de las organizaciones dependen de la capacidad que tengan para poner en producción los recursos intelectuales con que cuenta e incorporarlos a la adopción de sus decisiones, a la resolución de problemas, a la innovación y a la promoción del cambio.

Desde esta óptica se considera pertinente realizar un estudio del Clima organizacional de la “Unidad Educativa José Rafael Pocaterra” la cual se caracteriza

por tener una trayectoria de más de 20 años al servicio de la comunidad del Municipio Plaza, en la ciudad de Guarenas. Ésta investigación aportará a la institución una visión objetiva de su situación a nivel organizacional, haciendo especial énfasis en la promoción del trabajo en equipo, visión compartida, políticas claras para el manejo de la información, mejoras en la motivación del personal, todo con el fin de lograr que el clima dentro de la U.E. José Rafael Pocaterra sea el más óptimo.

El presente estudio pretende tener relevancia social ya que busca fomentar un clima de sinergia o trabajo en equipo que traerán como consecuencia que todo el personal de la institución se comunique mejor, en un espíritu de confianza apoyo entusiasmo creatividad, compromiso y motivación logrando con ello alcanzar a corto y mediano plazo los objetivos institucionales planteados y mantener la calidad educativa que beneficien tanto a la institución como a la comunidad en general.

Este proyecto se considera viable, ya que existe un talento humano comprometido con la organización educativa en estudio, integrado por las autoras y por el personal directivo, administrativo, docente y obrero que conforman la institución. En cuanto a los recursos económicos necesarios para financiar el proyecto se consideró que el presupuesto fue acorde con los alcances económicos de las investigadoras.

La motivación primordial para la realizar dicha investigación surgió de la necesidad de ampliar nuestros conocimientos sobre el tema, ya que como protagonistas del hecho educativo nos ocupa buscar soluciones viables que beneficien el desarrollo del ambiente laboral escolar de la institución en estudio y así minimizar la presencia de factores negativo que afectan la satisfacción de sus empleados. Así mismo esperamos ser multiplicadoras de este conocimiento que de seguro es de gran ayuda en la mayoría de los centros educativos del país.

De igual manera esta investigación se justifica porque puede servir de apoyo teórico, práctico y metodológico a otros futuros investigadores interesados en mejorar el clima organizacional escolar.

Ante los planteamientos anteriormente descritos el objetivo principal de esta investigación fue analizar el clima organizacional de la “Unidad Educativa José Rafael Pocaterra”, y generar una serie de recomendaciones gerenciales que le permitan a la dirección de la institución reorientar aquellos factores estructurales que afectan el desempeño armónico del personal directivo, administrativo, docente y obrero.

Objetivos de la Investigación.

Objetivo General

Analizar el clima organizacional escolar de la “Unidad Educativa José Rafael Pocaterra”. Ubicada en el Municipio Plaza. Guarenas Estado Miranda.

Objetivos Específicos

- Describir el tipo de liderazgo, el modelo de comunicación, relaciones interpersonales, misión y visión que intervienen en el clima organizacional de la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra.
- Determinar el clima organizacional escolar de la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra.
- Interpretar los elementos del clima organizacional y su incidencia en la motivación de los trabajadores de la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra.
- Sugerir estrategias gerenciales que puedan mejorar el Clima organizacional en la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra.

CAPITULO II

Marco Teórico

En el contexto escolar, el clima organizacional determina las prácticas habituales que se desarrollan dentro de la institución, ayuda a conformar las actitudes y expectativas relacionadas con la organización y sirve de enlace entre la conducta, la estructura, los procesos y el desempeño individual, grupal e institucional. En esta perspectiva la importancia de esta investigación radica en el análisis del clima organizacional de la U. E José Rafael Pocaterra con el propósito proponer soluciones viables que beneficien el desarrollo del ambiente laboral escolar de la institución en estudio y así minimizar la presencia de factores negativos que afecten la satisfacción de sus empleados.

Antecedentes relacionados con la investigación

Con el objetivo de obtener información confiable acerca del clima organizacional, se revisaron trabajos realizados en los últimos años los cuales reseñan una gran variedad de factores acerca del tema organizacional, permitiendo a las autoras del presente trabajo identificar algunas propiedades que conforman el clima organizacional apropiado.

Entre los trabajos vinculados al Clima Organizacional se puede mencionar el realizado por Escalona y Fajardo (2000) Universidad Central de Venezuela para optar al título de Licenciado en Educación, titulado: Estudio del clima organizacional .Caso escuela integral Bolivariana “Armando Zuloaga Blanco” Año escolar 1999-2000. Esta investigación tuvo como objetivo principal, el estudio del clima organizacional, imperante en la escuela integral Bolivariana “Armando Zuloaga Blanco” en atención a las variables: Comunicación, Motivación, Liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales y la infraestructura física.

Es un estudio de naturaleza documental, de campo y un nivel descriptivo. Para realizar este estudio se elaboro un cuestionario con base a la escala de Likert, compuesto por (24) veinticuatro ítems, al cual se le determino la validez de contenido utilizando la técnica de juicio de expertos con la cual se comprobó la representatividad, validez lógica, claridad y precisión en los ítems. Los sujetos del estudio fueron 43 personas adscritas a la escuela antes mencionada. Se encontró la existencia de problemas comunicacionales, poca participación en la toma de decisiones y que había que realizar cambios en la infraestructura, lo cual repercute negativamente en el clima organizacional de la escuela integral bolivariana a objeto de estudio. El estudio culmina con un conjunto de conclusiones y recomendaciones para que el ministerio de educación, cultura y deporte, mejore el clima organizacional de estas instituciones educativas.

Este Trabajo presentó una perspectiva de la realidad organizacional de una de tantas escuelas bolivarianas que se encuentran en el país. Sus aportes apoyan a la presente investigación en cuanto al sustento teórico de las variables comunicación, motivación, liderazgo, relaciones interpersonales y toma de decisiones.

Este tema también fue abordado por Caligiore y Díaz (2003), Universidad del Zulia, Revista venezolana de gerencia Vol. 8 numero 024, titulado: Clima Organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de casos. Este trabajo fue un diagnóstico del clima organizacional y el desempeño docente de las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Facultad de Medicina de la Universidad de los Andes (ULA) en Venezuela. La investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible, siendo descriptiva y de campo, la población fue de 311 docentes activo y la muestra de 86 individuos, obtenidas por muestreo estratificado simple.

La recolección de los datos se realizo un cuestionario de 32 items, estructurados con una escala tipo Likert, y fue validado mediante juicio de expertos. La confiabilidad del instrumento se obtuvo de los resultados de la prueba piloto y posteriormente se calculo el coeficiente Alfa de Cronbach. En una escala de 5 que refleja que el puntaje de la valoración global, el clima fue de 2,96 en un rango del 1 al 5, ubicándose esto en

la categoría de desacuerdo, en cuanto al funcionamiento organizacional de la facultad por ser mecánica e ineficiente. No hubo diferencias significativas entre Medicina y Enfermería referente a la variable Desempeño Docente, aunque sí con nutrición, lo que podría estar relacionado con el estilo gerencial y la calidad de las relaciones interpersonales. Se concluye sobre la necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la universidad facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones.

Estos antecedentes sirven como referencia a las investigadoras para la realización del marco metodológico tomando en cuenta la validación y confiabilidad del instrumento aportando un valor agregado en cuanto al análisis de la recolección de los datos, los cuales guardan relación con los planteados en el presente proyecto.

Por otra parte, en una investigación realizada por Duín y Rodríguez (2004) Universidad Central de Venezuela para optar al título de Licenciado en Educación denominado "Estudio Diagnóstico del Clima Organizacional de la escuela de los estudios supervisados de la Universidad Central de Venezuela. Caso Núcleo región Occidental" Dicha investigación tuvo como objetivo general Diagnosticar el Clima organizacional de la Escuela de educación de la escuela de los estudios supervisados de la Universidad Central de Venezuela. Caso Núcleo región Occidental, a fin de mejorar el clima en el núcleo y entre otros analizar los factores que intervienen en el clima tales como liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, relaciones interpersonales, valores, estructura organizativa, misión y visión, a fin de poner lineamientos gerenciales para mejorar la calidad del clima organizacional de los EUS de la región centro occidental. Este estudio estuvo enmarcado en una investigación documental de campo de carácter descriptivo.

Se emplearon para recoger y almacenar información fichas, formatos, cuestionarios, guías, listas de cotejo, grabadores, escalas tipo Likert. Para su validación y confiabilidad se utilizó la técnica de juicio de experto se trabajó con una población de 710 sujetos de la cual se seleccionó una muestra de 283 distribuidos entre 251 estudiantes, 1 coordinador, 3 docentes, 28 administrativos y obreros, a quienes se le

administro un instrumento que les permitió concluir que el clima no es agradable para el desarrollo de las actividades cotidianas a nivel universitario ya que este se refleja cómo un clima cerrado y autoritario- explotador donde la gerencia organizacional se da de manera vertical e inflexible que evidencia la ausencia de parámetros de eficiencia y eficacia, de una coordinación ejercida de manera vertical e implacable, comunicación unidireccional, falta de incentivos, motivación y exclusión del capital intelectual en la toma de decisiones y resolución de problemas, creándose alternativas que permitan mejorar la calidad del clima organizacional del núcleo de los EUS región centro occidental.

El Diagnóstico de clima organizacional precitado, a pesar de estar aplicado a una institución de educación superior sirvió de guía en aspectos documentales y bibliográficos ya que se desarrollaron algunos temas de interés para esta investigación.

Investigaciones Internacionales.

Las investigaciones internacionales también son aportes importantes para este estudio, entre ellos se pueden mencionar los realizados por:

Edel, García, y Guzmán, (2007), Universidad Veracruzana de México, realizaron un estudio titulado “Clima y Compromiso Organizacional Vol. II” versión electrónica, referido al Estudio del clima organizacional de los Telebachilleratos de la zona Córdoba, Veracruz. Los Telebachilleratos son una modalidad educativa que aprovecha el espacio radioeléctrico y la televisión para divulgar los diferentes contenidos del currículo vigente local en nivel bachillerato o educación media superior. El objetivo General de dicho estudio fue el siguiente: Determinar el impacto de los factores de comunicación, confianza, participación y motivación en el clima organizacional de los Telebachilleratos, zona Córdoba, Veracruz, del cual se desarrollaron los siguientes objetivos específicos: Describir el clima organizacional en los Telebachilleratos de la zona Córdoba, Veracruz y Analizar el clima organizacional en los Telebachilleratos de la zona Córdoba, Veracruz.

La población de estudio estuvo conformada por 115 participantes entre profesores, coordinadores y un supervisor. La muestra que se utilizó fue no probabilística intencional. El método bajo el cual se abordó el fenómeno de estudio es de corte cuantitativo-cualitativo y el tipo de estudio explicativo. Las técnicas e instrumentos que se emplearon para recolectar los datos responden al pluralismo metodológico, puesto que consisten en una escala tipo Likert, entrevista semiestructurada y grupo focal. Estos instrumentos permitieron realizar el análisis integral tomando como referencia la triangulación de los datos para llegar a la explicación lo más exhaustiva del objeto de estudio. En dichos instrumentos se midieron las variables del clima organizacional tales como, participación, comunicación confianza y motivación.

Las teorías que sustentan el clima organizacional son diversas, de ahí que los autores que han estudiado dicho tema, difieran en torno a las variables de estudio; sin embargo para efecto de la presente investigación se recuperaron algunas variables que presenta el modelo adaptado por la universidad de Alcalá de Henares. Con base al marco teórico, a los objetivos de la investigación y al análisis e interpretación de los resultados obtenidos se concluye que el clima organizacional en los Telebachilleratos de la zona Córdoba Veracruz, es percibido favorablemente por los docentes, lo anterior en virtud de alcanzar una media general de 3.1 en la escala aplicada a los mismos, la cual se ubicó en el rango de “bueno”, sin embargo, a pesar de que el clima organizacional es valorado positivamente en 3 de las 4 dimensiones evaluadas, se debe considerar que el nivel obtenido no es elevado, en relación con el valor de mayor puntaje de la escala que es de 5 (muy alto).

Finalmente se recomienda que se implemente un sistema permanente de evaluación del clima organizacional para ofrecer retroalimentación del estado que guardan los factores (comunicación, confianza, participación y motivación) en relación con la percepción que tienen los profesores coordinadores y supervisores. Esta evaluación se recomienda que sea de forma presencial y semipresencial; en la primera se recomienda utilizar técnicas cualitativas para recoger datos significativos y en la

semipresencial, se hace pertinente el uso de Internet con un software especializado en el cual se garantice el anonimato de los participantes.

Esta investigación brindo al presente trabajo aportes teóricos en cuanto a desarrollo de conceptos de diferentes autores sobre modelos y tipos de clima organizacional.

Finalmente Díaz (2007) universidad de las Américas, Escuela de negocios y economía. Tesis para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas, titulada "Diagnóstico del clima Organizacional de una empresa de cafeterías. Caso de Bolas de Oro de Xalapa, Ver. El objetivo general del mencionado diagnóstico fue: Realizar un diagnóstico del clima organizacional de una empresa de cafeterías para detectar posibles deficiencias y áreas de oportunidad. Caso las cafeterías "bola de oro de la ciudad de Xalapa Ver". De igual manera analizó variables como propósito, estructura, relaciones interpersonales, liderazgo, mecanismos auxiliares, y los departamentos de la empresa.

Este estudio se basa en una investigación exploratoria y descriptiva debido a que casi no se ha abordado sobre el tema y no se había implementado un diagnóstico del clima organizacional en dicha empresa, con esto se busca especificar los efectos que conllevan al deterioro del clima organizacional.

Se adopto el enfoque cuantitativo ya que se efectuó un diagnóstico del clima organizacional por medio de un análisis estadístico, siendo de carácter cuasi experimental debido a que los sujetos de estudio ya se encuentran formados en grupos intactos, es decir no fueron seleccionados de forma aleatoria puesto que ya existían, y por otro lado no experimentales por la dimensión temporal en la cual se recogen los datos, además otra clasificación dentro de la misma es la transaccional debido a que la recopilación de los datos se efectuarán una sola vez en el tiempo. Se tomo el número total de la población (21 empleados) y se dividido en tres grupos ya que cada sucursal maneja empleados con diferentes características.

La recolección de los datos se realizó un cuestionario de 42 ítems, estructurados con una escala tipo Likert, y fue validado mediante juicio de expertos. En cuanto a la confiabilidad del instrumento, se obtuvo de los resultados de la prueba piloto y posteriormente se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach. Los datos se analizaron con el programa pss11.0 versión Windows y el diagnóstico tuvo como recomendaciones: crear objetivos y metas establecidas formalmente, darlas a conocer al personal y crear un manual de normas para evitar las infracciones por desconocimiento. Implementar un organigrama para informar a los empleados el orden jerárquico que deben conocer. Tomar en cuenta las opiniones de los empleados y crear un mecanismo para que la comunicación sea efectiva. Fomentar el compañerismo e incentivar a los empleados promoviendo actividades especiales que incrementen su motivación.

Los beneficios de esta investigación radican en que presentan un esquema metodológico similar al empleado para realizar la presente investigación, específicamente en las bases cuantitativas, recolección de datos a través de un cuestionario, validez por juicio de experto, confiabilidad con el coeficiente Alfa de Cronbach y análisis de datos con el programa pss11.0 versión Windows.

En tal sentido cada una de las investigaciones anteriormente descritas son un aporte invaluable en la orientación de este estudio debido a que permiten comprender la importancia de analizar el clima organizacional en diferentes organizaciones en especial en las instituciones educativas y de esa manera identificar los factores que influyen en el comportamiento de sus miembros, además de entender que aunque cada organización presenta una dinámica propia, el propósito para el logro de sus objetivos es fomentar y mantener el trabajo armónico, la comunicación fluida, el compromiso y la motivación en sus trabajadores.

Bases Teóricas

Consideraciones Generales

Antes de seguir con el desarrollo de este trabajo de investigación, es prudente destacar que este capítulo se realizó con la intención de fundamentar las teorías y postulados que sustentan el Clima organizacional así como diferentes autores que se han dedicado a estudiar el Clima organizacional escolar, el cual es el tema que ocupa la atención de esta investigación. Es por ello que se considero importante comenzar por conceptualizar a la organización tomando en cuenta que no solo es un elemento de la función administrativa sino también se percibe como un sistema en el que interactúan personas y cuyo fin está dirigido al servicio de la sociedad.

Así mismo se estableció que los principios del proceso administrativo deben estar presentes en toda organización, haciéndose especial énfasis en que el desempeño gerencial de cualquier empresa incluyendo la organización escolar se puede medir de acuerdo al grado en que se cumpla dicho proceso. Después de establecer las bases conceptuales de la organización, se profundizo en el conocimiento de algunas teorías psicológicas que sustentan el clima organizacional considerando este campo muy importante al momento de estudiarlo ya que nos permite comprender desde una perspectiva humana las razones por las cuales empleados se comportan de una manera u otra.

Además se considera importante destacar los conceptos, definiciones, factores que envuelven al clima organizacional, para tener una visión más amplia y precisa del estudio del clima escolar, observando que la única diferencia entre el clima organizacional y escolar es la entidad donde se realiza el estudio, porque en términos generales las variables son prácticamente iguales.

En este estudio las variables serán liderazgo, comunicación, toma de decisiones, motivación, y relaciones interpersonales, las cuales permitirán el estudio del clima organizacional de La U.E. José Rafael Pocaterra.

La Organización

La organización es un elemento importante de la función administrativa, que implica la coordinación de actividades realizadas por todos los miembros con un propósito común.

Según Bateman y Snell (2001), la organización “es un sistema administrado, diseñado y operado para alcanzar un conjunto específico de objetivos” (p.16). Así mismo, Dubrin (2004) define a la organización como “un grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar un propósito común. (p.255). Además, Hesselbein, Goldsmith y Beckhard (2006) establecen que la organización es un invento social de capacidades, flexibilidad y diversidad infinitas” (p.297)

En opinión de Muños y Nevado (2007), “las organizaciones son sistemas humanos de cooperación integrados dentro de límites definidos con el fin de alcanzar metas compartidas”. (P. 20)

En concordancia con las definiciones anteriores Chiavenato (2009) establece que las organizaciones son sistemas sociales compuestos por personas en continua interacción. El mismo autor indica que la sociedad depende del funcionamiento de las organizaciones para recibir y brindar beneficios útiles, es decir que de ellas depende el lucro de las personas pero también brindan educación, salud, administración de justicia, mantenimiento entre otras cosas. Finalmente señala que “Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común”. (p. 24).

Los conceptos anteriormente citados evidencian que las organizaciones son organismos al servicio de la sociedad, y dependen en gran manera de la disposición y colaboración que tengan los individuos o personas involucradas para lograr las metas planteadas, trabajando de forma unida y coordinada combinando sus esfuerzos para lograr metas que serían inalcanzables de forma individual, que además por su carácter social impulsan el desarrollo del un país, gracias al esfuerzo de sus integrantes.

Todas las organizaciones funcionan bajo principios de gestión administrativa la cual se define como “acciones humanas que dependen del conocimiento de las ciencias administrativas, del arte, habilidades y liderazgo” Hurtado (2008 p.47) Estos principios son el soporte de la gestión administrativa, y en el ámbito organizacional se les conoce como Proceso Administrativo. El pre citado autor define el proceso administrativo como “la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales” (p.47).

Así mismo establece que el desempeño gerencial se puede medir de acuerdo al grado en que se cumpla el proceso administrativo el cual consta de cuatro pasos: Planeación, organización, dirección y control. El desempeño de estas cuatro funciones constituye el ciclo administrativo.

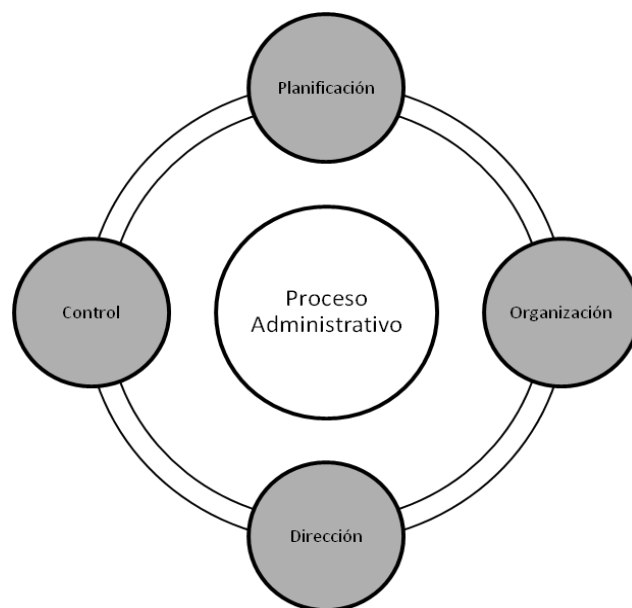


Figura 1. Proceso Administrativo

De Principios de Administración (p.47), por D .Hurtado, 2008, [Libro en línea].

La figura 1 representa el ciclo del Proceso Administrativo el cual se definirá según lo planteado por Hurtado (2008).

- Planeación: define los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y las acciones que se deben emprender para el logro de los mismos. Consiste en: establecer los objetivos y la misión, genera estrategias para alcanzar los objetivos.
- Organización: Es la estructura de la organización donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitación responsabilidades mediante los cargos con el fin del logro de los objetivos. Coordina las actividades laborales, define la asignación de recursos.
- Dirección: Consiste en ejecutar lo planeado a través del recurso humano; es el que debe ser liderado bajo una eficiente gestión que conduzca al logro de lo propuesto. dirige y motiva a los empleados, establece la comunicación, soluciona conflictos laborales.
- Control: Permite comparar resultados durante y después de los procesos, los cuales sirven para tomar decisiones y aplicar los correctivos necesarios.

De acuerdo a lo antes expuesto se puede establecer que el proceso administrativo es clave para lograr los objetivos de la empresa con la mayor satisfacción y buen desempeño ya que se interrelacionan y forman un proceso integral, que permite la adecuada relación de todos los actores de una organización.

En tal sentido tomando en consideración los argumentos, fundamentación teórica y enfoques que conceptualizan la organización, las investigadoras de este trabajo, coinciden en que los principios del proceso administrativo deben ser tomados en cuenta para el correcto desarrollo de la gestión escolar, es por ello que a continuación se comenzará a contextualizar a la organización escolar ya que es uno de los elementos claves en este trabajo de investigación señalados en los objetivos específicos.

La Escuela como organización

Cuando se habla de organización escolar se hace referencia al conjunto de procedimientos administrativos, normas y sistemas de control necesarios para que una institución escolar funcione. “La Organización Escolar es articuladora de los medios materiales, humanos y funcionales en el seno de la institución escolar” (Cardas y Larrosa, 2007, p.12). Es decir que atiende a las necesidades de las instituciones educativas organizando los medios materiales que intervienen en ellas.

Estos mismos autores refieren que la organización escolar está considerada como una ciencia tecnológica, aplicativa y facilitadora del proceso educativo que utiliza métodos de investigación tanto cuantitativos como cualitativos para describir e interpretar las organizaciones escolares, en otras palabras estudia la interacción de los elementos que actúan en una realidad escolar y atiende las necesidades de las instituciones educativas proyectando una práctica cuyos fundamentos tienen su origen en la ciencia de la organización.

La escolarización apareció cuando las pautas culturales y la organización social se volvieron más complejas, siendo necesario encargar las tareas educativas a un colectivo de profesionales que realicen diversas acciones pedagógicas mediante una serie de actividades sistemáticas. (Ara, Bonals, González, Riu y Sardans, 2005).

Se debe acotar que los reglamentos que rigen por ejemplo en materia de los centros docentes, derechos y deberes de profesores y alumnos, y en general de la comunidad educativa (...) funciones de los órganos directivos, horarios etc., constituyen piezas fundamentales para el funcionamiento de los establecimientos de enseñanza y a ellos han de referirse constantemente la organización escolar. (Gómez ,1996)

De este planteamiento se puede deducir que la escuela como organización, se caracteriza por tener una estructura de roles, normas y valores propios, en donde interactúan entre si y se influyen recíprocamente los subsistemas donde además la planificación, evaluación y control determina la eficiencia de los logros.

Toda institución escolar requiere una correcta organización para llevar a cabo sus funciones, que solo podrán producirse dentro de un clima psicosocial satisfactorio, que estimule el crecimiento permanente del personal. Por esta razón La Unidad Educativa “José Rafael Pocaterra” debe desarrollar un adecuado ambiente en la dinámica de las actividades de la organización escolar, las cuales constituyen un elemento unificador, no sólo de las prácticas pedagógicas que es el fin de una institución educativa sino también favorecen a las relaciones internas de la misma asegurando el éxito y un servicio de calidad.

Considerando los planteamientos antes señalados a continuación se desarrollaran algunas perspectivas teóricas que sustentan el clima organizacional con el fin de ampliar los conocimientos que llevaran a una mejor comprensión del tema en estudio.

Algunas Perspectivas teóricas que sustentan el Clima Organizacional.

De acuerdo con Brunet (2009) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: La escuela Gestalt y la escuela funcionalista.

La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la

escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Otra teoría a considerar, es la de campo de Lewin, (c.p Chiavenato, 2007), la cual afirma que para comprender el comportamiento humano hay que partir de dos suposiciones básicas: a) que el comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos que los rodean y b) que esos hechos forman parte de un campo psicológico en el cual cada parte depende de una interrelación dinámica con los demás. A pesar de que Lewin se enfocó en el estudio del comportamiento humano, sus postulados son perfectamente aplicables al clima organizacional ya que el comportamiento humano es el producto de la interacción entre la persona y su ambiente es decir las percepciones que tiene cada individuo de su ambiente externo.

En este sentido se evidencia la importancia de los aportes de las diversas teorías psicológicas a la empresa y a su recurso humano específicamente, proporcionando herramientas, conocimientos que pueden contribuir significativamente en pro de optimizar el clima organizacional requerido, aumentando así la motivación y por ende la productividad y la satisfacción en el trabajo.

Estas consideraciones cobran mayor relevancia en el tema central de esta investigación ya que en las organizaciones educativas el equipo directivo debe tomar en cuenta tanto los aspectos individuales como grupales de sus trabajadores y de esta manera comprender el comportamiento de los mismos buscando la forma de influenciarlos de manera que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

Al respecto Robins (2005) señala que el equipo directivo para que pueda explicar porque sus empleados se comportan de cierta manera en algunas situaciones e influir y predecir actitudes, es necesario tomar en cuenta las atribuciones psicológicas individuales de cada persona, tales como: actitudes, personalidad, percepción y motivación e interrelacionarlas con el comportamiento grupal en cuanto a normas, formación de equipos, liderazgo y conflicto, es decir, realizar un estudio del comportamiento organizacional para poder determinar el tipo de clima que predomina en dicha institución.

De acuerdo a esto, se define conceptualmente el clima organizacional por diferentes autores con el fin de profundizar en los conocimientos que permitirán tener una visión más amplia de la investigación.

Clima Organizacional.

Debido a que el objeto de estudio está enfocado en determinar el clima organizacional escolar de la Unidad Educativa “José Rafael Pocaterra” se torna pertinente desarrollar en forma clara y precisa las conceptualizaciones de los autores que han estudiado dicho tema e interpretar los factores y variables para tener una visión científica de la investigación y facilitar la fase práctica de este estudio.

Dentro de las organizaciones, las personas involucradas se encuentran en constante interacción grupal, es decir los individuos no se desenvuelven de manera aislada ya que la base de la organización es la cooperación entre las personas.

Sin embargo entre los grupos y las organizaciones existe algo que Chiavenato (2009) nombró como relaciones de reciprocidad, donde la organización espera que sus trabajadores hagan aportes significativos a la empresa, a la vez que los empleados esperan ser no solo remunerados sino incentivados dentro de la organización. En otras palabras, para que la empresa tenga éxito en sus operaciones debe existir aportaciones conjuntas y simultaneas acordes o coherentes al esfuerzo que se realiza.

El planteamiento anterior evidencia que todas estas interacciones dentro de los procesos organizacionales, son valiosas para definir el clima organizacional, por todas aquellas características que distinguen a una organización de otra y que influyen en el comportamiento de sus miembros.

El clima organizacional “constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización” (Chiavenato, 2007, p.464). Esta atmósfera psicológica a la que se refiere el autor es el ambiente que es percibido e interpretado por las personas y se relaciona con las necesidades de los individuos.

En concordancia con el planteamiento anterior Brunet (2009) establece que:

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización (...) el clima organizacional influye en el comportamiento de los individuos en su trabajo, ya que determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción. El clima de trabajo constituye la personalidad de una organización, y puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección (p.12)

En tal sentido estos elementos se conjugan para hacer una organización con personalidad propia, que influye en el comportamiento de sus empleados.

Todas estas definiciones ponen de manifiesto la importancia del clima organizacional como variable que determina el comportamiento individual y grupal dentro de la organización, ya que el ambiente, definitivamente es percibido y experimentado por parte del empleado determinando su conducta, es por ello que el clima organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa, y un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran.

Al respecto Brunet (2009), realiza una descripción de los componentes relacionados con clima organizacional, puntualizando los factores mencionados en los objetivos, brindando a esta investigación un conocimiento más detallado de las divisiones de cada uno y sus características. De acuerdo a esto, se presenta a continuación el gráfico del citado autor.

Tabla 1.

Las variables más importantes de la estructura de los procesos organizacionales.

Estructura organizacional	Proceso organizacional
1. Envergadura y control.	1. Liderazgo.
2. Dimensión y tamaño de la organización.	2. Comunicación.
3. Número de los niveles jerárquicos.	
4. Configuración jerárquica de puestos.	
5. La relación dimensión de una unidad/ departamento sobre el número de unidades/ departamentos.	
6. Especialización de funciones.	3. Control.
7. Centralización/descentralización de la toma de decisiones.	4. Gestión de conflictos.
8. Normalización de los procedimientos organizacionales.	5. Coordinación.
9. Aspecto formal de los procedimientos organizacionales.	6. Centralización, descentralización de la toma de decisiones.
10. Grado de independencia de los diferentes subsistemas.	7. Especialización de funciones.
	8. Estatus, papel y relaciones.
	9. Mecanismos de socialización de los empleados.
	10. Grado de autonomía de los empleados.

Nota. De El Clima de Trabajo en las Organizaciones (p.15) por L, Brunet, 2009, México: Trillas.

El cuadro anterior demuestra la importancia de analizar tanto los aspectos internos y externos de una organización, en otras palabras para analizar el clima organizacional en una empresa, se deben tomar en cuenta no solo los aspectos físicos (Numero de empleados, tamaño de departamentos, el organigrama, centralización de la toma de decisiones, el aspecto normativo, grado de interdependencia de los diferentes subsistemas) si no también su componente humano o su proceso organizacional (liderazgo, comunicación, control, gestión de conflictos, coordinación, centralización o descentralización en la toma de decisiones, relaciones interpersonales) .En síntesis para obtener un análisis acertado del clima organizacional es preciso su evaluación, reflexionando en que este es un fenómeno complejo con características sistémicas, por lo que se hace necesario tomar en cuenta sus componentes así como la organización de forma integral.

Las investigadoras del presente trabajo consideran que los componentes descritos por Brunet (2009) se ajustan a la clasificación de las variables y dimensiones de los objetivos de la presente investigación los cuales serán desarrollados en los siguientes párrafos.

La Comunicación.

En tiempos de vertiginoso de cambio, cualquier empresa o institución educativa necesitan adaptarse al cambio con la misma urgencia. Conseguirlo amerita altos niveles de confianza y cooperación entre la administración y los empleados. La comunicación es un elemento clave para llegar a estos niveles, esta debe ser un vínculo que integre al personal docente, administrativo y obrero y así permitir la interacción entre ellos para el alcance de los objetivos.

(Chiavenato, 2009; Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2006) coinciden que la comunicación depende del esfuerzo que hagan las personas y aquello que lo rodea, además esta es un proceso interno de cada individuo debido a que cada persona tiene sus propios valores, motivaciones y percepciones que hacen que la interpretación de las cosas sea única.

De esta misma forma describen la comunicación como la transmisión de información entre dos o más personas mediante símbolos, los cuales pueden ser verbales o no verbales. Para Hitt (2006) estas formas de comunicación, verbales (comunicación escrita y oral) y no verbales (Gestos, expresiones corporales, entre otras) deben fluir en una misma consonancia, es decir; cuando el lenguaje hablado y los mensajes no verbales no son contradictorios. De allí surge la importancia del conocimiento por parte del Gerente Educativo de las formas y tipo de dirección de la comunicación, pues es mediante su conocimiento que se logre la posibilidad de obtener una comunicación eficaz en la Institución Educativa.

La dirección de la información tiene como resultado el tipo de comunicación que ocurrirá. Las organizaciones educativas pueden estar dirigida en tres distintas direcciones: descendente, ascendente y horizontal.

- Descendente: se establece de los niveles jerárquicos más altos hacia los más bajos.

Para los autores Koontz y Weihrich (2008) este tipo de comunicación se evidencia en organizaciones con una atmósfera autoritaria, además esta requiere un esfuerzo superior, debido a que mientras llega la información a los niveles inferiores esta tiende a ser distorsionada.

- Ascendente: Se establece de los niveles más bajos a los más altos.

Este tipo de comunicación aunque es común encontrarlos en ambientes participativos y democráticos, tiene la tendencia de que los empleados opten solo por dar a conocer a sus jefes las buenas noticias, distorsionando y ocultando información vital para la organización. (Koontz y Weihrich, 2008)

Horizontal: Esta comunicación fluye a través de niveles equivalente o en otras palabras entres personas del mismo nivel o similar. (Hitt ,2006)

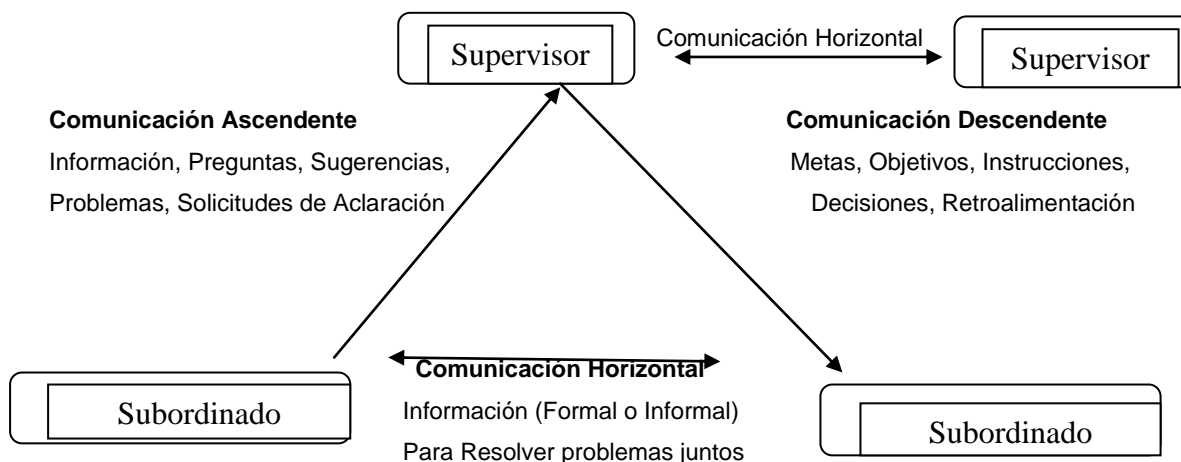


Figura 2. Dirección de la comunicación dentro de las Organizaciones

De Administración (p.498) por M.Hitt, 2006, México: Pearson Educación.

Es necesario que en una organización Educativa fluya la comunicación en su tres tipos de direcciones, de manera que no solo el director y los coordinadores que se encuentran en el nivel jerárquico más altos sean los que transmitan toda la información, sino que además los docentes y obreros tenga también la posibilidad de expresar sus conocimientos, necesidades e inquietudes y así el logro de las metas planteadas.

Según (Robbins y Coulter, 2010) “las barreras de comunicación efectiva están el filtrado, las emociones, la sobre carga de información, la actitud defensiva, el lenguaje y la cultura nacional” (p. 336), superándolas a través de la retroalimentación, la escucha activa, limitar las emociones y vigilar las señales no verbales, hacia los empleados.

En tal sentido el Gerente Educativo debe ser un comunicador eficaz logrando transmitir la información, significado y comprensión del emisor al receptor, promoviendo la motivación, la satisfacción de necesidades sociales además de estar al día con la información de los empleados siendo capaz de superar las barreras de comunicación.

Como se puede apreciar en los párrafos anteriores la buena comunicación no solo es una variable que determina el clima organizacional, es también un valor que debe ser promovido dentro del ambiente laboral y en especial el escolar ya que el buen desarrollo del mismo será un factor enriquecedor de las relaciones interpersonales como se podrá apreciar a continuación.

Relaciones Interpersonales.

En todas las organizaciones se hace necesaria la búsqueda de una convivencia que generen entre sus miembros la colaboración mutua y unas relaciones personales donde se establezcan como prioridad el respeto y la cooperación.

Al respecto Ara y cols. (2005) señalan que “Las instituciones educativas tienen que definir las relaciones entre todos en términos complementarios y de colaboración” (p. 43). Además afirman que todos los miembros de una organización deben integrarse para que se recojan los aportes de cada uno de sus miembros. Si bien esto es cierto, también es cierto que cada persona es única y de acuerdo a sus creencias, valores y percepciones aprecia la realidad de forma individual, esto conlleva a que las personas en algún momento interpreten la realidad de forma diferente, lo cual podría producir un conflicto, es decir; el conflicto puede surgir como una manera de reacción de los individuos.

En relación a esta premisa (Ros y Martínez, 2007) señalan que si bien el conflicto puede aparecer por actitudes provocadas “también se da como una forma de reaccionar de los individuos, ante el temor, la frustración y otras circunstancias percibidas como amenazantes” (p.290).

Estos autores especifican que el conflicto escolar se produce cuando dos grupos o personas interpretan la realidad de forma diferente, tienen inclinaciones distintas, defiende objetivos opuestos, intentan poseer el mismo objeto o desean desempeñar el mismo rol o realizar la misma función.

Cuando se origina un conflicto o un problema en una organización escolar, esta se ve en la necesidad de tomar decisiones para lograr un estado de equilibrio y llegar a acuerdos entre las partes involucradas. En este sentido Robbins y Coulter (2005) señalan que “En todos los niveles y áreas los individuos toman decisiones es decir, eligen entre dos o más alternativas”. (p.134)

En consecuencia Simón (c. p. Gibson y cols. 2006) establece dos tipos de decisiones, las cuales se programan en relación con el grado en que las situaciones son constantes.

- Las decisiones Programadas: Se establece un procedimiento permanente, debido a que se repiten constantemente, es decir se desarrolla una forma única para manejar una situación que sucede con frecuencia.
- Las decisiones No Programadas: No existe una estructura precisa debido al grado de complejidad de la situación.

Asimismo explica que las decisiones no programadas requieren que se tomen encuentra todo un proceso para la elección de la alternativa correcta (Establecer metas y objetivos específicos y medición de los resultados, Identificar el problema, Desarrollar alternativas, Evaluar alternativas, Elegir una alternativa, Implementar la decisión, Controlar y evaluar) y la consideración de que estén involucrados no solo el equipo directivo de la institución sino también el personal docente y obrero, a diferencia de las decisiones programadas ya que se establece una política única para su solución.

Teniendo en cuenta estas consideraciones es importante destacar que los problemas o conflictos que se presenten en una Institución Educativa deben ser vistos como un elemento que favorece la innovación, la consolidación de objetivos, el desarrollo de habilidades, el descubrimiento de estrategias organizativas, la aparición de nuevos líderes, y la adaptación por parte del centro a la realidad de las necesidades de su miembros, a través de la toma de decisiones correctas.

Es por ello que el conflicto debe ser visto como un proceso inherente al proceso educativo y que a través de este es posible obtener beneficios que dependerán de la actitud y habilidades de todos sus miembros para afrontarlo. Una decisión correcta debe implementar un proceso de unificación para llegar a un acuerdo aceptado por todas las partes.

Estas afirmaciones llevan a la reflexión que el equipo directivo de la organización escolar debe propiciar equipos de trabajos eficaces capaces de ayudarse entre sí para alcanzar una meta; para ello debe generar en los empleados unas relaciones interpersonales basadas en comunicación, confianza mutua y cooperación, con el fin de que sus miembros estén motivados y comprometidos con la institución.

En este orden de ideas se abordará a continuación la motivación como factor importante del clima laboral:

Motivación y Clima laboral

El desempeño de una organización depende de varios factores como la estrategia, tecnología, diseño y cultura organizacional, y sobre todo del talento humano. Chiavenato (2009) establece que “Sin las personas las organizaciones no pueden hacer nada” (p.236).

Uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en engranar todo el talento humano con sus habilidades y destrezas de forma que exista armonía y un diseño organizacional favorable. Se puede decir que cada individuo forma parte del motor que impulsa a la organización en la que labora por lo que el rendimiento de la misma dependerá en gran medida de las personas y será más efectivo si estas están motivadas.

El autor pre citado indica que “la motivación es la columna vertebral del comportamiento de las personas” (p.236) es por ello que las organizaciones deben infundirle suficiente energía y estímulo a su personal para alcanzar el éxito por medio de su trabajo y esforzarse para mantener a sus integrantes con buenos niveles de

motivación sin olvidar que no todas las personas reaccionan a los estímulos de la misma manera.

De acuerdo a lo anterior el estudio de la motivación resulta ser de gran ayuda para la comprensión del clima organizacional en una empresa porque brinda herramientas para abordar y solucionar situaciones que puedan estar afectando el desempeño de los trabajadores debido a las percepciones que tengan de la organización en general. La motivación está vinculada con las necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos e incentivos que pueden provocar reacciones o comportamientos diversos en las personas.

En tal sentido a continuación se presentan algunas definiciones de motivación:

Según Bateman y Scott (2005) “La motivación se refiere a las fuerzas que dan energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona”. (p.398). Al respecto Hitt (2006) señala que “La motivación se define como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta” (p.412). Ambos autores coinciden en que la motivación es una fuerza o conjunto de fuerzas, que mueven a un individuo a adoptar cierto comportamiento con el fin de lograr una meta o propósito. Señalan que todos los comportamientos son motivados, por lo que es importante que en el ambiente laboral se identifiquen cuales de estos mencionados estímulos o fuerzas motivan la conducta de los empleados.

Otras definiciones como las de Koontz (2008) establecen que la motivación es “un término general que aplica a todo tipo de impulso, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (p.415). El mismo autor refiere que los motivos humanos están basados en necesidades que varían o se modifican con el paso del tiempo. Para Chiavenato (2009) “La motivación es un proceso psicológico básico, junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano.” (p.236). El autor explica que la motivación interactúa con otros procesos cognitivos y por supuesto con el entorno y está compuesta por tres elementos independientes que actúan entre sí como son las necesidades la cuales surgen del interior de cada individuo, impulsos que son los

medios que sirven para aliviar las necesidades, e incentivos los cuales alivian la necesidad o reducen el impulso.

De de lo anteriormente expuesto se puede establecer que la motivación consiste en generar energía y fuerza a nuestros propios deseos, imprimiendo esfuerzos importantes con el fin de alcanzar determinados objetivos, que pueden ser tanto individuales como organizacionales.

Para efectos de este estudio las investigadoras del presente trabajo adoptarán la definición de motivación establecida por Chiavenato (2009), ya que abarca una variedad de elementos tanto cognitivos como del entorno social que ayudan a la comprensión del comportamiento humano y por ende del clima organizacional.

En este orden de ideas a continuación se presentan algunas teorías de la motivación que se consideran las más apropiadas para el estudio del clima organizacional. (Chiavenato, 2009; Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2006)

Teorías de la motivación

El comportamiento de los individuos es el resultado de los intentos de satisfacer sus necesidades basados en la necesidad particular que los impulsa. Las teorías del contenido de la motivación tratan de presentar una visión general de las necesidades humanas. Según (Bateman, 2005; Hitt ,2006; Alles, 2008) coinciden que las teorías más populares de la motivación son: Teoría de las necesidades de Abraham Maslow, Teoría ERG de Clayton Alderfer, Teoría de la motivación-higiene de Frederick Herzberg y Teoría de las Necesidades adquiridas de David Mc Clelland.

A continuación se explicará cada una de ellas:

Teoría de las necesidades de Abraham Maslow.

Maslow organizó cinco tipos de necesidades humanas en una jerarquía la cual llamo “La pirámide de las necesidades” la cual presenta de forma ascendente las necesidades de los individuos de la base hasta la cima. De acuerdo con la estructura ya comentada las necesidades identificadas por Maslow en orden ascendente son las siguientes:

1.- Fisiológicas: que están relacionadas con las necesidades básicas. Supone tener aire, alimento, agua, sexo y techo.

2.- Seguridad: estas consisten en la necesidad de estar protegidos para no sufrir daños físicos y/o psicológicos.

3.- Sociales: son el deseo de relacionarse, tener y dar afecto (amistad, afecto, pertenencia, amor).

4.-Estima: es la necesidad de reputación, prestigio, reconocimiento de los demás (independencia, logro, libertad, posición, reconocimiento y autoestima).

5.-Autorrealización: es el afán por el cumplimiento de los deseos (realización de todo el potencial personal, convertirse en todo lo que uno es capaz de ser).

De acuerdo con Maslow (c.p. Bateman 2005) “las personas están motivadas a cubrir las necesidades inferiores antes de intentar satisfacer las superiores, y cuando una necesidad es satisfecha ya no constituye un motivador poderoso” (p. 406). El mismo autor refiere que Maslow hizo tres aportes relevantes al ámbito organizacional. Primero identificó categorías importantes de necesidades que pueden ayudar a las organizaciones a crear reforzadores positivos eficaces. En segundo lugar las dividió en dos las necesidades estableciendo que las inferiores deben primero ser satisfechas antes que las superiores adquieran importancia; tercero Maslow sensibilizo a los administradores sobre la importancia del crecimiento personal.

Se puede inferir que para entender la motivación desde la jerarquía de las necesidades es necesario identificar la necesidad más básica que un individuo no haya satisfecho. Si se lleva este planteamiento al campo organizacional escolar, las dos primeras necesidades de la pirámide pueden ser satisfechas a través de un salario que permita cubrir las necesidades mínimas de un trabajador y su familia junto con proveer una adecuada cobertura médica o la afiliación al seguro social, y condiciones de trabajo seguras.

A partir de las necesidades superiores en el tercer escalón, el sentido de pertenencia a la organización, al grupo, sentirse apreciado, se lograría a través de los esfuerzos del director, directora o equipo directivo de la institución ya que como líderes deben motivar a su equipo de trabajo al compromiso con la institución, a la participación proactiva, al compañerismo. Este mismo razonamiento aplica también a las necesidades de estima y desarrollo. Según Bateman (2005) “las organizaciones se benefician cuando aprovechan la totalidad de sus recursos humanos” (p.406). En otras palabras una forma de motivar a los empleados sería que la dirección del plantel cree un ambiente de trabajo que proporcione recursos, apoye la capacitación de su personal, en resumen que genere estrategias para aprovechar más el potencial de sus trabajadores.

En el campo organizacional escolar, esta teoría sería de gran utilidad ya que un Director basado en estos conocimientos reconocería la importancia de ver a su equipo de trabajo como un activo que requiere desarrollo personal, por lo que no dudaría en ofrecerle beneficios para su capacitación, recursos materiales, financieros, y responsabilidades retadoras, para de esta forma incentivar a las personas a que utilicen sus capacidades con creatividad aprovechando su potencial, logrando mayor satisfacción y un adecuado clima laboral.

Teoría ERG de Clayton Alderfer.

La teoría de Alderfer postula tres conjuntos de necesidades: existencia, relación y crecimiento. Esta teoría sostiene que las personas tienen tres conjuntos básicos de necesidades que pueden operar simultáneamente. La misma está dirigida a

comprender expresamente las necesidades de los empleados en el trabajo. Alderfer (c.p. Hitt 2006) presenta una visión alternativa contribuyendo con un pensamiento más directo sobre la jerarquía de las necesidades de Maslow, reduciendo a tres los niveles de necesidades.

Según Bateman (2005) Las necesidades de existencia son todos los deseos materiales y fisiológicos. Las de relación implican relaciones con otras personas y se satisfacen a través de compartir pensamientos y sentimientos. Las necesidades de crecimiento motivan a las personas a cambiarse a sí mismas o a su ambiente en forma productiva o creativa. La satisfacción de estas necesidades se logra utilizando las capacidades personales y desarrollando otras nuevas.

Este mismo autor refiere ciertas diferencias con la Teoría de Maslow donde la teoría ERC no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

Considera que varios niveles de necesidades podrían activarse al mismo tiempo por lo que el nivel inferior no tendría que estar completamente satisfecho, antes de aspirar a cubrir una necesidad de nivel más alto. También sugiere que aunque un individuo se frustra al intentar alcanzar satisfacer un nivel más alto podría devolverse u centrarse de nuevo en un nivel más bajo. Al respecto Chiavenato (2009) comenta que cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior. Así si una persona no satisface su necesidad de relaciones, puede tratar de ganar más dinero o mejorar su ambiente de trabajo.

Es importante señalar que ambas teorías se enfocan en el intento de las personas por satisfacer los tipos particulares de necesidades y en cómo ello afecta la cantidad y la dirección de la motivación. En este aspecto los Directores deben utilizar estrategias creativas para influir aun más en este aspecto ayudando a su equipo de empleados a obtener la satisfacción de necesidades sociales, auto estima e incluso autorrealización que requieren logrando que el clima escolar sea aun más apropiado y excelente.

Teoría de las Necesidades adquiridas de David McClelland.

En relación con el comportamiento del individuo y sus necesidades en 1987 David McClelland marcó un hito muy importante con su obra *Human Motivation*. Esta Teoría también conocida como de “las tres necesidades” plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades que según McClelland (c.p Alles, 2008) son las siguientes:

Necesidad de logro, refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos. Incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito. Las personas con esta necesidad dirigen su energía a terminar una tarea en el menor tiempo y de forma excelente, buscan situaciones en las que puedan asumir responsabilidades y encontrar soluciones para problemas. Evitan tareas demasiado fáciles o difíciles.

Necesidad de afiliación, se parece a la necesidad de afiliación de Maslow. Implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Las personas con esta necesidad son cooperativas.

Necesidad de poder. Según Chiavenato (2009) es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, es el deseo de estar al mando. Las personas con esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus, y suelen preocuparse por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.

McClelland (c.p Alles, 2008) sostienen que una misma persona puede sentirse motivada por las tres necesidades, en mayor o menor medida; sin embargo al realizar determinado acto puede estar motivado por una de ellas solamente (p.283). Esto se refiere a que las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes

socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones.

McClelland estableció que los realizadores excepcionales que son personas de extraordinario desempeño, se diferencian de los buenos realizadores que serían individuos de rendimiento satisfactorio solamente, porque tienen una altísima motivación al logro más que por el nivel de conocimientos. Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de riesgo moderado, donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño. Según Bateman (2005) una baja necesidad de afiliación y una necesidad de moderada a alta de poder son comunes en el éxito de los administradores de nivel elevado y bajo. Las necesidades de mucho poder y de logro son rasgos que se relacionan con un liderazgo eficaz. Así mismo establece que la necesidad de afiliación no es importante para el éxito administrativo y de liderazgo, ya que las personas con un nivel elevado de esta necesidad tienen dificultad para tomar decisiones duras, pero necesarias que perjudican a algunos individuos.

Es importante destacar que esta teoría se enfoca en las necesidades de los gerentes. A la luz de la organización escolar, el director deberá ser un líder capaz de influir en el comportamiento de su equipo de trabajo generando actitudes de cooperación, compromiso entre otros. Esta actitud según la teoría de McClelland estaría dirigida hacia la necesidad de afiliación. Sin embargo la mencionada teoría propone que esta necesidad no es importante para los líderes ya que carece de objetividad. De esta forma establece que un líder eficaz se desenvolverá en torno a las necesidades de poder y logro, el cual puede canalizarse hacia la mejoras de la organización.

A diferencia del equipo directivo, los docentes y obreros estarían más relacionados con las necesidades de logro y afiliación, ya que por ejemplo es competencia del cargo docente mostrar inclinación natural por el deseo de hacer un trabajo de aula excelente, y de un obrero ser reconocido por una eficiente labor de mantenimiento u orden cualquiera sean sus competencias, por supuesto en el marco de en un ambiente de cooperación y cordialidad con sus compañeros.

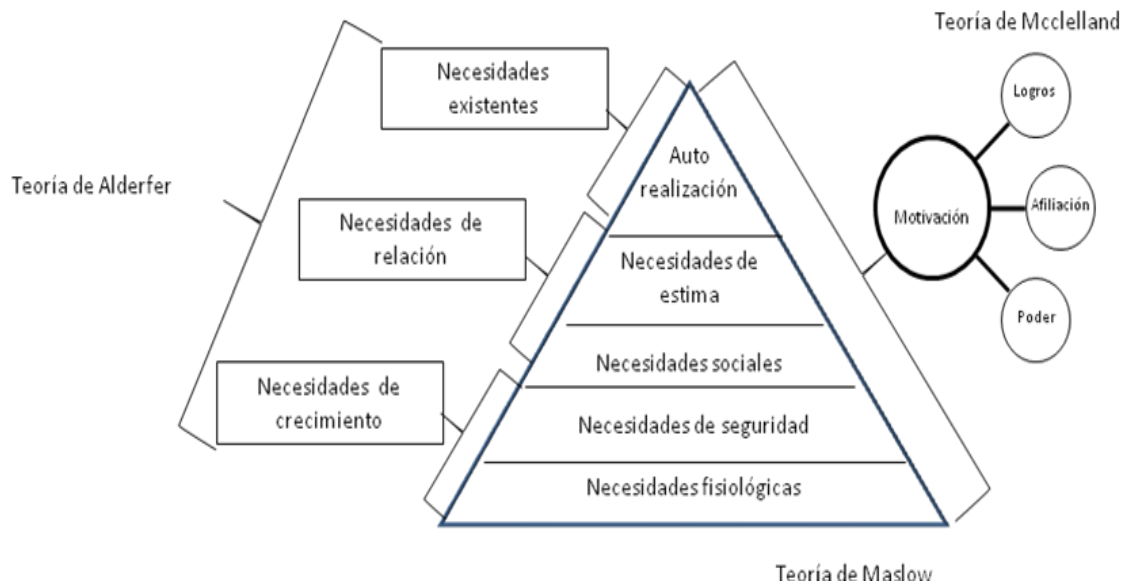


Figura 3. Teorías de las necesidades

De Administración, por M. Hitt, 2006, México: Pearson Educación y De Administración por T. Bateman, 2005. México: MacGraw Hill.

Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

La Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (c.p. Hitt, 2006) se centra en los diferentes efectos de los factores laborales intrínsecos (motivación) y de factores circunstanciales extrínsecos (factores de higiene). Esta es también conocida como Teoría Bifactorial establece que los factores que generan satisfacción (motivacionales) en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen insatisfacción y no son capaces de aumentar la satisfacción (factores de higiene).

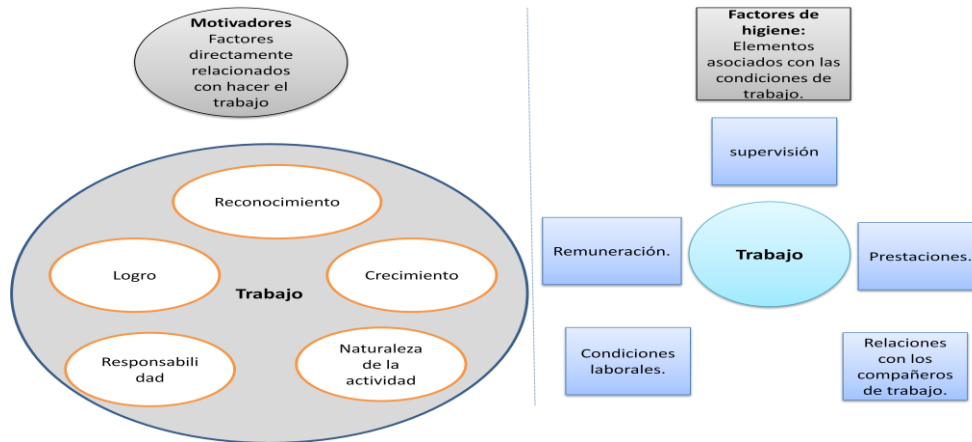


Figura 4. Teoría Bifactorial de Herzberg: factores Motivadores y de Higiene

De Administración (p.420), por M. Hitt, 2006, México: Pearson Educación.

Como se muestra en la figura 3, los motivadores son factores “intrínsecos” directamente relacionados con hacer trabajo como la naturaleza misma del trabajo, la responsabilidad, el crecimiento personal, el sentido de logro y de reconocimiento que se describen directamente por realizar el trabajo. Los otros factores de higiene son directamente extrínsecos al desempeño del trabajo. Estos en cambio se asocian con las condiciones que rodean el trabajo, se incluyen la supervisión, las relaciones con los compañeros las condiciones laborales así como las políticas de la compañía en cuanto a prestaciones y remuneración.

De acuerdo con Herzberg (c.p. Bateman, 2005) “la clave para lograr una verdadera satisfacción laboral y una motivación para el desempeño se encuentran en los factores motivadores” (p.409). Estos factores producen una satisfacción duradera y aumenta la productividad a niveles de excelencia.

La aplicabilidad de esta teoría en la organización escolar estaría basada en una motivación por parte del directivo no solo de forma extrínseca (salario, prestaciones, seguridad o estatus) es más efectivo recompensar de forma intrínseca con (reconocimientos, crecimiento personal, sentimientos de logro).

Tabla 2.

Comparación entre las cuatro teorías de la motivación.

Teoría de la pirámide de las Necesidades (Maslow)	Teoría ERC (Alderfer)	Teoría de los dos factores. (Herzberg)	Teoría de las necesidades adquiridas (Mc Clelland)
Autorrealización: (Estudios, ascensos, desarrollo del potencial personal)	Crecimiento: (Influir de forma creativa en el cambio personal del entorno donde se desenvuelven)	Motivacionales: (Intrínsecos: la responsabilidad, el crecimiento personal, el sentido de logro y de reconocimiento que se describen directamente por realizar el trabajo).	Logro: (Refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos)
Estima: (Independencia, logro, posición, reconocimiento)			Poder: (El impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, es el deseo de estar al mando)
Sociales: (Amistad, afecto, pertenencia)	Relaciones: (Compartir con otras personas afecto, sentimientos)		Afiliación: (Implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas)
Seguridad: (Protección, contra amenazas, empleo)	Existencia: (Deseos materiales y fisiológicos)	Higiénicos: (Extrínsecos: supervisión, relaciones con los compañeros, condiciones laborales, políticas de la compañía en cuanto a prestaciones y remuneración).	
Fisiológicas: (Alimento, comida, vivienda)			

Nota. De Comportamiento organizacional. L.Chiavenato, 2009, México: MacGraw Hill. Adaptado por las autoras (2012)

El cuadro anterior presenta una comparación de las cuatro teorías precitadas. Partiendo de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow. En forma ascendente el autor establece que un individuo debe satisfacer primero un grupo de necesidades inferiores que son: fisiológicas, de seguridad y sociales, antes de intentar satisfacer las superiores de: estima y autorrealización, afirmando que cuando una necesidad es satisfecha ya no constituye un motivador poderoso.

Esta teoría hizo tres aportes relevantes al ámbito organizacional identificando las categorías de necesidades que pueden ayudar a las organizaciones a crear reforzadores positivos y eficaces.

Con base a esta teoría otros autores estructuraron diferentes enfoques acerca de las necesidades, tal es el caso de Alderfer con la teoría REC (existencia, relaciones y crecimiento), en este planteamiento varios niveles de necesidades podrían activarse al mismo tiempo por lo que el nivel inferior no tendría que estar completamente satisfecho.

En cuanto a el orden de las necesidades reduce a tres las planteadas por Maslow donde las necesidades de existencia guardan relación con las necesidades fisiológicas y de seguridad; las de relaciones son similares a las sociales y las necesidades de crecimiento que motivan a las personas a cambiarse a sí mismas o a su ambiente en forma productiva o creativa, son equivalentes a las de estima y autorrealización. Por otro lado los factores motivacionales de Herzber están relacionados con los de autorrealización, estima y sociales de Maslow, con los de crecimiento y relaciones de Alderfer y realización, poder y afiliación de Mc Clelland.

En cuanto a los otros factores de higiene que presenta el autor son equivalentes a los fisiológicos y de seguridad de Maslow y a los de existencia de Alderfer ya que se asocian con las condiciones que rodean el trabajo, la supervisión, las relaciones con los compañeros las condiciones laborales así como las políticas de la compañía en cuanto a prestaciones y remuneración.

Finalmente McClelland con la teoría de necesidades adquiridas, plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades que son: logro, poder y afiliación. Estas estarían relacionadas directamente con las necesidades sociales, estima y autorrealización de Maslow; de crecimiento de Alderfer y motivacionales de Herzberg.

En tal sentido para efectos de este estudio las autoras deciden tomar como enfoques teóricos de la motivación, las teorías de Maslow y Herzberg porque consideran que a pesar de sus diferentes enfoques que cada uno de sus planteamientos en conjunto pueden servir de apoyo para lograr que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima de trabajo.

Según Chiavenato (2009) existen algunos elementos importantes para ser aplicados en la realidad de las organizaciones como lo son; Las recompensas monetarias, las recompensas no monetarias y el enriquecimiento de las tareas.

Las recompensas monetarias, que son una aplicación práctica de la teoría de las necesidades de Maslow, y los factores higiénicos de Herzberg, donde el dinero es un incentivo que puede reducir las carencias o necesidades. Los incentivos pueden ser diversos, por ejemplo salariales individuales, grupales y organizacionales e incluyen salarios y bonos. Lawer (c.p. Chiavenato, 2009) encontró resultados interesantes al investigar los planes e incentivos salariales, llegando a la conclusión que los bonos son más eficaces que los salariales porque se relacionan con el desempeño actual de los trabajadores.

En cuanto a las recompensas no monetarias, se relacionan con las necesidades sociales de Maslow, entre ellas el reconocimiento, el prestigio y el estatus. Establece que los planes organizacionales y los grupales son más adecuados que los individuales para recompensar el rendimiento. El enriquecimiento de las tareas, por otra parte es una manera de hacer que el trabajo sea más motivador por sí mismo. Este enfoque pretende hacer que las tareas sean más complejas e interesantes produciendo una mayor satisfacción en el trabajo.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, Peiró y Prieto (c.p. Edel, 2007), proponen algunos aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral para ser considerados dentro de las instituciones ya que de algún modo influyen en la conducta de las personas dentro del trabajo. Estos son:

Dinero, Estabilidad en el empleo, Oportunidades de ascenso y promoción, Condiciones de trabajo, Posibilidades de participación en el trabajo y Ambiente social de trabajo.

Las personas consideran el dinero como el aspecto más valorado del trabajo. El dinero es algo que se desea, puesto que puede proporcionar otros bienes materiales, además sirve como unidad de valor, ya que proporciona estatus y prestigio social. La estabilidad laboral resulta ser muy valorada por los empleados de una institución educativa, sobre todo por los docentes, ya que con frecuencia este tipo de personal renuncia o es removido de sus cargos, causando inestabilidad económica. Es primordial que el personal que labora en las escuelas se sienta seguro y con la sensación de ser competente, porque sus esfuerzos contribuyen en algún modo a la sociedad, y en general puede planificar su vida fuera del trabajo.

En cuanto las oportunidades de ascenso y promoción su importancia lleva consigo la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos tareas y habilidades por parte de la institución ; mayores ingresos económicos, el deseo de un desarrollo o crecimiento psicológico, tal sería el caso de que un docente fuera promovido a coordinador, en el caso específico de una institución educativa privada, sin embargo en este punto es importante resaltar que algunos docentes no desean ser promovidos o ascendidos porque implica mayor responsabilidad.

En algo en que todo trabajador coincide es en que las condiciones de trabajo representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño laboral, entre las que cabe mencionar, la disposición de recursos materiales y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios, etc.) y el horario regular del trabajador; además que los empleados tengan la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio trabajo les permite satisfacer la necesidad de autorrealización, se promueve el sentimiento de competencia, facilita la identificación con los objetivos de la empresa y una mayor implicación en su logro.

Es por ello que la organización escolar debe incluir a su equipo de trabajo en la elaboración de proyectos comunitarios, y darles participación en diversas actividades que beneficien a la institución tomando en cuenta sus habilidades y destrezas, de esta forma el ambiente social de trabajo se verá afectada positivamente ya que resulta ser un motivador importante, debido a que cuando se trabaja en grupo se va consolidando la cohesión, la participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes como resultados motivaciones en sus integrantes.

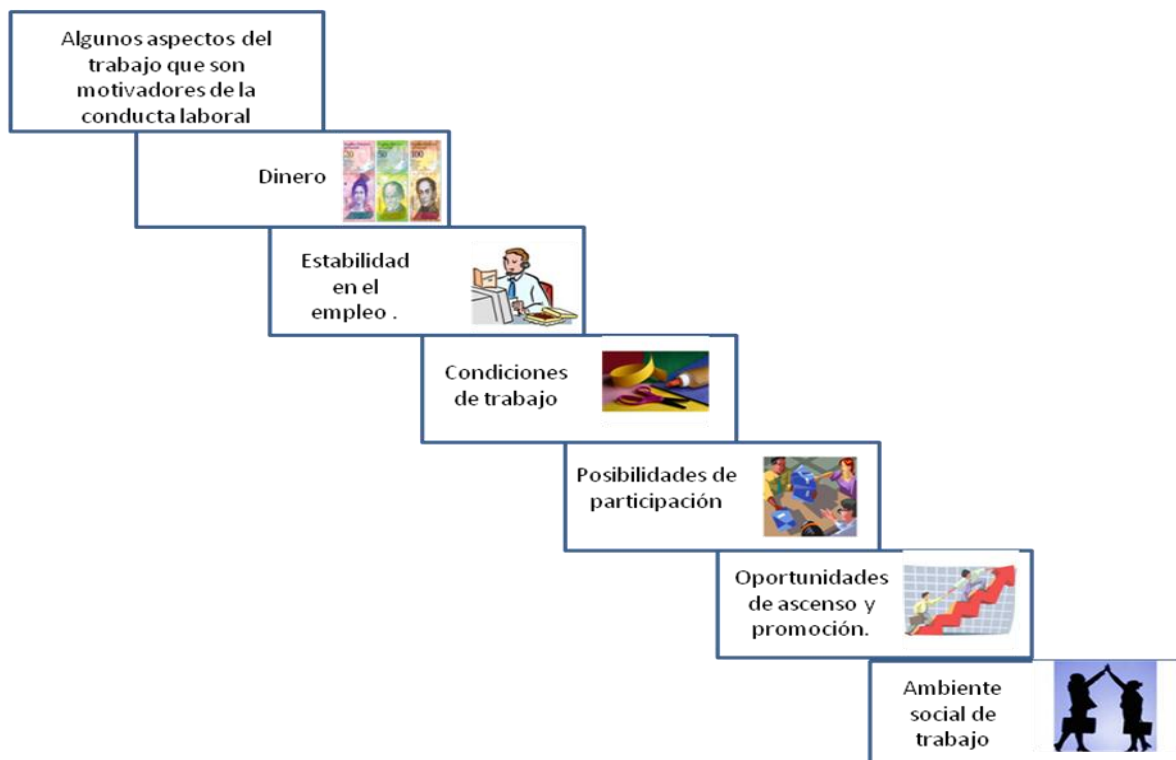


Figura 5.Aspectos motivadores de la conducta laboral

De Clima y Compromiso Organizacional. Edel y Cols, 2007, [Libro en línea]. Adaptado por las autoras.

Es evidente que la motivación es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo, así como para el desempeño de sus tareas en el campo laboral. Contar con un equipo de trabajo que muestre profesionalismo, este altamente motivado y además comprometido con los objetivos de la empresa es de vital

importancia para toda organización. Es por ello que en el ámbito de las instituciones escolares, el equipo directivo debe comprender que al gestionar incentivos que beneficien a sus empleados económica, social y afectivamente, se producirá un efecto de reciprocidad, por lo que estos trabajadores se involucrarán más en sus tareas laborales y mostrarán mayor colaboración, generando en consecuencia un excelente clima organizacional.

Ninguna organización educativa debe desestimar el poder de la motivación en su equipo de trabajo ya que las consecuencias de la insatisfacción podrían afectar no solo el ambiente laboral si no la calidad del servicio social que prestan a la comunidad. Ante esto se hace necesario que el equipo directivo reflexione y demuestre buenas actitudes gerenciales que lleven a la organización y su equipo al logro de todo lo que se propongan.

Es por ello que un gerente más que coordinar las actividades y mostrar capacidad para lograr las metas organizacionales con eficiencia y eficacia debe ser un buen líder, es decir, debe saber cómo usar las diferentes formas de poder para influir en la conducta de sus seguidores manteniendo el espíritu de equipo y el clima laboral adecuado para dirigirse hacia el objetivo que se desea. Es por ello que a continuación se profundizará en el tema del liderazgo y su influencia clima organizacional.

Liderazgo y Clima Organizacional

El liderazgo es un tema que ha sido abarcado por décadas en diferentes áreas que como característica principal tienen interacción con las personas y sus semejantes. Son numerosas las bibliografías que cubren continuamente aspectos del liderazgo, como su naturaleza, estilo de liderazgo, comportamiento, personalidad de los líderes y su formación entre otros. Sin embargo uno de los aspectos más requeridos por las organizaciones es la necesidad que tienen de contar con líderes efectivos, es decir personas que se destacan de otras porque el efecto de sus acciones sobresale de las demás. Esto se debe a que en gran medida las relaciones establecidas entre el líder y

sus subordinados influirán significativamente en la forma en que los empleados consideren el clima organizacional.

Chiavenato (2009), expone que “las empresas requieren líderes que la dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito” (p.335) garantizando que las organizaciones tengan una meta y un rumbo definido, es decir les da dirección. También establece que el liderazgo es “un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes” (p. 336) y que este poder, no es más que el potencial de una persona para influir en otra y controlar sus acciones logrando los resultados esperados.

Según Gibson y cols. (2006) el Liderazgo es el “intento de influenciar sin coerción para motivar individuos a lograr alguna meta” (p.313). Así mismo establece que el liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo influye en la motivación y capacidades de los demás, afectando el comportamiento y desempeño de sus seguidores, siendo un agente de cambio capaz de lograr el cumplimiento de metas individuales, grupales y organizacionales. El mismo autor cita a la revista Handbook of Leadership quien establece al liderazgo “Como una interacción entre los miembros de un grupo” donde “Los líderes son agentes de cambios, personas cuyas acciones afectan a otras personas más de lo que las acciones de los demás los afectan a ellos” (p.313). Asimismo establece que los líderes requieren visión, creatividad, metas claras, disposición para trabajar, buenas habilidades de comunicación, además de estimular a sus miembros a participar e intervenir cuando sea necesario para cumplir con las metas de la organización.

Otros autores como Koontz y Wehrich (2008) definen liderazgo como el “arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo” (p.440). Además destacan que los líderes actúan para ayudar a un grupo a alcanzar los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades.

En el mismo orden de ideas Davis y Newstrom (c.p. Alles, 2008) sintetiza el concepto establecido de dichos autores afirmando que para ejercer el liderazgo se debe

“influir y apoyar a los demás para que trabajen en forma entusiasta y voluntaria con el propósito de cumplir ciertos objetivos” (p.170)

Estos autores concuerdan en que el liderazgo incentiva la imaginación, desarrolla las capacidades, y dan confianza a las personas para llegar a realizar cualquier meta por mas retadora que esta parezca. En suma un líder desarrolla una visión, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos. Es así como el liderazgo es una habilidad y no una imposición, es una destreza que no necesita de coerción sino que motiva e incita a que los demás sujetos decidan voluntariamente adherirse a las pautas dadas por el líder.

En este último aspecto se puede establecer la estrecha relación que existe entre el liderazgo y la motivación, esto se debe a que los líderes no sólo responden a las motivaciones de los subordinados, sino los despiertan o reprimen por medio del clima organizacional que desarrollan, por lo tanto, el entorno o clima puede ser un motivador o un limitante dentro de una organización.

De lo anteriormente expuesto se deduce que en cualquier organización sea esta educativa o de otro índole es necesario la existencia de un líder, y para que este sea realmente eficaz debe entender y atender la motivación en su organización, ya que le permitirá apreciar mejor lo que el personal (docente , administrativo o obrero) quiere y porque actúan, como lo hacen y asumir ante las situaciones que se presenten una posición flexible y adaptarse a las diferencias entre el personal y las situaciones que puedan presentarse.

El liderazgo como parte de la motivación del equipo de trabajo escolar

La dirección de una organización educativa y el liderazgo, están relacionados no porque los directores sean líderes, sino porque deberían serlo. Parte de la función de un directivo es motivar a su equipo de trabajo incluyendo a todos los actores institucionales al compromiso con la institución, a la participación proactiva, referente a este aspecto Álvarez (2006) indica que para que un colectivo educativo actúe con

eficacia, es imprescindible que se interesen por su trabajo, o lo que es igual se sientan motivados por los incentivos que les ofrece la institución o por el logro del trabajo bien hecho. El mismo autor establece que “motivar significa que la realización de una actividad laboral proporcione la suficiente gratificación para sentir cubiertas las necesidades fundamentales” (p.263).

En tal sentido Koontz y Weihrich (2008), manifiestan que:

“las motivaciones se basan en necesidades ya sean conscientes o inconscientes, experimentadas o no, algunas de ellas son necesidades primarias como los requerimientos fisiológicos: aire, agua, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden ser secundarias como la autoestima, estatus, asociación con los demás, afectos, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas varían en intensidad y en el transcurso del tiempo en diferentes individuos”.
(p.415).

Para los autores citados la motivación y la participación son término en los cuales un directivo eficaz trabajará, en función de satisfacer las necesidades de sus empleados para conseguir que estos que se sientan motivados y lograr una convivencia cooperativa para el logro de los objetivos comunes de la organización.

A partir de este contexto de ideas, se desprende la idea señalada por Covey (c.p. Marín, 2004) donde explica que para que una organización se desarrolle de manera efectiva, es necesario que el gerente y todo su equipo de trabajo pongan en práctica ciertos principios tales como: la delegación de funciones que otros no pueden asumir, comprobar que las personas tengan metas, la importancia de tomar riesgos crear ideas, tener iniciativas, reforzar los buenos intentos en el trabajo, la importancia de compartir información, conocimientos, habilidades, practicar lo que predica, suministrar apoyo sin tomar el mando, valorar y respetar a todas las personas por igual.

De lo anteriormente expuesto y basándose en las propias experiencias profesionales dentro de su propio ámbito de acción, las investigadoras del presente trabajo consideran que el crecimiento de una Institución Educativa se sustenta en la habilidad motivadora del equipo directivo, capaz de conocer las necesidades y encausa las motivaciones de los integrantes de la organización, calidad humana y capacidad para escuchar, las cuales le permiten emplear una gama de estrategias no solo motivacionales, sino una toma de decisión enfocada a los diferentes puntos de vista de las personas de manera práctica y objetiva para la consecución de los objetivos organizacionales sin ambigüedades que puedan ofrecer las diferentes tendencias individuales de los miembros de la institución educativa.

Según Carda y Larrosa (2007) las personas llamadas a sumir la dirección deben ser vistas por la comunidad educativa con las cualidades precisas para satisfacer sus necesidades y conseguir sus aspiraciones; es decir que para que surja un líder eficaz que promueva el logro de objetivos, es necesario no solo que este tome actitudes adecuadas en la resolución de conflictos y que demuestre capacidad de liderazgo para poder cumplir con las funciones directivas, también debe tener y demostrar habilidades y conocimientos profesionales que le permitan coordinar, gestionar, controlar y asesorar toda la comunidad educativa conformada esta por todo el personal administrativo, docente, obrero, padres, representantes y estudiantes.

Asimismo concordamos así como lo expone Bolívar (1997) en la revista liderazgo, mejora y centros educativos que los líderes deben fungir como agentes de cambio en los recursos y las relaciones interpersonales, además de la delegación de responsabilidades entre los miembros en pro de la toma de decisiones compartidas como objetivo clave en la reestructuración del centro.

Con base en lo expuesto, se puede deducir que los centros educativos deben ser manejados por líderes capaces de determinar lineamientos a partir de los valores que favorezcan y garanticen el futuro seguro, proceso conducido por la mejora y el cambio de un clima organizacional que promueva el trabajo, el crecimiento personal, forme

diariamente actitudes de innovación, creatividad, honestidad, motivación y bienestar en el trabajo a fin de lograr el éxito de la institución.

Tipos de Clima.

Luego de describir las teorías que subyacen al concepto de clima organizacional, es conveniente indicar que en el presente estudio se adopta bajo la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Determinar el tipo de clima predominante en las organizaciones es elemento clave para analizar el rendimiento laboral de sus miembros, es decir determinar la percepción que tienen los actores institucionales de su ambiente de trabajo establecerá cuales son las áreas de mejora para que los directivos generen medios de acción y asuman influencias positivas con su personal y así lograr con éxitos los objetivos propuestos

Likert (c.p. Brunet, 2009) sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida.

Esta combinación de variables dan como resultado dos tipos de clima: a) clima de tipo autoritario, subdividido a su vez en autoritario explotador y autoritario paternalista y b) clima de tipo participativo, subdividido en consultivo y de participación en grupo.

Sistema I. Autoritarismo Explotador

La principal característica es la desconfianza por parte del nivel de dirección hacia los trabajadores. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se producen en el más alto nivel jerárquico, y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Según Brunet (2009) “Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza” (p.30).

Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. “Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas” (p.30).

En este mismo orden de ideas Likert (c.p Rodríguez, 2006) realiza un análisis de dicho modelo, en donde afirma que en este sistema autoritario “imponen rígidamente las normas y métodos de desempeño. El incumplimiento de las metas que fija el jefe acarrea amenazas o castigo” (p.267). Esta visión tradicional en donde la autoridad se centra en un único centro de decisiones puede acarrear como consecuencia resentimientos entre las personas, pues es muy rara vez tolerado por los empleados.

Sistema II. Autoritarismo paternalista

En este sistema la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. En este aspecto, Brunet (2009), expresa: “Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores”. (p.30). Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con

condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados.

Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, “la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada”. (p.30)

En concordancia con lo antes expuesto Rodríguez (2006) afirma que en dicho sistema se establece cierta flexibilidad a los empleados en el cumplimiento de sus tareas, sin embargo estas deben estar dentro de los límites y normas establecidas. En si “la actitud de los supervisores es condescendiente para los subordinados y estos son cautelosos al tratar con ellos” (p. 267)

Sistema III consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. A estas afirmaciones Brunet (2009) indica: “La comunicación es de tipo descendente”. (p 31)

Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. “Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza”. (p. 31)

Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. “Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los

finés de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar". (p. 31)

Sistema IV. Participación en grupo

La confianza de los directivos en el personal es plena, estos últimos participan en los procesos organizacionales de una manera activa. Así Brunet (2009) establece que "La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral". (p. 32), es decir es multidireccional, la toma de decisiones se comparte en todos los niveles de la organización y los mecanismos de control se perciben a través del auto dirección en la solución de problemas. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. "Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados". (p.32). Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas.

En resumen así como lo afirma Likert este sistema es el ideal y el que debería aspirar toda organización, debido a que es a través de él, que todos y cada una de las personas que forman la institución educativa serán un equipo de trabajo entrelazado para alcanzar los fines y objetivos mediante la planeación estratégica, además de fomentar la motivación de los empleados no solo con recompensas económicas, sino a través de sentimientos de valor e importancia. En otras palabras, la relación en la institución educativa será mejor en la medida de lograr mayor acercamiento al sistema de participación en grupo y empeorará en la medida de un mayor acercamiento de la dirección del plantel al sistema autoritario explotador.

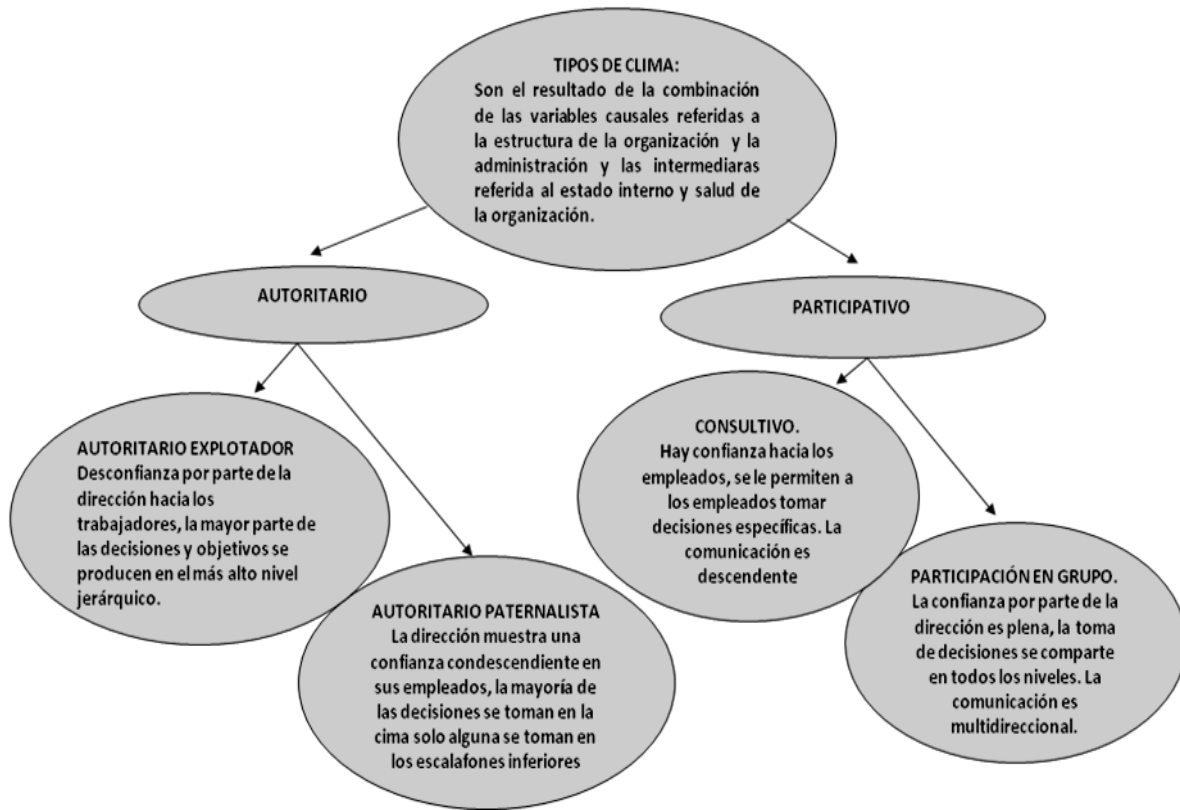


Figura 6. Esquema de Tipos de Clima Organizacional

De El Clima de Trabajo en las Organizaciones (p.30-32) por L, Brunet, 2009, México: Trillas.

Clima organizacional en instituciones educativas.

En párrafos anteriores fue definido el clima organizacional y los diferentes factores que lo determinan, nos enfocaremos en este apartado a las instituciones educativas que no se escapan a la realidad de las organizaciones.

Cada institución educativa interactúa con sus miembros de una forma particular, donde el comportamiento de cada uno va a estar relacionado a las normas o reglas establecidas. Dentro de esta perspectiva, las organizaciones educativas han adoptado el concepto de clima organizacional para conocer las relaciones interpersonales que se dan en la institución o clima escolar. (Ansión y Villacorta, 2004)

El clima escolar es un conjunto de características que distingue una escuela de otra e influye en el comportamiento de sus miembros. En términos más específicos: Hoy y Hannum (c.p. Ansión y Villacorta, 2004) establecen que “El clima escolar es la relativa pero estable propiedad del medio ambiente escolar que experimentada por sus participantes afecta sus comportamientos y está basada en sus percepciones colectivas de comportamiento y conducta en la escuela” (p.279)

Plantean que el concepto de clima organizacional escolar resulta de las percepciones de los sujetos que son producto de la interacción entre ellos y el medio físico. Por lo tanto el concepto de clima organizacional se orienta a un conjunto de características psicosociales del centro educativo que influyen en el nivel de satisfacción.

En concordancia con las definiciones anteriores, Edel y cols. (2007) establece que el clima organizacional escolar es: “La percepción individual y colectiva que tienen los directivos y profesores de los centros escolares, producto de sus vivencias e interacciones en el trabajo que desarrollan diariamente en los centros educativos y que afectan su desempeño laboral” (p.18).

Es por ello que se hace de suma importancia el estudio del clima organizacional en las instituciones educativas tal como lo refiere Terren (c.p. Fernández y Gutiérrez, 2005) pudiera suponerse que así como la personalidad de un individuo es reducible a la información suministrada por una serie de rasgos elementales, también la imagen del clima de un centro educativo puede trazarse a partir de una serie de dimensiones. Así mismo establece que es importante identificar los factores que hacen que una organización posea un clima determinado y no otro.

Las autoras de la presente investigación coinciden en que el conocimiento de los factores que determinan el clima organizacional de una institución educativa son un “instrumento clave para evaluar las fuentes de conflicto o insatisfacción que subyacen a las actitudes negativas respecto a los objetivos de la organización; de seguir el desarrollo de la organización previendo posibles desajustes; y de identificar los

elementos específicos sobre los que debe dirigirse la intervención de la administración” (p.116). Así como lo establece Brunet (c.p. Fernández y Gutiérrez, 2005)

En el mismo orden de ideas Ansión y Villacorta (2004) establecen que clima escolar determina la calidad de las relaciones interpersonales y es el reflejo de la identidad institucional por parte de sus empleados.

Es importante destacar lo mencionado en 2004, por el Centro de Investigación y Documentación Educativa (C.I.D.E) en donde señala que:

“El clima escolar en la actualidad no es referencia abstracta, sino un campo de estudio que se vincula con procesos de innovación y de cambio escolar relacionados con la preocupación de los centros y de sus responsables de favorecer unas relaciones organizativas, de convivencia, de gestión, (pág.14).

En este orden de ideas, se puede establecer que los diferentes conceptos aquí señalados concuerdan en que el clima organizacional escolar es una percepción de todos los miembros de la organización que en ella laboran que influyen el grado de satisfacción y conducta en el trabajo. De esta forma cuando en una institución educativa existe un ambiente o clima organizacional caracterizado por la cooperación, participación en actividades institucionales entre otras actividades motivadoras, el personal se siente gratificado y su desempeño será más efectivo.

Tomando en cuenta todo lo anteriormente señalado las investigadoras del presente trabajo consideran que el estudio de el clima organizacional de la Unidad Educativa “José Rafael Pocaterra” es muy importante ya que permitirá a los directivos y demás entes involucrados en el proceso educativo conocer los factores que influyen en el ambiente laboral como lo son: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación, los cuales aportarán información valiosa para adoptar cambios y superar deficiencias, logrando así un clima armoniosos y un impacto

positivo en los alcances de los objetivos, y de esta manera puedan administrar su organización lo más eficazmente posible asumiendo una posición innovadora.

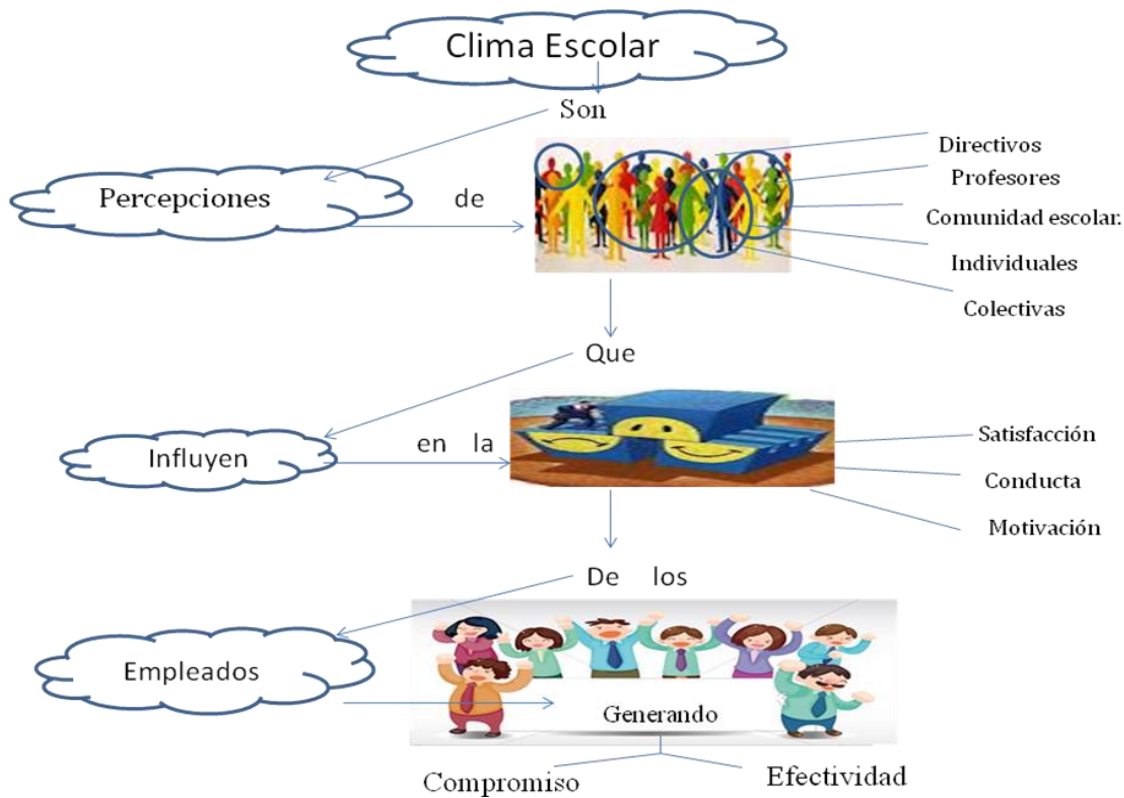


Figura 7. Esquema del Clima Organizacional Escolar

De Clima y Compromiso Organizacional. Edel y Cols, 2007, [Libro en línea]. Adaptado por las autoras (2012).

Bases legales

En el marco de la legalidad la “Unidad Educativa José Rafael Pocaterra” sigue los lineamientos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Educación (2009) y su reglamento, la Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y trabajadoras (2012).

En tal sentido, primero se delimitará lo que expresa nuestra carta magna en los Artículos 3 y 104, donde indica que el desarrollo y respeto a la dignidad humana es lo más importante; así como también la justicia, la solidaridad, cooperación y paz; valores éstos necesarios para poder lograr climas organizacionales positivos y eficientes donde se establezcan relaciones armónicas en pro de mejorar la calidad educativa.

Artículo 3. El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines. (p. 15)

Artículo 104. La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la Ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El Ingreso, promoción y

permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por la ley y responderá a los criterios de evaluación de méritos y sin injerencia partidista o de una naturaleza no académica. (p. 44)

La Constitución, garantiza a los docentes las posibilidades de tener una vida digna, y la posibilidad de tener crecer a nivel profesional a través de la actualización constante. En este sentido la “Unidad Educativa José Rafael Pocaterra” debería reflexionar y fomentar la formación y preparación de sus docentes, todo esto para cumplir con la visión institucional la cual está enmarcada en el modelo de sociedad descrito en nuestra carta magna donde se garantiza una educación de calidad democrática, participativa, protagónica e integral, en el marco del ideal bolivariano que contribuya a formar niños, niñas y adolescentes responsables, capaces de valorarse a sí mismo y a su comunidad, en armonía con la naturaleza y así formar parte de una sociedad solidaria de justicia y por ende de paz.

De igual manera puede considerarse como base legal la Ley Orgánica de Educación en sus artículos 40 que dispone los lineamientos del ejercicio de la profesión docente el artículo 38 que establece la importancia de la formación permanente de los corresponsables de la educación, el artículo 19 donde se plasma el principio de gestión educativa, el artículo 43 que estipula los principios de la supervisión educativa en concordancia con los artículos 15 y 69 del reglamento de la LOE, y finalmente el artículo 41 que define la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente en concordancia con el artículo 85 de la Ley orgánica del Trabajo

Artículo 40. La carrera docente constituye el sistema integral de ingreso, promoción, permanencia y egreso de quien la ejerce en instituciones educativas oficiales y privadas. En los niveles desde inicial hasta media, responde a criterios de evaluación integral de mérito académico y desempeño ético, social y educativo,

de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República. Tendrán acceso a la carrera docente quienes sean profesionales de la docencia, siendo considerados como tales los que posean el título correspondiente otorgado por instituciones de educación universitaria para formar docentes. Una ley especial regulará la carrera docente y la particularidad de los pueblos indígenas. (p.27)

En tal sentido la carrera docente debe ser ejercida por personas que se hayan formado como educadores a nivel universitario y de comprobada idoneidad para desempeñar el cargo a través de evaluación integral de mérito académico y desempeño ético, social y educativo. La unidad Educativa José Rafael Pocaterra actualmente cuenta con un personal docente profesional, calificado con amplia experiencia en el desempeño de los cargos que ejercen.

Artículo 38. La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país. (p.26)

La Unidad Educativa José Rafael Pocaterra incluye en su plan de acción anual el apoyo a su personal docente en los procesos de actualización permanente a través de talleres, cursos, diplomados; sin embargo no existe evidencia de haber aplicado alguna de estas estrategias durante el tiempo en que se desarrollo la presente investigación.

En cuanto a los principios de gestión educativa el artículo 19 establece lo siguiente:

Artículo 19: “El Estado, a través del órgano con competencia en el subsistema de educación básica, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación comunitaria, incorporando tanto los colectivos internos de la escuela, como a diversos actores comunitarios participantes activos de la gestión escolar en las instituciones, centros y planteles educativos en lo atinente a la formación, ejecución y control de gestión educativa bajo el principio de corresponsabilidad, de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República y la presente Ley”.(p.15)

Como se puede observar la gestión escolar no es un trabajo individual en el que el “personal directivo asume todo el gobierno de la escuela desde un cargo formal de autoridad” (Carriego 2007, p.9) muy por el contrario, debe ser un conjunto de acciones realizadas por los actores institucionales escolares (Directivos, docentes, administrativos, estudiantes, padres y representantes) en pro de los procesos fundamentales que la distinguen: (la enseñanza) y los planes, procedimientos, y objetivos asignados para lograr eficazmente las metas planteadas y todas estas acciones son canalizadas a través del PEIC que son los lineamientos de acción para todas las instituciones educativas del país que formula el Estado. En tal sentido la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra cumple con esta normativa convocando a los actores institucionales cada año escolar para establecer las directrices del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) que para el año 2011- 2012 estuvo dirigido a “Diseñar estrategias que permitan concientizar a toda la comunidad educativa acerca de mantener un ambiente seguro y sano”.

En concordancia con el planteamiento anterior, el artículo 43 establece lo siguiente:

Artículo 43. El Estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la integración escuela-familia-comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo. Se realizará en las instituciones, centros, planteles y servicios educativos dependientes del Ejecutivo Nacional, Estatal y Municipal, de los entes descentralizados y las instituciones educativas privadas, en los distintos niveles y modalidades para garantizar los fines de la educación consagrados en esta Ley. La supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y participativa, signada por el acompañamiento pedagógico. (p.28)

Es importante enfatizar la función ineludible del director cuya responsabilidad es gestionar el quehacer escolar desde los ámbitos pedagógicos, administrativos e incluso disciplinarios que establezca el Ministerio del Poder Popular para la Educación, así como lo establece el artículo 69 del reglamento de la LOE:

Artículo 69. El director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones

pedagógicas, administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados. (p.81)

Este artículo se ajusta a lo establecido en artículo 15 del mismo reglamento de la LOE que estipula:

Artículo 15: La función supervisora los planteles educativos, tanto oficiales como privados, será ejercida por su personal directivo y por otros funcionarios de jerarquía superior a las de los docentes de aula, conforman al régimen y estructura organizativa que dicte el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, para los establecimientos docentes de los distintos niveles y modalidades del sistema educativo. (p.65)

La supervisión puede sintetizarse como asistencia a las actividades docentes, de manera de darles coordinación, unidad y continuidad, para que la escuela alcance con mayor eficiencia sus objetivos. (Fermín, 1980). Esta afirmación está orientada a la función principal de la supervisión, que es la orientación en las actividades del proceso educativo para mejorar los resultados provenientes del proceso de enseñanza-aprendizaje con contribución a mejorar sustancialmente la calidad del sistema educativo. En este sentido el supervisor por naturaleza será el líder en la organización donde se desenvuelva y propiciará los cambios e innovaciones que contribuyan a optimizar la acción supervisora. También estará muy pendiente del desarrollo del clima laboral el cual dará estrecha comunicación con los procesos de información dentro de plantel.

En cuanto a la estabilidad laboral la LOE garantiza la estabilidad laboral de los y las profesionales de la docencia.

Artículo 41: Se garantiza a los y las profesionales de la docencia, la estabilidad en el ejercicio de sus funciones profesionales, tanto en el sector oficial como privado; gozarán del derecho a la permanencia en los cargos que desempeñan con la jerarquía, categoría, remuneración y beneficios socioeconómicos en correspondencia con los principios establecidos en la Constitución de la República, en esta Ley y en la ley especial. (p.27)

El precitado artículo concuerda con lo que establece la Ley Orgánica del Trabajo en su artículo 85 el cual expresa:

Artículo 85. La estabilidad es el derecho que tienen los trabajadores y trabajadoras a permanecer en sus puestos de trabajo. Esta Ley garantiza la estabilidad en el trabajo y dispone lo conducente para limitar toda forma de despido no justificado, conforme consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Los despidos contrarios a la Constitución y a esta Ley son nulos. (p.36)

Como puede observarse la estabilidad o seguridad en el medio laboral es un derecho de todos los trabajadores en Venezuela. Al respecto las autoras opinan que además de ser un derecho constitucional es un factor importante que favorece el clima organizacional de una empresa; esto se debe a que el empleo proporciona seguridad económica y social. En tal sentido la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra cumple con la normativa legal, y ofrece a su personal oportunidad de continuar en la organización, ofreciéndoles un salario acorde con su función, tiempo de servicio y todos los beneficios que estipula la ley.

Evolución Histórica de la U.E. “José Rafael Pocaterra”

La Unidad Educativa José Rafael Pocaterra surge en el año 1992 bajo la dirección de la Profesora Sandra Rengifo Pittol. Está ubicada en el Centro Comercial Carrera en Guarenas, de la populosa Urbanización Manuel Martínez Manuel, conocida como Urbanización Trapichito, atendiendo a gran parte de la comunidad del Municipio Plaza del Estado Miranda. Esta emblemática institución ha pasado por diferentes cambios desde sus inicios, ya que comenzó como guardería-Jardín de infancia “Arco Iris”; la cual atendía a niños y niñas de maternal y educación inicial. Para el año escolar 1992-1993, deja de funcionar el Jardín de Infancia “Arco Iris” y se da apertura a la III etapa de Educación Básica con el epónimo de “José Rafael Pocaterra” quien fue un destacado político y gran exponente de la literatura venezolana.

Con el transcurrir del tiempo se fueron incrementando los grados, teniendo la necesidad de implementar el Ciclo Diversificado para año escolar 1995- 1996 con la Mención Mercantil y posteriormente en el año 2000, se abre la mención Informática; y en el 2004 la mención en Ciencias, las cuales permanecen vigentes hasta el momento.

También esta institución presta servicios educacionales en horario nocturno en la modalidad de educación para adultos por más de 10 años.

Actualmente la institución cuenta con una matrícula de estudiantes de 1227, un (1) Director, un (1) Coordinador de Primaria, tres (3) Coordinadores de III Etapa de Básica y Diversificada, dos (2) Jefes de Control de Estudios, tres (3) Secretarías, un (1) Auxiliar Contable, un (1) Contador, quince (15) Docentes de I y II Etapa de Educación Básica, veintitrés (23) Docentes de III Etapa de Básica y Diversificada, tres (3) Docentes de Educación Física, cuatro (4) Docentes de Taller de Educación para el Trabajo, un (1) Docente de Computación, tres (3) Aseadoras, un (1) Portero y un (1) Vigilante.

Cabe destacar que la estructura física se ha sometido en varias oportunidades a grandes cambios en cuanto a obras civiles, bebido al incremento de aulas,

mejoramiento de áreas educativas (sala de computación y laboratorios) así como zonas recreativas.

La unidad Educativa José Rafael Pocaterra se crea con la finalidad de articular la escuela con la comunidad promoviendo la participación activa y proactiva, para formar niños, niñas y adolescentes con altos valores morales, que les permitan transformar su entorno y su comunidad.

Epónimo de la U.E José Rafael Pocaterra.

El nombre de esta prestigiosa institución ubicada en el corazón de Guarenas, se rinde como homenaje al reconocido novelista, ensayista y poeta venezolano José Rafael Pocaterra considerado uno de los maestros del cuento venezolano del siglo XX. Este insigne hombre de letras nació el 18 de diciembre de 1889, en la ciudad de Valencia estado Carabobo. En 1907 fue encarcelado por su colaboración en el periódico opositor Caín. A su salida de la cárcel aceptó varios cargos públicos y comenzó a publicar sus primeras obras: las novelas El doctor Bebé (1910), en la que satirizó la figura de Samuel Eugenio Niño, un personaje muy vinculado al gobierno de Castro, y Vidas oscuras (1912).

Trasladado a Maracaibo en 1914, llegó a ejercer la Presidencia de la Cámara de Diputados de la Asamblea Legislativa del Estado Zulia, fundó la revista Caracteres y publicó su tercera novela, Tierra del sol amada (1917). De regreso a Caracas e involucrado en una conspiración contra Juan Vicente Gómez, fue encarcelado en la temible cárcel La Rotunda de 1919 a 1922. Allí escribió una de sus dos obras fundamentales: Memorias de un venezolano de la decadencia (1927), la mejor crónica escrita en su país sobre los sucesos trágicos del caudillismo de Cipriano Castro y Juan Vicente Gómez. También en la cárcel escribió la novela La casa de los Ábila (1946), y varios de los relatos que integran su otra obra maestra: los Cuentos grotescos. Algunos de éstos han logrado la condición de emblemáticos de aspectos y circunstancias de la vida de los venezolanos. Así, "Panchito Mandefuá" resume los rasgos del niño de la calle.

Exiliado voluntariamente a su salida de la cárcel, colaboró desde Nueva York con El Heraldo de Cuba. Un año después se instaló en Montreal, como empleado de una compañía de seguros. Participó en la fallida expedición revolucionaria del Falke, dirigida por el general Román Delgado Chalbaud en 1929. Regresó a Venezuela en 1938, y asumió los cargos de ministro de Trabajo y Comunicaciones, ministro plenipotenciario en Gran Bretaña y embajador en Moscú, siendo él quien inauguró las relaciones diplomáticas entre Venezuela y la Unión Soviética. Todavía fue embajador de Venezuela en Brasil y en Washington, pero renunció a éste y a cualquier otro cargo público venezolano tras el asesinato de Carlos Delgado Chalbaud, en 1950. Retirado en Canadá, ocupó hasta su muerte la cátedra de literatura hispanoamericana en la Universidad de Montreal.

Identificación de la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra.

Datos del Plantel:

- Entidad Federal: Estado Miranda.
- Municipio: Plaza.
- Localidad: Guarenas.
- Nombre de la Institución: Unidad Educativa José Rafael Pocaterra.
- Dirección: C.C. Carrera, Local nº 4 Trapichito, Guarenas-Edo. Miranda.
- Director: Sandra Rengifo Pittol.
- Coordinadora de Primaria: Yudith Guzmán.
- Coordinadores de Media general y Media Diversificada: Raquel Ruiz, Carolina Rodríguez y Manuel Ruiz.
- Carácter: Privada.
- Ubicación: Urbana.
- Niveles: Primaria, Media General y Media Diversificada
- Jornada: Diurno y vespertino.
- Horario: 7:00 AM – 12:00 M y 1:00PM –5:20 pm.
- Números de teléfonos actualizados: (0212) 362-35-10; (0212) 636-50-44

Infraestructura física de la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra.

La Unidad Educativa “José Rafael Pocaterra” Cuenta con una infraestructura amplia, de tres niveles donde el tipo de construcción de los niveles inferiores es porticado tradicional con columnas, vigas de concreto armado y placas entre piso formadas por bloques de arcilla tipo papelón apoyada sobre perfiles metálico. Debido a la necesidad de lograr más amplitud para el buen funcionamiento de la Unidad educativa José Rafael Pocaterra se efectuaron ciertas modificaciones como construir una placa intermedia en los locales de doble altura, y en el último nivel se colocó un techo liviano metálico a fin de darle uso educacional a esta área.

La institución está distribuida de acuerdo a sus fines en la planta baja interna, la cual posee Siete (7) aulas numeradas del 1 al 7, cada uno con ventanas y ventiladores, una (1) oficina de dirección, una (1) oficina de administración, Una (1) puerta principal de entrada y salida, una (1) puerta lateral de emergencia. En la parte exterior, áreas verdes en las partes laterales, un patio para receso, una cantina escolar, una (1) escalera para tener acceso a la planta superior, dos (2) baños, cuatro femeninos y cuatro masculinos. En el primer piso se ubican Cinco (5) aulas numeradas del 8 al 13, una (1) sala de laboratorio, un (1) laboratorio de computación, una (1) sala para profesores, una (1) oficina de control y evaluación, una (1) biblioteca, una segunda escalera externa para acceder al segundo piso, en el cual se hallan cuatro (4) aulas numeradas del 14 al 20 con ventiladores, una (1) oficina de control y evaluación.

El plantel siempre está limpio, y ambientado, cada aula tiene un pizarrón acrílico blanco, estantes para guardar material didáctico para uso de estudiantes y personal docente, cada niño y niña tiene un pupitre. Las paredes de las aulas cuentan entre una a dos carteleras donde se colocan actividades diarias y culturales poseen lámparas las cuales están en buenas condiciones, un escritorio con su silla, ventiladores y algunas aire acondicionado. En las oficinas de dirección, secretaría y administración hay computadoras, fax y otras herramientas de trabajo diario.

Misión

La Unidad Educativa José Rafael Pocaterra tiene como misión, Brindar un servicio educativo que promueva la formación integral de nuestros educandos con criterios de responsabilidad social, conciencia y valores morales, que les permitan transformar su entorno y su comunidad.

Visión

Garantizar una educación de calidad democrática, participativa, protagónica e integral, en el marco del ideal bolivariano que contribuya a formar niños, niñas y adolescentes responsables, capaces de valorarse a sí mismo y a su comunidad, en armonía con la naturaleza y así formar parte de una sociedad solidaria de justicia y por ende de paz.

Valores

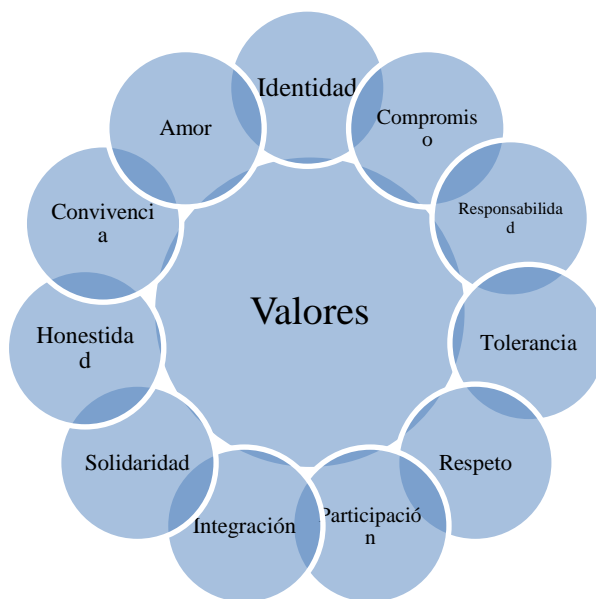


Figura 7 .Los Valores Institucionales.

Elaborado por las autoras (2012)

CAPITULO III

Marco Metodológico.

En el presente capítulo se exponen los lineamientos que conforman la parte metodológica en relación al paradigma más adecuado para desarrollar la investigación, tipo y nivel de investigación, población, las variables y su operacionalización así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación, confiabilidad y finalmente las técnicas de análisis e interpretación de los resultados.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) El diseño es el plan o estrategia de desarrollo para obtener la información que se requiere. Es decir que el diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar los objetivos de estudio. Por ello para cumplir con los planteamientos establecidos en una investigación es preciso seleccionar el diseño más adecuado a fin de garantizar el éxito en los resultados.

De acuerdo con esto, la presente investigación está basada sobre una perspectiva positivista, entendiendo con esto que la misma está centrada en aspectos observables y que se pueden cuantificar buscando con ello que “sea válida, confiable y objetiva” (Barragán, Salman, Ayllón, Sanjinés, Langer, Córdova y Rojas, 2003, p.10). En otras palabras como lo establece Williams (c.p. Eyssautier de la Mora, 2006) “Solo será verdadero aquello que ha sido verificado” (p. 82).

La investigación positivista es racionalista y se caracteriza por buscar la neutralidad, y la objetividad en el descubrimiento del conocimiento, y para lograrlo se ubica en un enfoque cuantitativo que aportará la evidencia respecto a los lineamientos de la investigación Hernández y cols. (2006).

El enfoque cuantitativo de la investigación comprueba la relevancia de los fenómenos y la confiabilidad de los datos (Silva, 2006), ya que es un proceso secuencial y probatorio. Hernández y cols. (2006) donde debe “seguirse un orden estricto para su desarrollo ya que cada etapa se antepone a la siguiente, por lo que no se puede evadir algún paso, aunque se pueden redireccionar” (p.23)

En concordancia con lo antes expuesto, se estableció que el paradigma positivista es el más adecuado para el desarrollo de la presente investigación, ya que con este se obtuvo un conjunto específicos de datos dentro del plantel, donde se realizaron una serie de mediciones mediante una encuesta utilizando el cuestionario de Likert.

Teniendo la información recabada, se evaluaron cada una de las variables y dimensiones, con la finalidad de medir específicamente lo que se observó al inicio del estudio y analizar el clima organizacional escolar de la “Unidad Educativa José Rafael Pocaterra”. Describir el tipo de liderazgo, el modelo de comunicación, relaciones interpersonales, misión y visión que intervienen en el clima organizacional, determinar el clima organizacional escolar, interpretar los elementos del clima organizacional y su incidencia en la motivación de los trabajadores y sugerir estrategias gerenciales que puedan mejorar el Clima organizacional en la institución.

Es importante destacar que los datos recopilados son determinados por la variable clima organizacional la cual permitió dar alcance a los objetivos planteados, esta variable fue definida ampliamente en capítulos anteriores y en lo sucesivo en la operacionalización de las variables.

Tipo de investigación.

Para el logro de los objetivos, esta investigación se ubico por sus características en el diseño de investigación de campo, al respecto Silva (2006) señala que estas se realizan en el medio donde se desarrolla el problema, o el lugar donde se encuentra el objeto de estudio. Este tipo de investigación consiste en recoger los datos directamente de los sujetos investigados y de la realidad donde ocurren los hechos, de una manera objetiva lo que garantiza que la información suministrada no sea manipulada ni controlada por los investigadores. Fidias (2006).

En tal sentido, para obtener y levantar la información se hizo necesario ir directamente a las fuente primarias conformadas por el personal directivo, administrativo, docente y obrero que labora en Unidad Educativa “José Rafael Pocaterra” . Se realizaron reuniones informales por parte de las investigadoras a

todos los miembros de la comunidad escolar objeto de estudio, las cuales nos permitieron registrar sus propias opiniones con respecto al suministro de información por parte de los directivos y demás miembros, sistema de retribución económica y otros beneficios sociales que perciben, satisfacción y estímulos que obtienen por la retribución de su trabajo con el fin de determinar actitudes, comportamientos y conductas, del clima de trabajo que perciben, buscando con esto recolectar toda la información necesaria como base para determinar el problema de investigación y proponer estrategias para mejorar el clima organizacional.

Por su parte en el 2005, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (U.P.E.L) señala que los estudios de campo analizan sistemáticamente la realidad de un problema, de entender su naturaleza, los factores que los constituyen, explicar sus causas y efectos, predecir su ocurrencia, describiéndolos e interpretándolos, a través de métodos y enfoques conocidos en el desarrollo. Los datos relevantes son tomados de la realidad directa, es decir son datos originales o primarios. Sin embargo acepta también estudios provenientes de datos publicados o fuentes secundarias, como libros, artículos o ensayos de revistas, electrónicas, tesis de grado y todo tipo de publicación confiable, que apoye en la realización de la investigación.

Las técnicas usualmente empleadas para el trabajo de campo y recolección del material son: la encuesta, la entrevista, la grabación, la filmación, la fotografía, las cuales pueden ser trabajadas en forma conjunta.

En este caso se realizó una encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario, con la finalidad de analizar el clima organizacional de la U.E. José Rafael Pocaterra. Para ello se construyeron las encuestas con los indicadores identificados en los objetivos específicos, mediante las variables presentes redactándose preguntas relacionadas a los factores que intervienen en el clima organizacional de la institución.

Finalmente se sometió la prueba a una validación de expertos los cuales realizaron algunas correcciones, para luego proceder a realizar una prueba piloto a una muestra de 10 personas y así poder determinar la confiabilidad del instrumento a aplicar.

Por todo lo antes mencionado, se concibe por parte de las investigadoras que dicha investigación es de campo, debido a que la obtención de los acontecimientos ocurridos en el contexto estudiado fue realizada de forma directa a través de conversaciones con todos los actores institucionales de la unidad educativa José Rafael Pocaterra.

Nivel de la Investigación.

La investigación está enmarcada en el análisis del Clima Organizacional de la Unidad Educativa “José Rafael Pocaterra”, se tomaron en cuenta variables tales como: liderazgo, motivación, comunicación y relaciones interpersonales, las cuales nos permitieron así como lo refieren Davis y Newstrom (1999) describir, comprender, predecir y controlar el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones.

Por tal motivo el nivel de dicha investigación es de carácter descriptivo.

Al respecto, Egg (1987, c.p. Navarro, 2009) Define que:

Este tipo de investigación persigue caracterizar un evento resaltando sus rasgos definitivos o diferenciadores. En consecuencia, es apropiada cuando los objetivos de la investigación buscan describir las características de las variables objeto de estudio y determinar la frecuencia con que ocurren. (p.10)

Así mismo Tamayo (2004) Establece que este nivel de investigación: “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos”. (p.46).

Es por ello que fue importante para nuestra investigación trabajar sobre la realidad presentada en la Unidad educativa José Rafael Pocaterra donde se describieron los factores relacionados con el clima organizacional de la institución, obteniendo una visión más amplia de la realidad y la percepción del ambiente en

que los trabajadores se desenvuelven y finalmente presentar una interpretación correcta de los hechos (Tamayo, 2006).

En el mismo orden de ideas, el estudio consistió en lograr tener conocimiento de las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. No se limitó solo en la recolección de datos, sino en la identificación de las relaciones existentes entre las variables. Se recolectaron los datos sobre la base de una teoría exponiendo y resumiendo la información de manera cuidadosa y luego analizando meticulosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento; ya que los datos e información se tomaron directamente en la institución objeto de estudio.

Población.

La población está compuesta por todos los actores institucionales de la “Unidad Educativa José Rafael Pocaterra”, la cual está conformada por 49 empleados divididos en: un director (01), cinco (05) administrativos conformados por una (01) administradora, una (01) Auxiliar Contable y tres (03) secretarías, tres (03) Coordinadores, treinta y siete (37) docentes y tres (03) obreros. De acuerdo a esto:

Carrera y Vázquez (2007) señala que:

Desde el punto de vista estadístico, una población puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas y para la cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. (P. 87)

En el mismo orden de ideas, Tulio Ramírez (2004, c.p. Vázquez y Carrera, 2007) establece que: “La población es un subconjunto del universo conformado en atención a un determinado número de variables que se van a estudiar”. (p.88).

Es por ello que para esta investigación así como lo refiere (Rivas, 2008) Es finita y no requirió tratamiento de muestra, debido a que se tomo la población total de cuarenta y nueve (49) empleados de la institución escolar a investigar y de manera intencional se busco la opinión de todos los sujetos.

Tabla 3.

Distribución de la “Unidad Educativa José Rafael Pocaterra”

Población	Directivos	Coordinadores	Administrativos	Docentes	Obrero
49	1	3	5	37	3

Nota. Coordinación académica de la “Unidad Educativa José Rafael Pocaterra” (2012)

TOTAL: 49

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

En la investigación los datos fueron recolectados directamente de la realidad, se empleo como técnica la encuesta que consistió en tomar los opiniones más relevantes generadas por el personal que labora en la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra y de esta forma generar las mejores conjeturas sobre el clima organizacional escolar que prevalece en la institución y el cuestionario como instrumento de recolección de datos para medir las variables pertinentes (Dubrin, 2004).

Unas de las ventajas que presento aplicar el cuestionario es que la calidad de datos obtenidos se incrementa, debido a que se eliminaron las posibles distracciones que pudieron generar la presencia del entrevistador. También es recomendable cuando se requiere reunir a toda la población en un mismo momento, como fue el caso de esta investigación. (Sabino, 2002)

Así mismo el cuestionario fue realizado bajo la escala tipo Likert la cual según Kaplan y Saccuzzo (2006) es un formato popular que mide escalas de actitudes y personalidad, la misma permite a los investigadores determinar que tanto las persona aprueban o están conformes con las afirmaciones que se plantean, en otras

palabras requiere que las personas indiquen el grado de acuerdo con una pregunta actitudinal y las mismas se representan en cinco alternativas.

Por tal motivo, el diseño para esta investigación quedó constituido por 22 Items, en una escala de cinco frecuencias:

Siempre Casi siempre Ocasionalmente Casi nunca Nunca,

De acuerdo a lo expuesto el cuestionario que se aplicó al personal de la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra contiene afirmaciones que se estructuraron en dos partes: la primera con datos demográficos y la segunda constó de ítems relacionados con las variables y dimensiones contempladas en el estudio.

Validez y Confiabilidad.

Con la finalidad de comprobar si el diseño del instrumento fue el más adecuado se utilizó la validación, así como lo refiere Navarro (2009) este es el: “proceso que garantiza que las preguntas del instrumento reflejen de la mejor manera posible, los objetivos que se pretenden lograr con la investigación”. (p. 138).

Para la revisión minuciosa de los objetivos propuestos con el sistema de variables y el instrumento, se utilizó el método de juicio de experto que permitió determinar si se observaron incongruencias en los ítems planteados, de acuerdo al modelo teórico propuesto y el registro en una matriz de análisis. (Rivas, 2008).

En este caso a fin de verificar la validez del instrumento se contó con la opinión de (3) Expertos dicho panel estuvo conformado por dos (2) profesores de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela y una (1) Administradora.

Tabla 4

Cuadro de Expertos.

EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3
<p>Licenciado Rodolfo Ron Profesor de la UCV Cátedra de Recursos Humanos y Administración escolar: I y II. Licenciado en Educación mención Tecnología Educativa. Maestría en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales UCAB Doctorado en Gerencia Universidad de Yacambú (culminando tesis)</p>	<p>Licenciado Héctor Méndez Licenciado en Educación mención Recursos Humanos. profesor Departamento de Administración Escolar. UCV.</p>	<p>Licenciada Yoselky Moreira Lic. En Administración. USM. Master en Ciencias Gerenciales. CIDEDEC.</p>
<p>Redimensionar las dimensiones 2 (Liderazgo) y 5 (Tipos de clima) en el cuadro de operacionalización de variables..</p> <p>En el ítem 1 Modificar la redacción del planteamiento.</p> <p>No se sugieren correcciones de los ítems 2 al 22</p>	<p>En la dimensión número 2 (Liderazgo) del cuadro de operacionalización de variables se sugiere eliminar los indicadores de objetivos institucionales y participación y tomar los indicadores de la dimensión 5 (Tipos de clima)</p> <p>Agregar el indicador capacitación y adiestramiento en la dimensión de (motivación) en el cuadro de operacionalización de variables.</p> <p>En el ítem 1 modificar la redacción misión, visión y valores por la filosofía de gestión.</p> <p>En el ítem 2 modificar la redacción y especificar quienes participan.</p> <p>En el ítem 4 redactar de la siguiente manera promueven las autoridades el trabajo en equipo para el logro de los objetivos planteados.</p> <p>Eliminar el ítem 9</p>	<p>En el ítem 4 y 15 sugirió cambiar la palabra “empleados” por “actores institucionales”.</p> <p>En el ítem 11 sugirió agregar las palabras “Sentido de integración” después de cooperación.</p> <p>No se sugirieron correcciones a los demás ítems.</p>

Nota. Elaborado por las autoras (2012).

En esta revisión los expertos sugirieron reorientar las dimensiones 2 (Liderazgo) y 5 (Tipos de clima) del cuadro de operacionalización de variables y cinco (5) ítems fueron objeto de modificaciones, motivo por el cual el instrumento se considera válido.

Una vez validado el instrumento, se somete a su confiabilidad a través de una prueba piloto. En cuanto a la confiabilidad, Namakforoosh (2005) señala que: "Una medición es confiable de acuerdo con el grado en que puede ofrecer resultados consistentes" (p.229), es decir que la confiabilidad determina el grado en que el instrumento produzca resultados coherentes.

La prueba piloto tuvo como fin probar que las preguntas del mismo sean claras, precisas, estén en un orden sucesivo y lógico, además de limitar su extensión y detectar cualquier problema que pueda presentarse a tabular los datos.(Navarro, 2009).

Esta se aplicó a una muestra de cinco (7) docente y tres (3) directivos del instituto Cristocéntrico Eblin's, con características similares a la muestra seleccionada. Con los resultados obtenidos, se utilizó la fórmula Alfa Cronbach, para su realización se hace en una sola administración y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Este coeficiente refleja el grado de co-variación de los ítems, si los ítems covarían fuertemente, asumirá un valor cercano a 1, y si los ítems son linealmente independientes, asumirá valores cercanos a 0. Es decir que si su valor está cercano a la unidad se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Dicha fórmula se representa de la siguiente manera:

$$m : \frac{K}{K-1} \frac{1-\sum Si^2}{St^2}$$

$$K-1 \quad St^2$$

Donde:

m: Coeficiente de Cronbach.

K: Es el número de ítems del instrumento.

$\sum Si^2$: sumatoria de la varianza de los puntajes de cada ítems.

St²: Varianza de los puntajes totales del instrumento.

La fórmula para determinar el Si² es la siguiente:

$$Si^2 = \frac{(R1-X1)^2 + (R2-X2)^2 + (R3-X3)^2 \dots + (Rn-Xi)^2}{n}$$

Para establecer la confiabilidad se utiliza el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) en su versión 17.0, este es un programa estadístico empleado en las ciencias sociales para procesar los resultados de escalas tipo Likert con la cual se obtienen parámetros que permiten interpretar las características de la población. Los resultados obtenidos de dicho programa fueron los siguientes.

Tabla 5.

Resumen De Procesamiento De Datos.

		N	%
Casos	Validos	10	100,0
	Excluidos ^a	0	0,0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 6.

Estadísticos de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N of Items
0,833	0,840	22

Como puede observarse en el cuadro anterior, el valor de alfa es adecuado (superior a 0,80) debido a que a mayor valor de Alfa, mayor confiabilidad. El mayor valor teórico de Alfa es 1, y en general **0.80** se considera un valor aceptable

Tabla 7.

Estadísticos de los elementos.

	Media	Desviación típica	N
La filosofía de Gestión que orienta a la institución es discutida por los actores institucionales para su conocimiento y aplicación.	2,10	1,197	10
Las autoridades de la institución promueven y fortalecen los objetivos institucionales mediante mesas de trabajo centradas en el dialogo y la participación de los diferentes actores institucionales.	2,30	1,059	10
Usted participa en la elaboración del proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC)	3,00	1,333	10
El modelo directivo que orienta a la acción gerencial es autoritario.	2,30	,823	10
La dirección muestra un modelo paternalista en la supervisión de los actores institucionales.	2,90	1,370	10

Continuación...	Media	Desviación típica	N
En la institución todos los actores institucionales se involucran en las diferentes actividades a desarrollar.	2,00	,667	10
En la institución todos los actores institucionales trabajan en función de lograr los objetivos planteados.	3,70	,483	10
La dirección toma en cuenta tus opiniones para solucionar los problemas que surgen como consecuencia de la dinámica institucional.	2,30	1,252	10
La información que ofrece el personal directivo al personal docente, administrativo y obrero es precisa y oportuna.	1,60	,843	10
En la institución la información fluye por los canales regulares.	1,90	,568	10
Las decisiones son tomadas únicamente por el equipo directivo.	1,90	,738	10
Considera usted que existe cooperación y sentido de integración entre el personal administrativo, docente y obrero de la institución.	2,10	,876	10
Percibe usted que el ambiente de trabajo es agradable, armónico y se promueve la integración.	2,20	,919	10
Cuando se origina un conflicto, la dirección interviene como mediador para llegar a acuerdos entre las partes involucradas.	1,90	,994	10
Considera usted que se promocionan el trabajo en equipo y la sinergia como valor fundamental en la gestión escolar.	2,50	,850	10

Continuación...	Media	Desviación típica	N
El personal directivo fomenta y promueve la participación en beneficio del colectivo.	2,70	,949	10
El pago de la nomina funciona a tiempo y con eficiencia.	1,90	1,101	10
La institución promueve beneficios a través de planes de salud.	3,00	1,247	10
Se promueve la motivación profesional, social, económica con bonos de asistencia y profesionalidad.	3,80	1,476	10
En la institución se reconocen de manera individual y grupal los progresos alcanzados a través de palabras de estímulos.	2,70	1,252	10
La institución promueve el mejoramiento profesional de su personal.	3,50	,972	10
Existe estabilidad en el empleo en función del marco	2,00	1,333	10

Tabla 8.

Estadístico de resumen de los elementos.

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Varianzas de los elementos	1,098	,233	2,178	1,944	9,333	,299	22
Covarianzas inter-elementos	,203	-1,111	1,556	2,667	-1,400	,140	22
Correlaciones inter-elementos	,193	-,570	,896	1,466	-1,572	,104	22

Tabla 9.

Estadístico de resumen de los elementos.

	Media de la escala si se elimina un elemento	Varianza de la escala si se elimina un elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach de cada elemento
La filosofía de Gestión que orienta a la institución es discutida por los actores institucionales para su conocimiento y aplicación.	52,20	117,289	-,036	,846
Las autoridades de la institución promueven y fortalecen los objetivos institucionales mediante mesas de trabajo centradas en el dialogo y la participación de los diferentes actores institucionales.	52,00	113,333	,148	,836
Usted participa en la elaboración del proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC)	51,30	112,900	,110	,842
El modelo directivo que orienta a la acción gerencial es autoritario.	52,00	110,444	,385	,827
La dirección muestra un modelo paternalista en la supervisión de los actores institucionales.	51,40	99,378	,605	,815
En la institución todos los actores institucionales se involucran en las diferentes actividades a desarrollar.	52,30	113,567	,266	,831
En la institución todos los actores institucionales se involucran en las diferentes actividades a desarrollar.	52,30	113,567	,266	,831
En la institución todos los actores institucionales trabajan en función de lograr los objetivos planteados.	50,60	117,822	-,025	,837
La dirección toma en cuenta tus opiniones para solucionar los problemas que surgen como consecuencia de la dinámica institucional.	52,00	112,667	,134	,839
La información que ofrece el personal directivo al personal docente, administrativo y obrero es precisa y oportuna.	52,70	112,011	,284	,830
En la institución la información fluye por los canales regulares.	52,40	112,711	,395	,828
Las decisiones son tomadas	52,40	113,378	,246	,831

únicamente por el equipo directivo.				
Considera usted que existe cooperación y sentido de integración entre el personal administrativo, docente y obrero de la institución.	52,20	104,178	,719	,814
Percibe usted que el ambiente de trabajo es agradable, armónico y se promueve la integración.	52,10	109,878	,367	,827
Cuando se origina un conflicto, la dirección interviene como mediador para llegar a acuerdos entre las partes involucradas.	52,40	104,044	,629	,816
Considera usted que se promocionan el trabajo en equipo y la sinergia como valor fundamental en la gestión escolar.	51,80	104,844	,702	,815
El personal directivo fomenta y promueve la participación en beneficio del colectivo.	51,60	100,267	,875	,806
El pago de la nomina funciona a tiempo y con eficiencia.	52,40	102,711	,622	,815
La institución promueve beneficios a través de planes de salud.	51,30	99,344	,679	,811
Se promueve la motivación profesional, social, económica con bonos de asistencia y profesionalidad.	50,50	102,278	,447	,824
En la institución se reconocen de manera individual y grupal los progresos alcanzados a través de palabras de estímulos.	51,60	109,156	,270	,833
La institución promueve el mejoramiento profesional de su personal.	50,80	103,289	,686	,814
Existe estabilidad en el empleo en función del marco institucional.	52,30	104,456	,424	,825

Tabla 10

Estadísticos de la Escala

Media	Varianza	Std. Deviation	N de Items
54,30	117,789	10,853	22

El cuadro anterior refiere la media, varianza, correlación y Alfa de Crombach si se eliminara algún elemento. Según Cupani (s/f) para el análisis de este estadístico, cuando algunos ítems presentan valores negativos menores a 0,1 estos podrían ser eliminados para aumentar el índice Alfa de Crombach. Este procedimiento se aplicaría si en los resultados totales el Alfa de Crombach fuera menor a 0,8 y de esta manera darle una oportunidad a la prueba aplicada de ser confiable. Sin embargo para efectos de este estudio no es necesario aplicar este procedimiento ya que el resultado del Alfa de Crombach fue superior a 0,8 por lo que los resultados de la prueba piloto son confiables.

Se puede acotar que la decisión de eliminar un ítem sólo porque aumenta la confiabilidad es problemática; se recomienda que para este tipo de decisiones los criterios teóricos sean al menos tan importantes como los resultados empíricos. En este caso el coeficiente alfa (0,845) no se incrementa con la eliminación de ningún ítem de la escala. Es decir este cuadro serviría para evidenciar cuales ítems del test o cuestionario evidencia el aumento de el alfa de Cronbach y así realizar posibles correcciones para los investigadores.

En el caso de nuestra investigación no observamos pertinente realizar modificaciones al cuestionario debido a que los resultados indican que el mismo a utilizar es confiable pues se obtuvo un coeficiente general de confiabilidad de **0,833** y la confiabilidad de cada uno de los ítems varía entre **0,806 y 0,846** lo que indica que existe consistencia en los mismos.

Operalización de variables.

De acuerdo con Navarro (2009) conceptualmente se entiende por “variable son las propiedades, atributos o características que pueden cambiar y ser medidas y evaluadas en una investigación” (p.39). El mismo autor señala que la operalización de variables es un procedimiento que permite descomponer la variable objeto de estudio considerando su definición nominal, sus dimensiones o en otras palabras la descomposición de la variable en aspectos que pueden ser medidos independientemente y sus indicadores que corresponden a las características o aspectos contenidos en cada dimensión.

Con base a estos planteamientos, la variable de este estudio fue el clima organizacional escolar de la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra ubicada en el municipio Plaza, en la ciudad de Guarenas Estado Miranda en el periodo 2011-2012.

Tabla 11.

Conceptualización de las variables.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Clima Organizacional Escolar	Conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos. En él influyen numerosas variables: estructura organizativa, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo, características de sus miembros (profesores alumnos, etc.), comunidad en la que está integrado el propio centro. Son éstas las que van a determinar el ambiente de un centro.	Respuestas en cuanto a la filosofía de gestión: (Items 1). Respuestas emitidas por todo el personal de la Escuela en cuanto a su participación en los distintos planes y estrategias de la escuela como el PEIC (Items 2,3). Respuestas en cuanto a la percepción del tipo de clima según liker por todos los actores institucionales.: (Items 4,5,6,7). Respuesta en cuanto a la percepción que tienen con respecto al estilo de comunicarse (ítems: 8,9,10). Respuestas en cuanto a las relaciones interpersonales existentes entre el personal (Items: 11, 12,13 14). Respuestas en cuanto a su percepción del estilo de liderazgo en la gestión escolar (ítems 15,16) Respuestas en cuanto a la motivación (Items: 17,18,19,20,21,22).

Operalización de variables.

Determinar el clima organizacional escolar de la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra ubicada en el municipio Plaza, en la ciudad de Guarenas Estado Miranda en el periodo 2011-2012.

Tabla12. Operacionalización de variables.

Variable	Dimensión	Indicadores	Items
Clima Organizacional Escolar	Filosofía	- Conocimiento de la Visión, Misión y Valores institucionales. - Objetivos Institucionales. - Elaboración del PEIC	1 2 3
	Tipos de Clima Según Liker	- Autoritario - Paternalista - Democrático - Participativo	4 5 6 7
	Comunicación	- Ascendente - Descendente - Horizontal	8 9 10
	Relaciones Interpersonales	- Toma de decisiones - Cooperación - Clima Agradable - Manejo del Conflicto	11 12 13 14

Clima Organizacional Escolar	Liderazgo	- Trabajo en equipo.	15
		- Participación.	16
	Motivación	- Sueldos y salarios	17
		- Beneficios	18
		- Incentivos	19
		- Reconocimiento.	20
		- Capacitación y Adiestramiento.	21
		- Estabilidad	22
			22
			22

Nota. Elaborado por las autoras (2012)

CAPITULO IV

Análisis e Interpretación de los Resultados.

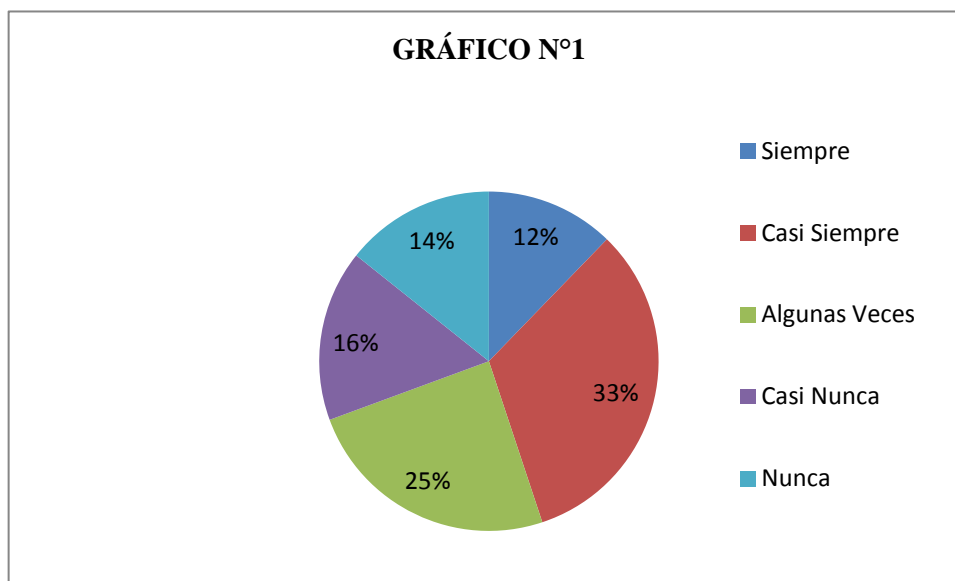
El análisis e interpretación de los resultados tiene como finalidad indicar los aspectos que resulten de la descripción del tipo de liderazgo, el modelo de comunicación, relaciones interpersonales, motivación, misión y visión del Clima organizacional escolar de la “Unidad Educativa José Rafael Pocaterra”. Ubicada en el Municipio Plaza. Guarenas Estado Miranda.

Para ello se procedió a agrupar los ítems por dimensiones, con los registros de la opinión de cada estrato estudiado: personal directivo, docente y administrativo, tomando en consideración los mayores porcentajes con la respectiva tendencia en las categorías: Siempre, Casi siempre, Ocasionalmente, Casi nunca, Nunca.

Tabla 13.

Ítem 1.- La filosofía de Gestión que orienta a la institución es discutida por los actores institucionales para su conocimiento y aplicación.

ALTERNATIVAS Y RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	6	12%
Casi Siempre	16	33%
Algunas veces	12	25%
Casi Nunca	8	16%
Nunca	7	14%
Total	49	100%

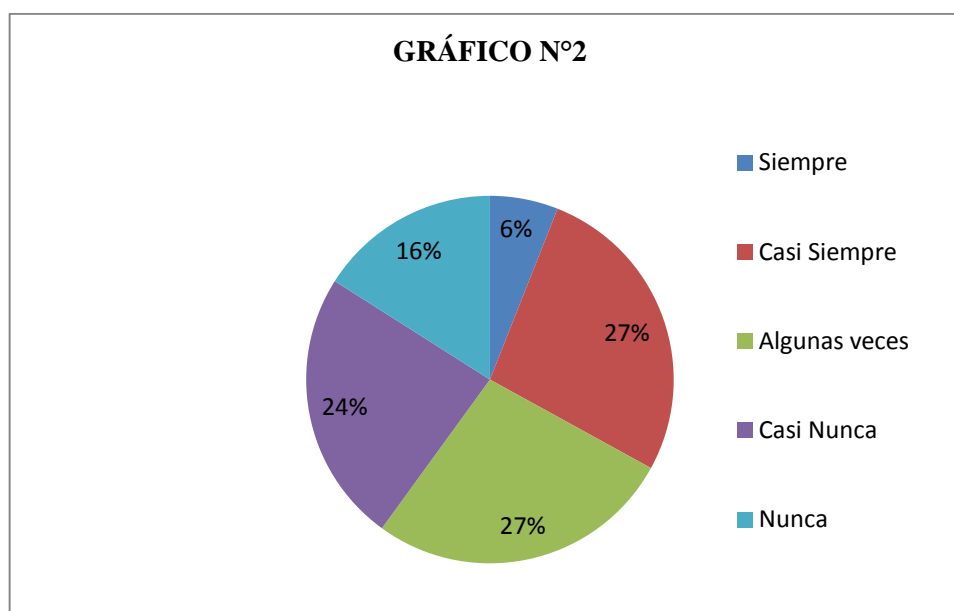


De acuerdo a los resultados indicados en el gráfico No.1, se refleja que el personal institucional en un 33% manifiesta que casi siempre participa en la discusión de la filosofía de gestión que orienta a la institución para su conocimiento y aplicación, un 25% afirma que algunas veces; sin embargo un 14% establece que nunca ha participado en la discusión de la filosofía de gestión del plantel. Al respecto estos resultados sugieren que la institución necesita involucrar a su personal en este tipo de actividades ya que como lo expresa Chiavenato (2009), la comprensión de la visión es particularmente clave para el ejercicio de la comunicación gerencial y empresarial, pues integra una comunicación de visiones y pensamientos en torno a una visión particular, así como también favorece el sentido de la identidad del docente con la institución.

Tabla 14.

Ítem 2.- Las autoridades de la institución promueven y fortalecen los objetivos institucionales mediante mesas de trabajo centradas en el dialogo y la participación de los diferentes actores institucionales.

ALTERNATIVAS Y RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	3	6%
Casi Siempre	13	27%
Algunas veces	13	27%
Casi Nunca	12	24%
Nunca	8	16%
Total	49	100%

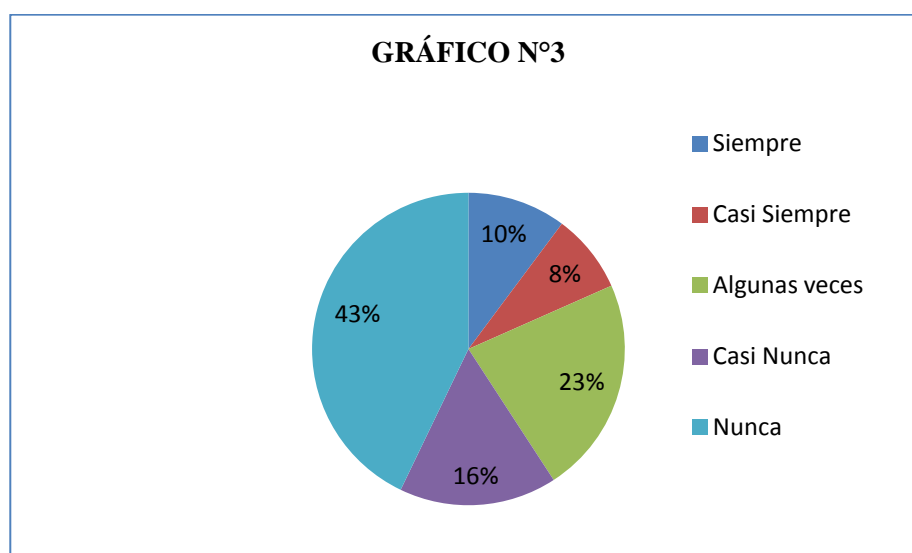


Como se puede observar en el gráfico N° 2 el 27% del personal opina que casi siempre las autoridades de la institución promueven y fortalecen los objetivos institucionales mediante mesas de trabajo centradas en el dialogo y la participación de los diferentes actores institucionales. Sin embargo otro grupo de igual proporción 27% expresa que algunas veces las autoridades promueven estas actividades y un 24% expresa que nunca lo hacen. En tal sentido, se hace indispensable que las autoridades del plantel creen estrategias para involucrar a todo el personal en la elaboración de metas y objetivos pues estos son las pautas a seguir en la institución para poder cumplir la misión y la visión ya que mientras mayor participación exista en esta planificación se garantizará el logro de objetivos y metas.

Tabla 15.

Ítem 3.- Usted participa en la elaboración del proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC)

ALTERNATIVAS Y RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	5	10%
Casi Siempre	4	8%
Algunas veces	11	23%
Casi Nunca	8	16%
Nunca	21	43%
Total	49	100%

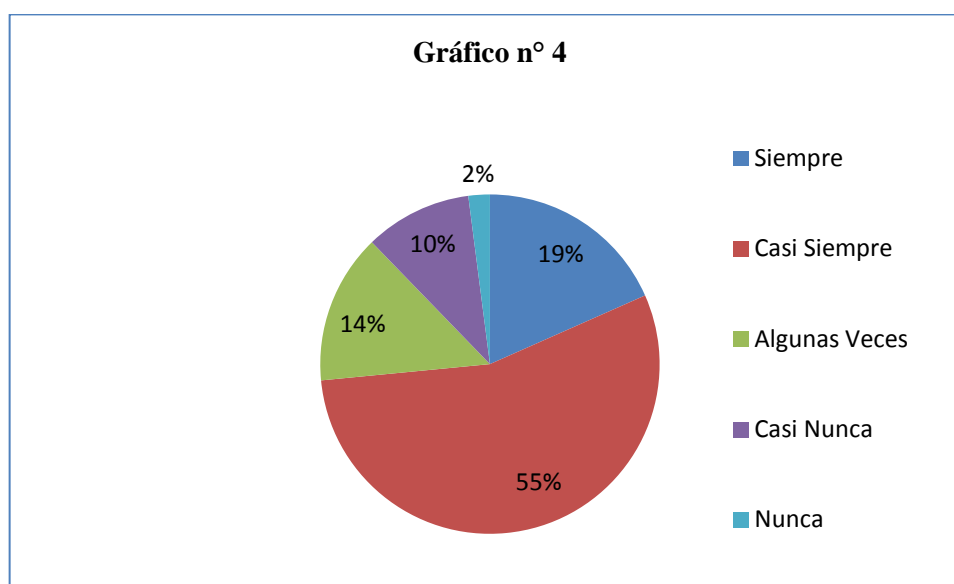


De acuerdo a lo expuesto, en las encuestas realizadas, un 43% del personal nunca participa en la elaboración del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC). Este 43% de abstención en la participación del (PEIC) es un porcentaje notable y digno de tomar en cuenta, ya que se determina que la institución no maneja una adecuada política de inclusión de sus miembros ya que solo un 23% algunas veces participa. Lo ideal sería que todos los actores institucionales intervinieran constantemente en la elaboración del (PEIC) y no solo una minoría de 18%.

Tabla 16.

Ítem 4.- El modelo directivo que orienta a la acción gerencial es autoritario.

ALTERNATIVAS Y RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	9	18%
Casi Siempre	27	55%
Algunas veces	7	14%
Casi Nunca	5	10%
Nunca	1	2%
Total	49	100%

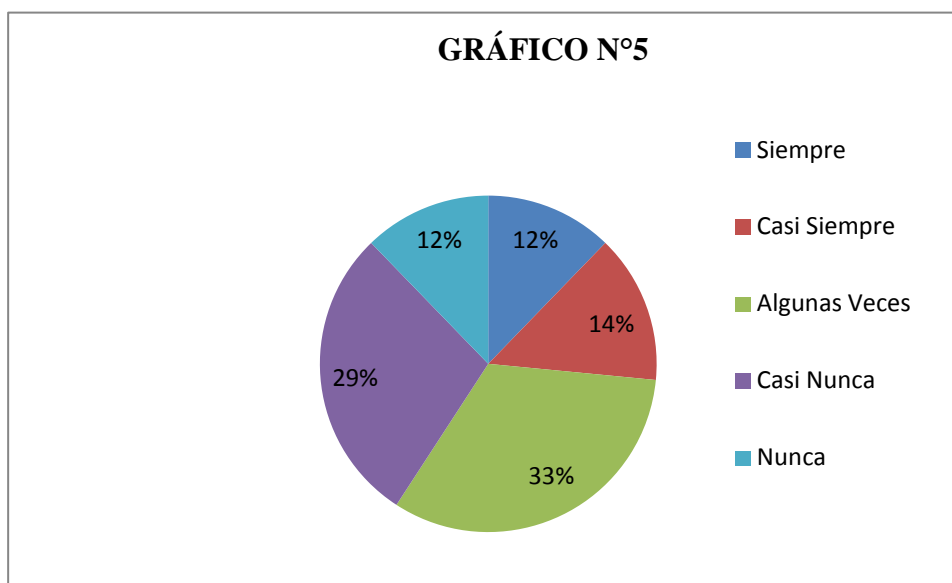


En el gráfico número 4 se puede observar que el 55% de los encuestados opinan que casi siempre el modelo directivo que orienta a la acción gerencial de la Unidad José Rafael Pocaterra es autoritario. Un 19% dicen que siempre y el 14% que algunas veces. Estos resultados evidencian que en la institución el clima organizacional que se percibe pertenece a lo que define Brunet (2009), como Sistema I autoritario. Según el referido autor su principal característica es la desconfianza por parte del nivel de dirección hacia los trabajadores. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se producen en el más alto nivel jerárquico, y se distribuyen según una función puramente descendente.

Tabla 17.

Ítem 5- La dirección muestra un modelo paternalista en la supervisión de los actores institucionales.

ALTERNATIVAS Y RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	6	12%
Casi Siempre	7	14%
Algunas veces	16	33%
Casi Nunca	14	29%
Nunca	6	12%
Total	49	100%

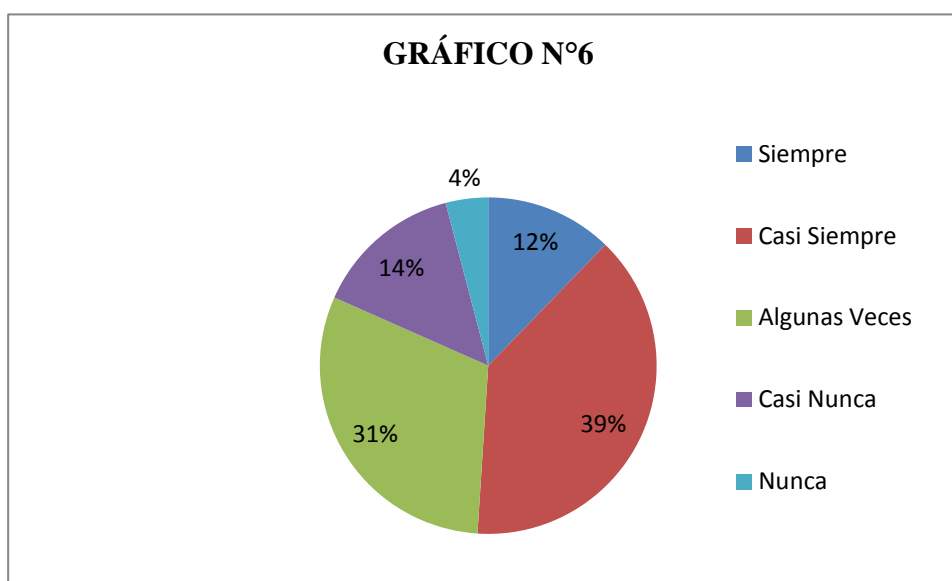


En cuanto a las respuestas obtenidas en el gráfico N° 5, se demuestra que el 33% de los encuestados sostuvo que algunas veces la dirección muestra un modelo paternalista en la supervisión de los actores institucionales, y un porcentaje de 29 % expresó que casi nunca. Este tipo de modelo tiene como característica que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, pero la mayor parte de las decisiones dependen del director. El personal de la U. E José Rafael Pocaterra percibe que la supervisión se muestra poco condescendiente.

Tabla 18.

Ítem 6- En la institución todos los actores institucionales se involucran en las diferentes actividades a desarrollar

ALTERNATIVAS Y RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	6	12%
Casi Siempre	19	39%
Algunas veces	15	31%
Casi Nunca	7	14%
Nunca	2	4%
Total	49	100%

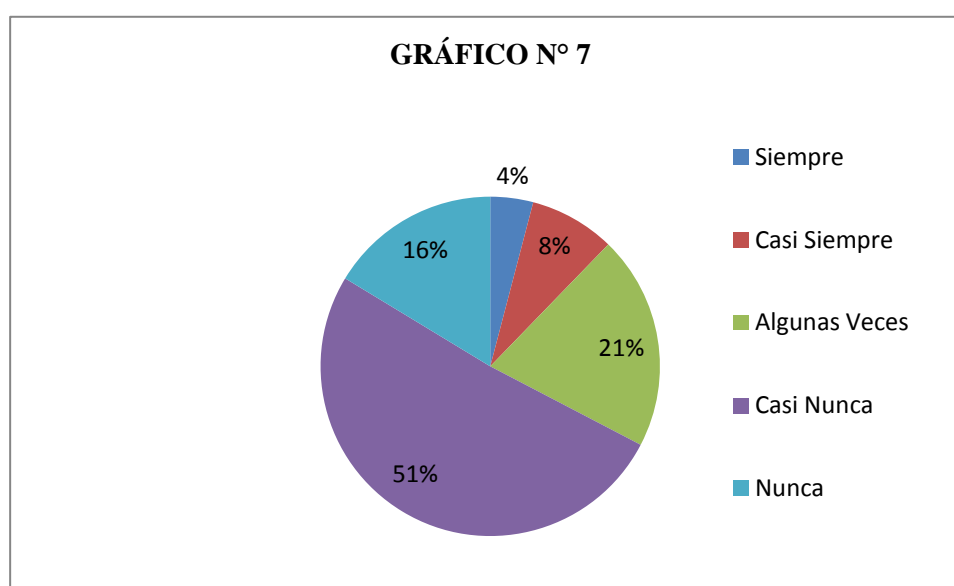


El gráfico número 6 muestra que un 39% de las personas encuestadas opinan que casi siempre en la institución todos los actores institucionales se involucran en las diferentes actividades a desarrollar, mientras otro 31% dice que algunas veces. Estos resultados demuestran que los trabajadores de la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra en su mayoría participan en las diferentes actividades que se realizan en la institución; actitud que es muy importante porque fortalece el espíritu de equipo y sentido de pertenencia en la organización escolar, sin embargo se debería considerar incluir al resto del equipo de trabajo para favorecer las relaciones y el logro de la misión de dicha institución.

Tabla 19.

Ítem 7- En la institución todos los actores institucionales trabajan en función de lograr los objetivos planteados.

ALTERNATIVAS Y RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	2	4%
Casi Siempre	4	8%
Algunas veces	10	21%
Casi Nunca	25	51%
Nunca	8	16%
Total	49	100%

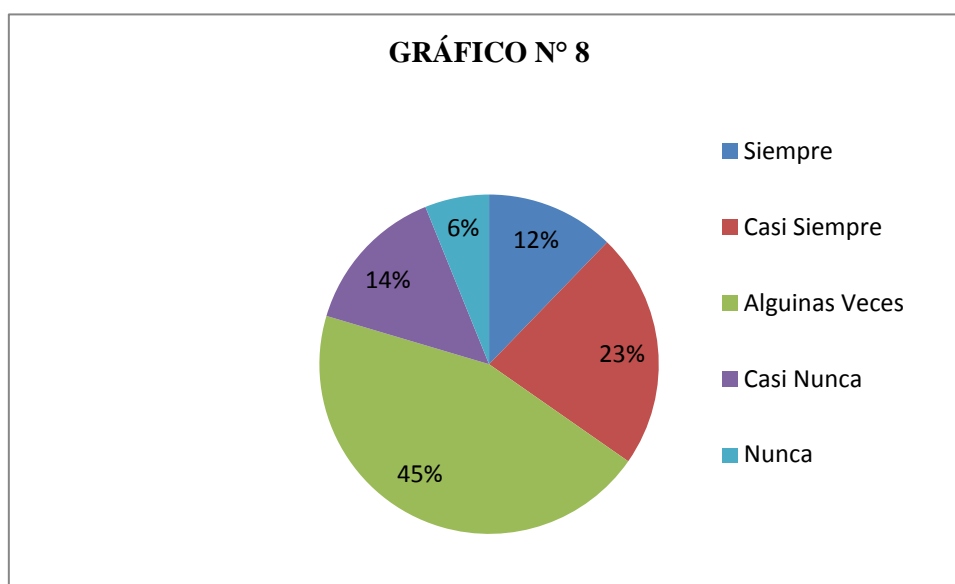


Como puede observarse en el gráfico N° 7 el 51% de los encuestados respondió que casi nunca los actores institucionales trabajan en función de lograr los objetivos planteados, el 21% que algunas veces y el 16% que nunca. En general estos resultados evidencian que en la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra gran parte del personal no está involucrado en el trabajo que allí se realiza; por lo que es importante que la dirección evalúe esta situación y busque estrategias para lograr acercar al personal a través de relaciones de cooperación y compromiso con la institución. Vega, Martín y Nuñez (2010) establecen que “el comportamiento laboral está claramente determinado y condicionado por el nivel de satisfacción de los empleados en el trabajo” (p. 212) en otras palabras los empleados satisfechos están agradecidos con la empresa y estarán más comprometidos, mientras que los trabajadores insatisfechos evitarán involucrarse y comprometerse más allá de las responsabilidades propias de su cargo.

Tabla 20.

Ítem 8- La dirección toma en cuenta tus opiniones para solucionar los problemas que surgen como consecuencia de la dinámica institucional.

ALTERNATIVAS Y RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	6	12%
Casi Siempre	11	23%
Algunas veces	22	45%
Casi Nunca	7	14%
Nunca	3	6%
Total	49	100%

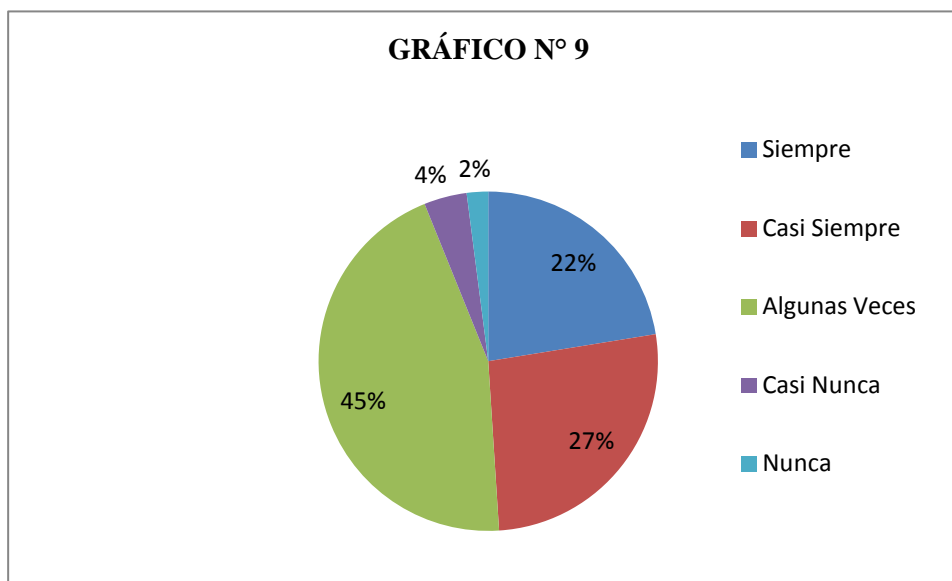


En el gráfico n° 8 se observa que el 45% de los encuestados respondieron que algunas veces la dirección toma en cuenta sus opiniones para solucionar los problemas que surgen como consecuencia de la dinámica institucional, el 23% dice que casi siempre y un 14% que casi nunca. Los resultados evidencian que la U. E. José Rafael Pocaterra hay una cantidad moderada de interacción en la toma de decisiones. Es importante que la dirección considere las opiniones del 45% del personal que solo participa algunas veces ya que esto beneficiaría a la institución; tal como lo refieren Gitman y Mc Daniel (2008) cuando expresan que al tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores se alienta el trabajo en equipo, se propicia la discusión para solucionar problemas, además se enseña a coordinar los esfuerzos, lo que se traduce en un clima organizacional favorable para el cumplimiento de metas institucionales.

Tabla 21.

Ítem 9- La información que ofrece el personal directivo al personal docente, administrativo y obrero es precisa y oportuna.

ALTERNATIVAS Y RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	11	22%
Casi Siempre	13	27%
Algunas veces	22	45%
Casi Nunca	2	4%
Nunca	1	2%
Total	49	100%

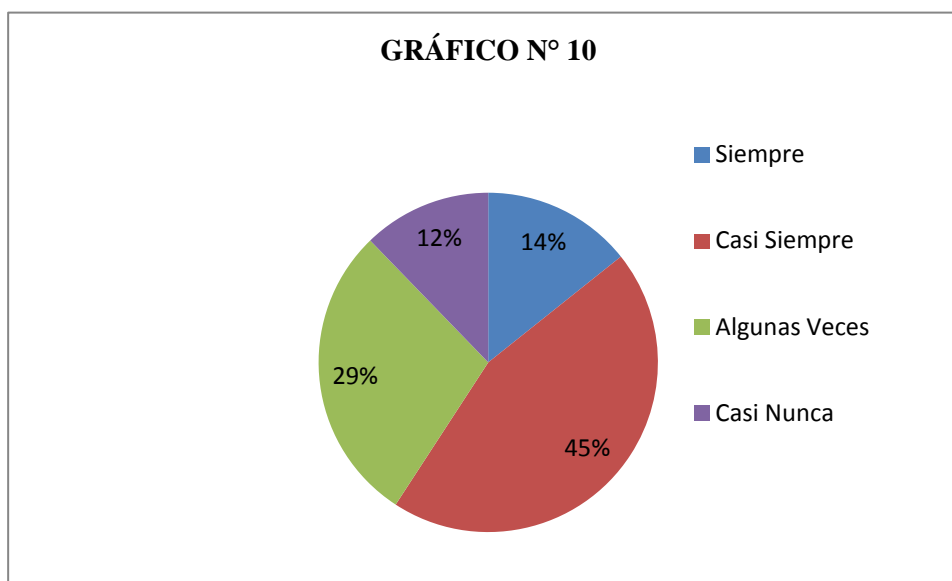


En el gráfico N° 9, el 45% de los encuestados dice que algunas veces la información que ofrece el personal directivo al personal docente, administrativo y obrero es precisa y oportuna. El 27 % opina que casi siempre y el 22 % que siempre la información es oportuna. Para los autores Koontz y Weihrich (2008) este tipo de comunicación se evidencia en organizaciones con una atmósfera autoritaria. La U.E. José Rafael Pocaterra requiere un mayor esfuerzo para que la información llegue de forma adecuada a todo el personal y exista una comunicación eficaz en la institución educativa.

Tabla 22.

Ítem 10- En la institución la información fluye por los canales regulares.

ALTERNATIVAS Y RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	7	14%
Casi Siempre	22	45%
Algunas veces	14	29%
Casi Nunca	6	12%
Nunca	0	0%
Total	49	100%

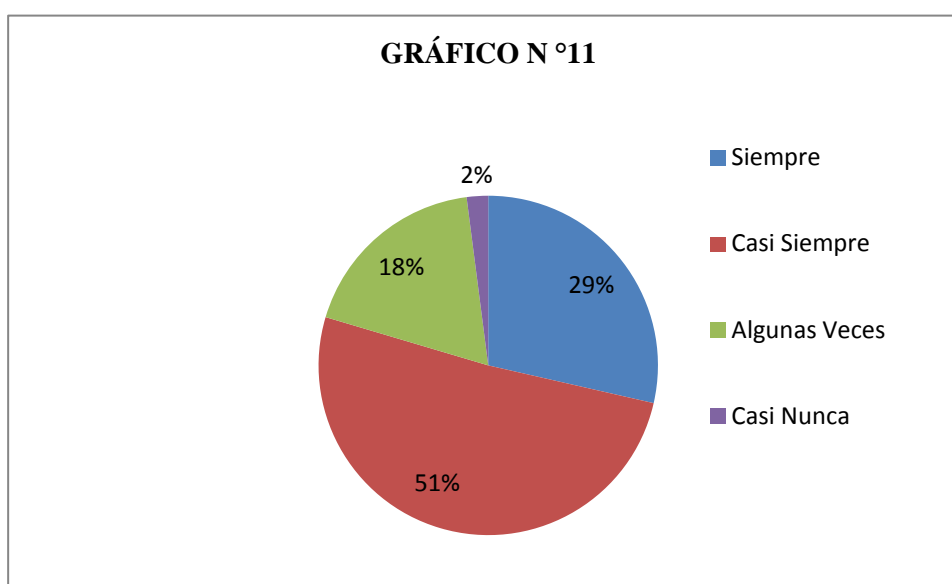


En el gráfico N° 10 se observa que el 45% de los encuestados opinan que casi siempre en la institución la información fluye por los canales regulares, el 29% que algunas veces y el 14 que siempre. Se recomiendan hacer una análisis de la concepción de comunicación cruzada maneja el personal dentro de la escuela pues, como lo señala Chiavenato (2009), esta se utiliza para acelerar la circulación de la información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizativos iguales o similares, y el flujo diagonal entre personas en diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia directa.

Tabla 23.

Ítem 11- Las decisiones son tomadas únicamente por el equipo directivo.

ALTERNATIVAS Y RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	14	29%
Casi Siempre	25	51%
Algunas veces	9	18%
Casi Nunca	1	2%
Nunca	0	0%
Total	49	100%

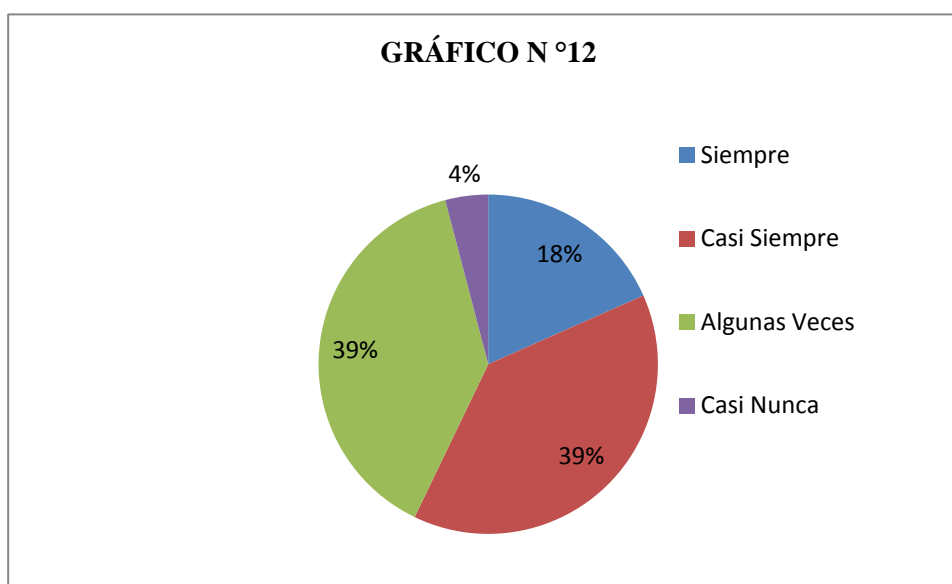


En el Gráfico N° 11 se observa que el 51% de los encuestados opina que casi siempre las decisiones son tomadas únicamente por el equipo directivo y el 29% dice que siempre. Demostrando dicho resultado que las decisiones son tomadas casi siempre por el equipo directivo por lo cual es indispensable que la UE José Rafael Pocaterra desarrolle principios comunicacionales que permitan al personal participar y ser escuchados en la toma de decisiones y buscar implementar un proceso de unificación para llegar a un acuerdo aceptado por todas las partes.

Tabla 24.

Ítem 12- Considera usted que existe cooperación y sentido de integración entre el personal administrativo, docente y obrero de la institución.

ALTERNATIVAS Y RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	9	18%
Casi Siempre	19	39%
Algunas veces	19	39%
Casi Nunca	2	4%
Nunca	0	0%
Total	49	100%



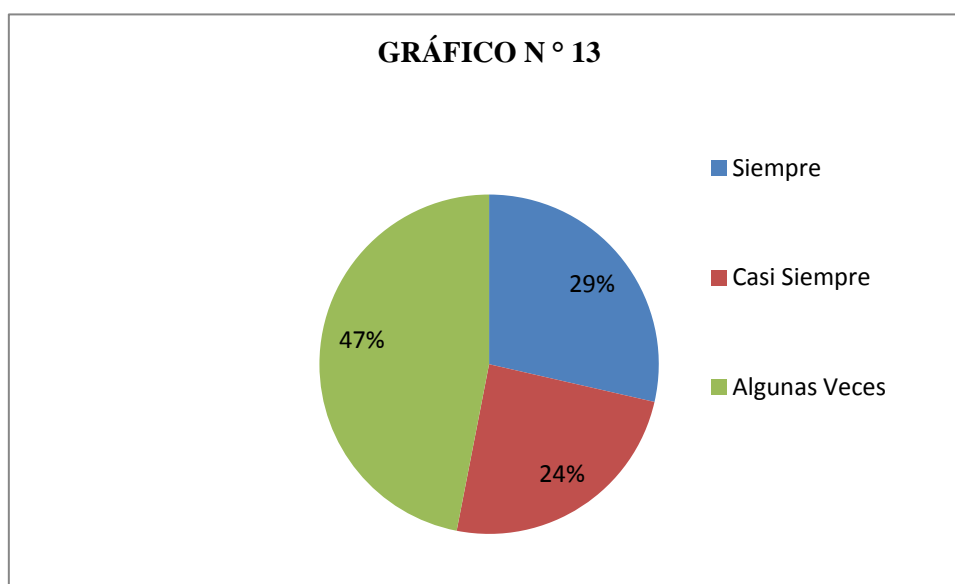
Como se puede observar el 39% de las respuestas establecen que casi siempre existe cooperación y sentido de integración entre el personal administrativo, docente y obrero de la institución. Sin embargo en la misma proporción de 39% encuestados opina que algunas veces. Los resultados obtenidos en este ítem evidencian que existe un contraste de percepciones del clima socio laboral que se da en la institución.

Es importante tomar en cuenta que cuando los trabajadores perciben un clima de poca cooperación e integración pueden desmotivarse, situación que conlleva a que disminuya el compromiso con la escuela, y se fracturen las relaciones interpersonales entre ellos.

Tabla 25.

Ítem 13- Percibe usted que el ambiente de trabajo es agradable, armónico y se promueve la integración.

ALTERNATIVAS Y RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	14	29%
Casi Siempre	12	24%
Algunas veces	23	47%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	49	100%

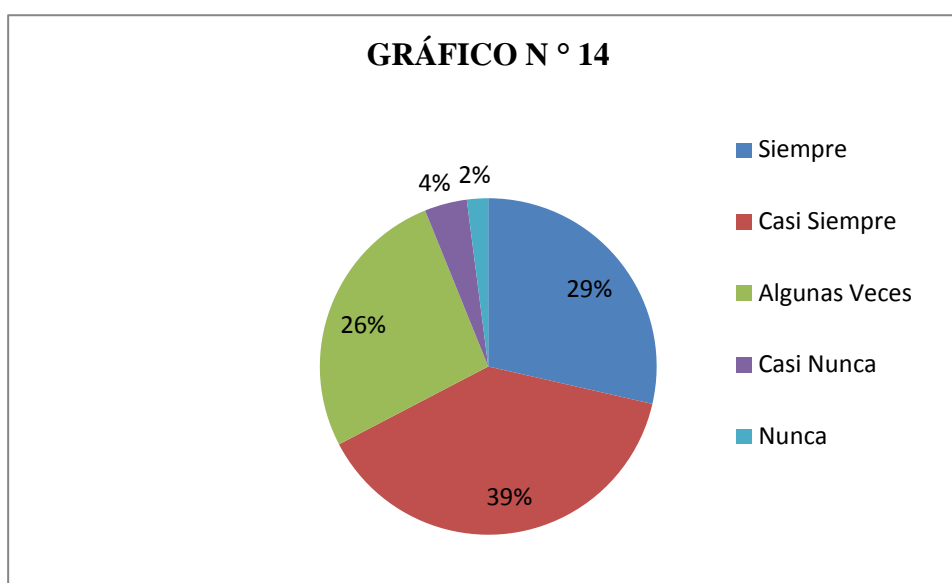


En gráfico N° 13 se observa que el 47% de los encuestados perciben que algunas veces el ambiente de trabajo es agradable, armónico y se promueve la integración. Más el 29% dice que siempre y el 24% que casi siempre. Estas opiniones merecen ser observadas con cuidado, debido a que el clima organizacional de una empresa está estrechamente relacionado con la motivación de las personas y cuando estas están poco motivadas, el clima organizacional se ve afectado por estados depresión, desinterés, apatía o insatisfacción. Chiavenato (2009). Es importante recordar que el ambiente de trabajo armónico está relacionado con las necesidades superiores en el tercer escalón de la pirámide de Maslow y en este sentido la existencia de un ambiente agradable dentro de la organización, depende de los esfuerzos de la dirección de la institución ya que como líderes deben motivar a su equipo de trabajo al compromiso con la institución, al compañerismo y a la participación proactiva.

Tabla 26.

Ítem 14- Cuando se origina un conflicto, la dirección interviene como mediador para llegar a acuerdos entre las partes involucradas.

ALTERNATIVAS Y RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	14	29%
Casi Siempre	19	39%
Algunas veces	13	26%
Casi Nunca	2	4%
Nunca	1	2%
Total	49	100%

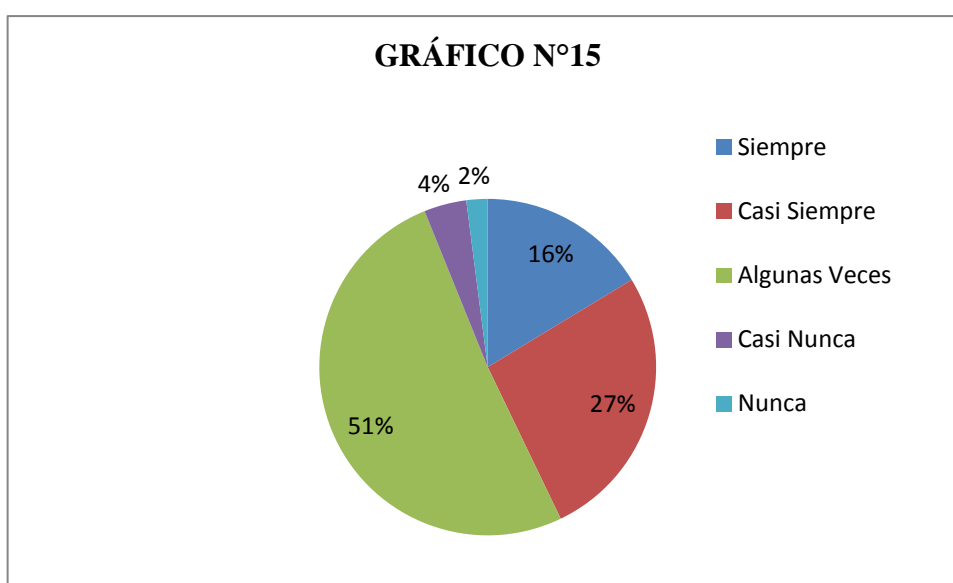


El gráfico N° 14 plantea que un 39% de los encuestados opina que casi siempre, cuando se origina un conflicto, la dirección interviene como mediador para llegar a acuerdos entre las partes involucradas, otro porcentaje significativo del 29% establece que siempre interviene como mediador ante un conflicto, mientras un 26 % dice que algunas veces. Según Gibson (2006) el conflicto en una organización puede tener efectos desastrosos creando en los trabajadores mal desempeño incluso renuncias, lo que se traduce en un clima organizacional negativo. Los conflictos forman parte de la dinámica social de una organización escolar y siempre van a surgir. Lo importante es que el equipo directivo busque los métodos más apropiados para que las partes involucradas sientan que se han beneficiado por igual, y de esta manera mantener un clima de confianza dentro de la institución.

Tabla 27 .

Ítem 15- Considera usted que se promocionan el trabajo en equipo y la sinergia como valor fundamental en la gestión escolar.

ALTERNATIVAS Y RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	8	16%
Casi Siempre	13	27%
Algunas veces	25	51%
Casi Nunca	2	4%
Nunca	1	2%
Total	49	100%

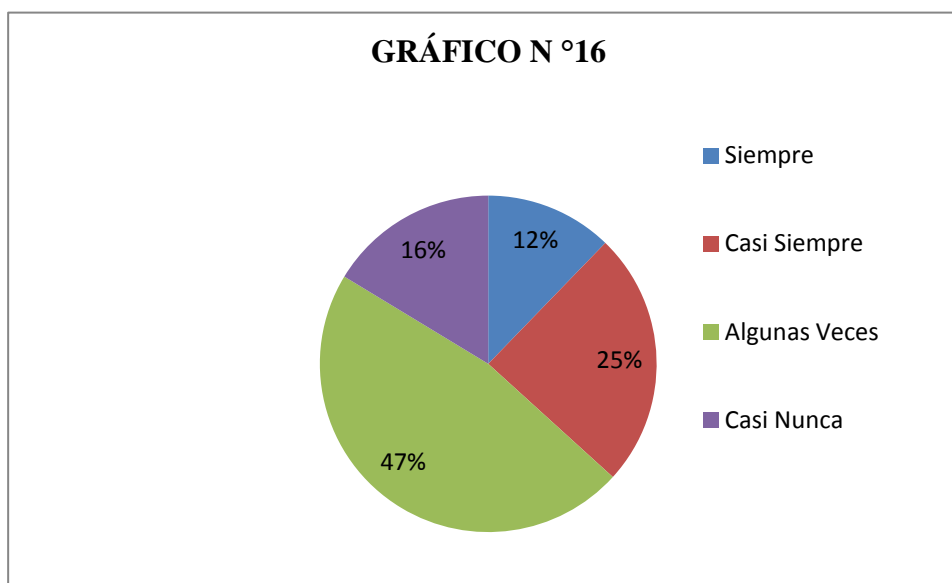


El gráfico N° 15 muestra que el 51% del personal encuestado considera que algunas veces se promocionan el trabajo en equipo y la sinergia como valor fundamental en la gestión escolar, el 27% expresa que casi siempre y el 16 % que siempre. Las autoras opinan que el trabajo en equipo es fundamental para el éxito de la gestión escolar ya que como lo afirma Ander- Egg (2001) “la capacidad de resolver problemas y proponer soluciones en un equipo es siempre superior a la de una persona (p.11). El trabajo en equipo es una necesidad inevitable para trabajar en una institución escolar porque existen determinadas tareas que no se lograrían sin la convergencia de diferentes actividades, habilidades y conocimientos que aportan todos y cada uno de los actores institucionales. Es por ello que la U.E. José Rafael Pocaterra debe esforzarse por promocionar el trabajo en equipo como valor entre sus empleados.

Tabla 28.

Ítem 16- El personal directivo fomenta y promueve la participación en beneficio del colectivo.

ALTERNATIVAS Y RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	6	12%
Casi Siempre	12	25%
Algunas veces	23	47%
Casi Nunca	8	16%
Nunca	0	0%
Total	49	100%

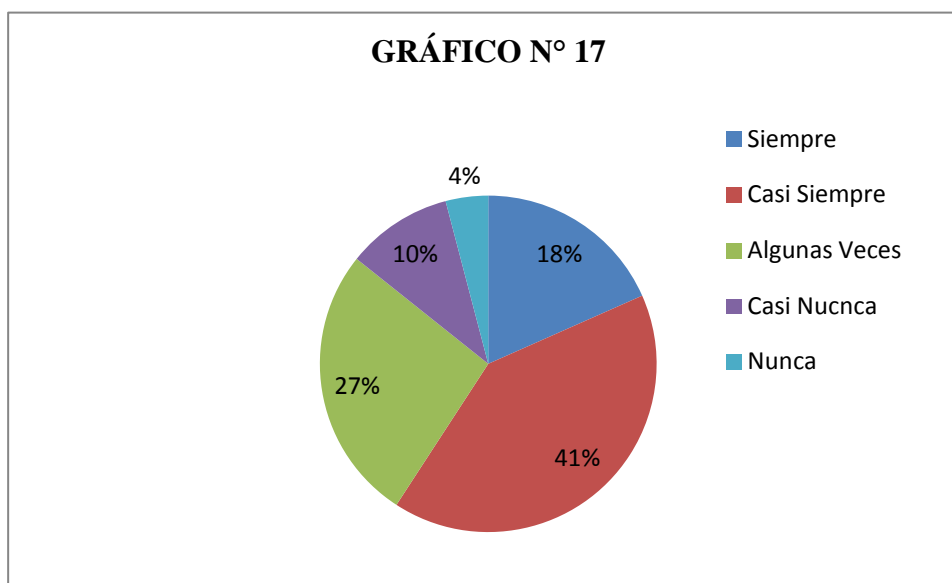


En el gráfico N° 16 se observa que el 47% de los empleados consideran que algunas veces el personal directivo fomenta y promueve la participación en beneficio del colectivo. El 25 % dice que casi siempre y el 16% opina que casi nunca. De acuerdo a los porcentajes obtenidos se considera importante que la institución se comprometa a establecer la participación en equipo de trabajo, esto beneficiará no sólo a mejorar la calidad educativa sino a fomentar relaciones armónicas entre el personal.

Tabla 29.

Ítem 17- El pago de la nomina funciona a tiempo y con eficiencia.

ALTERNATIVAS Y RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	9	18%
Casi Siempre	20	41%
Algunas veces	13	27%
Casi Nunca	5	10%
Nunca	2	4%
Total	49	100%

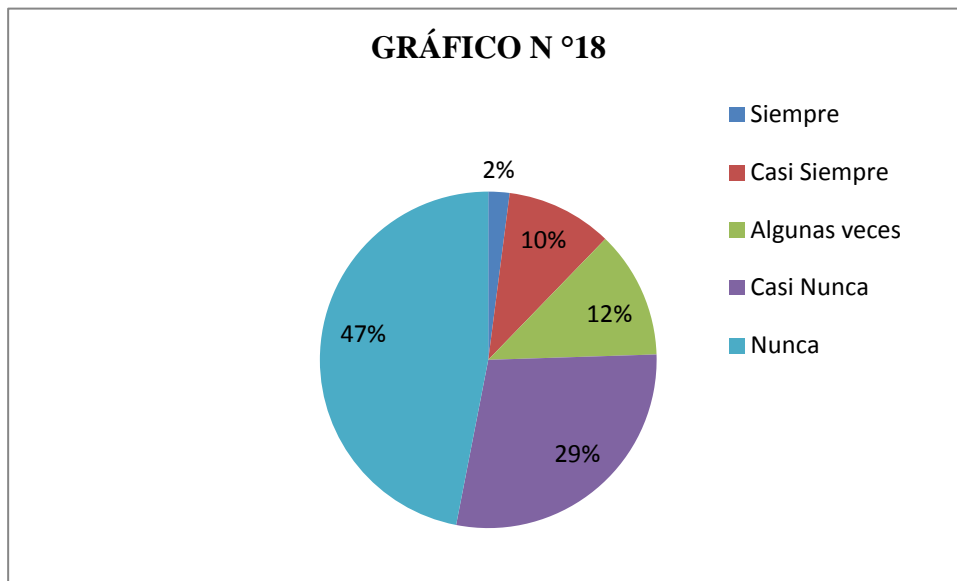


Como se puede observar en el gráfico N° 17, el 41% de los entrevistados opinan que casi siempre el pago de la nómina funciona a tiempo y con eficiencia. El 27% dice que algunas veces y un 18 % que siempre. Estos resultados reflejan que en la institución el personal está satisfecho con la gestión de nóminas. Para Chiavenato (2009), si un individuo tiene satisfechas sus necesidades primarias es muy probable que el individuo sea más productivo en sus procesos, pues una persona contenta reflejará con sus resultados el bienestar individual, y podría suceder que si un individuo no está satisfecho en su ambiente laboral porque considera que no tiene cubiertas sus necesidades básicas es muy probable que no realice su trabajo de buena forma y por ende los resultados no serán del todo satisfactorio.

Tabla 30.

Ítem 18- La institución promueve beneficios a través de planes de salud.

ALTERNATIVAS Y RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	1	2%
Casi Siempre	5	10%
Algunas veces	6	12%
Casi Nunca	14	29%
Nunca	23	47%
Total	49	100%

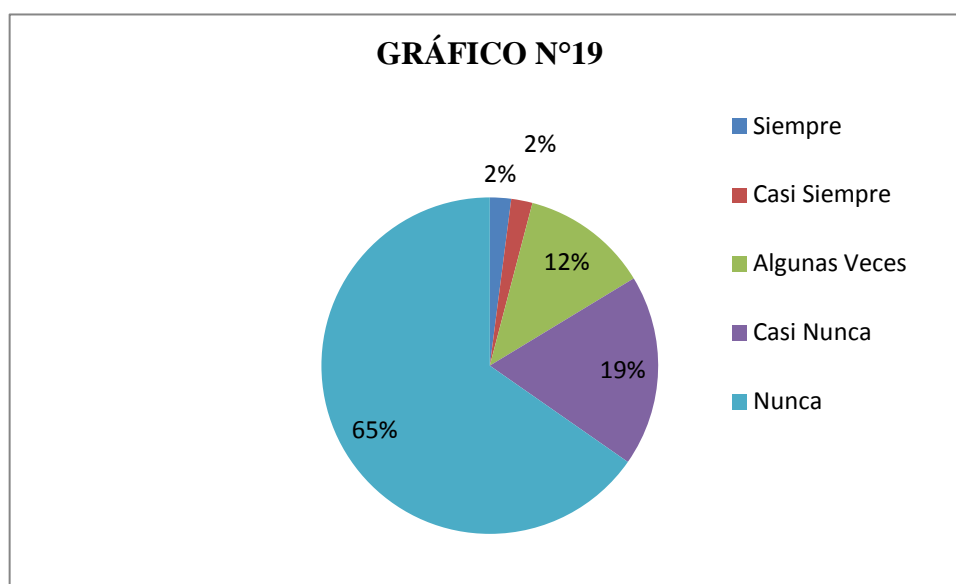


En el gráfico N°18 se observa que el 47% de los trabajadores afirman que nunca la institución promueve beneficios a través de planes de salud, otro 29% dicen que casi nunca. Según la teoría Bifactorial de Herzberg citada el presente trabajo, contar con planes de salud, sería una forma de evitar la insatisfacción laboral, ya que forma parte de las necesidades primarias de los individuos sentir que ante cualquier eventualidad están respaldados con un seguro. Por ello es importante que el personal de la institución pudiera contar con estos beneficios.

Tabla 31.

Ítem 19- Se promueve la motivación profesional, social, económica con bonos de asistencia y profesionalidad.

ALTERNATIVAS Y RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	1	2%
Casi Siempre	1	2%
Algunas veces	6	12%
Casi Nunca	9	19%
Nunca	32	65%
Total	49	100%

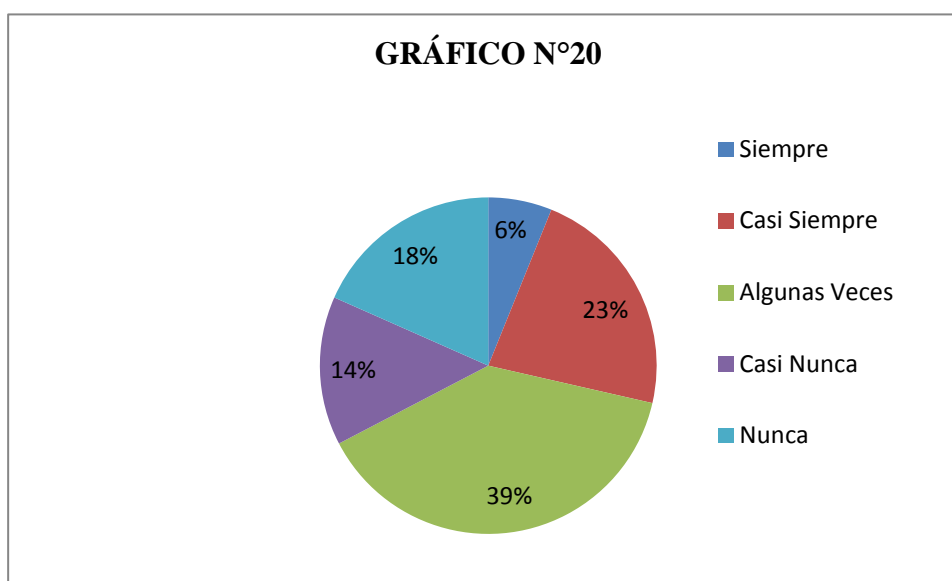


El gráfico N° 19 revela que un porcentaje significativo de 65% de los trabajadores encuestados dicen que nunca se promueve la motivación profesional, social, económica con bonos de asistencia y profesionalidad y el 19 % opina que casi nunca. Al respecto Chiavenato (2009) establece que las recompensas monetarias son excelentes motivadores, entre otras cosas porque cubre las necesidades de las personas. También explica que los bonos son más eficaces que el salario ya que están relacionados al desempeño, es decir las personas sienten que son recompensadas por un trabajo excepcional. Se hace necesario entonces implementar en la institución este tipo de estrategia para lograr tener un personal motivado garantizando el éxito de la gestión.

Tabla 32.

Ítem 20- En la institución se reconocen de manera individual y grupal los progresos alcanzados a través de palabras de estímulos.

ALTERNATIVAS Y RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	3	6%
Casi Siempre	11	23%
Algunas veces	19	39%
Casi Nunca	7	14%
Nunca	9	18%
Total	49	100%

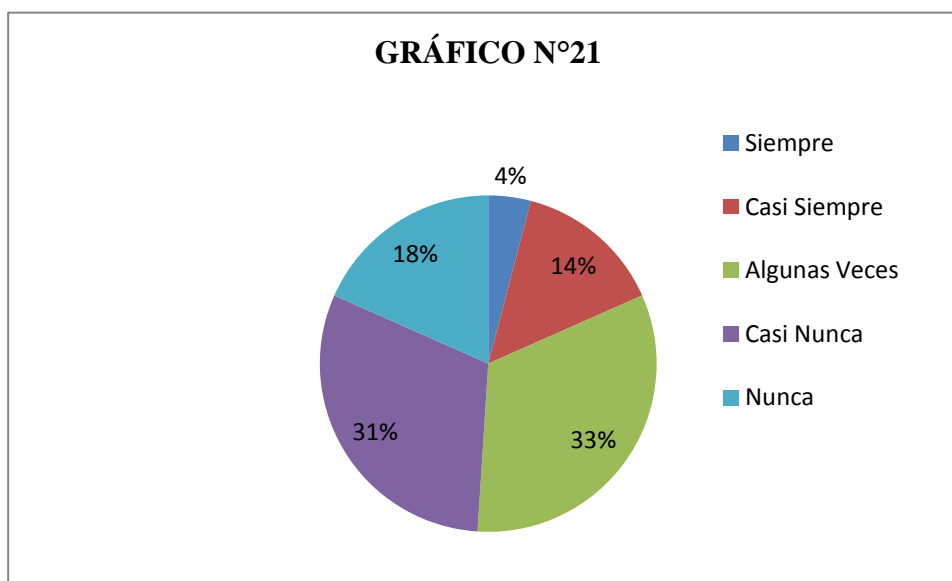


El gráfico N° 20 muestra que el 39% de los trabajadores opinan que algunas veces en la institución se reconocen de manera individual y grupal los progresos alcanzados a través de palabras de estímulos. Otro 23% dice que casi siempre, más el 18 % señala que nunca. Es por ello que la institución debe tomar en cuenta la opinión de Herzberg, (citado por Chiavenato 2009) cuando establece que “al enriquecer las tareas el trabajo resulta motivador por sí mismo” (p.269).Promoviendo el desempeño de sus empleados a través de la motivación y el uso de palabras de estímulos.

Tabla 33.

Ítem 21- La institución promueve el mejoramiento profesional de su personal.

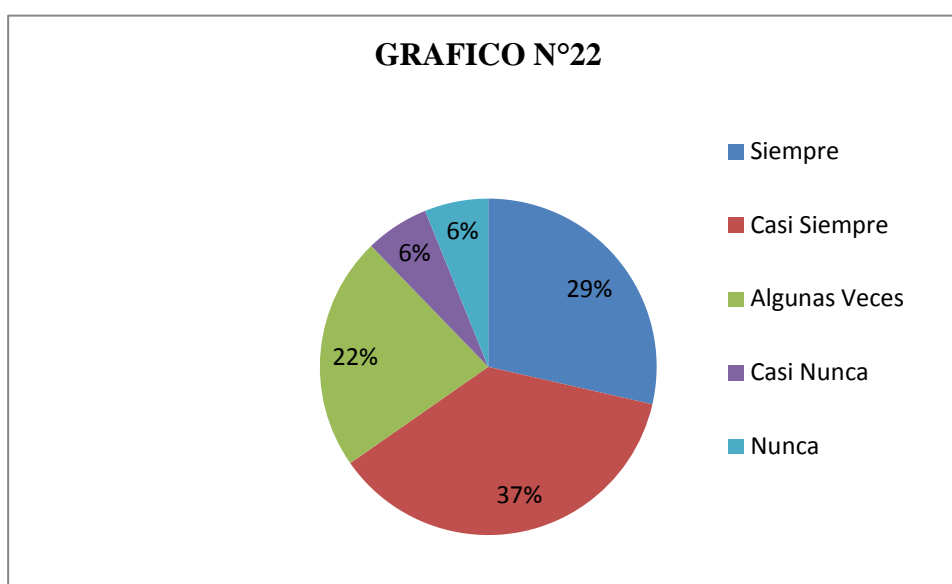
ALTERNATIVAS Y RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	2	4%
Casi Siempre	7	14%
Algunas veces	16	33%
Casi Nunca	15	31%
Nunca	9	18%
Total	49	100%



Como se observa en el gráfico N°21 el 33% opina que algunas veces la institución promueve el mejoramiento profesional de su personal. El 31% que casi nunca se promueve el mejoramiento profesional y el 18% que nunca. Es por que la capacitación y actualización del personal en especial el docente conlleva al logro de la excelencia académica de sus alumnos que es en realidad el fin de una institución educativa. Es de hacer notar que un 33% señala que algunas veces se da dicha capacitación en la U. E. José Rafael Pocaterra. Es importante que los docentes reciban un proceso de formación constante, pues esto estimula la satisfacción que genera incremento de los conocimientos y de sus competencias

Tabla 34.
Ítem 22- Existe estabilidad en el empleo en función del marco institucional.

ALTERNATIVAS Y RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	14	29%
Casi Siempre	18	37%
Algunas veces	11	22%
Casi Nunca	3	6%
Nunca	3	6%
Total	49	100%



El gráfico N° 22 pone de manifiesto que el 37% de los trabajadores opinan que casi siempre existe estabilidad en el empleo en función del marco institucional y un 29% que siempre existe estabilidad en el empleo. Todo empleado tiene derecho a contar con la tranquilidad de que su puesto de trabajo es seguro; y una empresa responsable debe brindar esa confianza. Sin embargo para que exista esta seguridad hay factores que dependen en gran parte de los empleados. Para que una persona pueda lograr la estabilidad laboral que busca es necesario que mantenga una actitud motivada en la realización de sus labores, orientada a la puntualidad, responsabilidad, pro actividad, aportación permanente, innovación, compromiso para que de esta forma haga que sus servicios sean necesarios. Tomando en cuenta lo anteriormente planteado se puede observar que los trabajadores de la U. E. José Rafael Pocaterra perciben estabilidad en su empleo, en función del marco institucional.

Conclusiones y Recomendaciones

Una organización es un elemento fundamental de la función administrativa que implica la creación de estructuras adecuadas y el establecimiento de un conjunto de labores así como la utilización de recursos para llevar a cabo el trabajo, que depende esencialmente del esfuerzo de un equipo humano ya que no existen organizaciones sin personas por que son estas las que conjugan diversos conocimientos bajo un espíritu de cooperación, en el cual los objetivos esperados se pueden lograr.

Por estas razones las personas buscan o forman organizaciones para satisfacer diferentes necesidades particulares, o bien como lo establece Chiavenato (2009) “aplicar sus talentos y competencias, trabajar, correr riesgos y permanecer en ella en función de alguna expectativa, que no son las mismas para todos.” (p. 29). En este sentido se puede decir que las personas esperan encontrar en las organizaciones, bienestar psicológico, físico, apoyo y respaldo de sus líderes, participación, estabilidad, afecto y compañerismo; así como esperan que su desempeño sea recompensado a través de incentivos, salarios acordes al cargo que ejercen; y de igual forma, tener la oportunidad de progresar a través de una actualización de conocimientos constantes entre otros.

Son muchas las razones por las cuales las personas buscan pertenecer a una organización. Lo inicialmente expuesto evidencia la importancia del estudio del clima organizacional ya que es uno de los elementos más importantes dentro de una organización, pues de su comprensión dependen muchos los factores para que exista un ambiente de trabajo cálido y satisfactorio. Se puede decir entonces que el clima organizacional es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de la organización donde laboran, en otras palabras es la estructura psicológica o personalidad de la organización la cual es reflejada por los trabajadores en sus interacciones, conductas de liderazgo, motivación y comunicación.

Dentro de este contexto el estudio del clima organizacional evidencia una naturaleza multidimensional que hace que las variables que lo componen sean numerosas y estén en interacción unas con otras; por esta razón se deben tomar en cuenta para establecer la influencia que cada una de ellas tienen en el clima de la organización en un momento determinado.

De acuerdo con los resultados obtenidos del Análisis del clima organizacional escolar de la “Unidad Educativa José Rafael Pocaterra”. Se tienen las siguientes conclusiones y recomendaciones en función de los objetivos específicos planteados inicialmente en la investigación.

- ✓ En cuanto al tipo de liderazgo se puede observar que en los resultados el mayor porcentaje se concentró en la alternativa algunas veces. Ante estas respuestas se puede determinar que la dirección de la Unidad José Rafael Pocaterra debe evaluar la forma como ha manejado hasta ahora esta situación y se comprometa a buscar estrategias para fomentar la participación en su equipo ya que para trabajar en una institución escolar es primordial que se fusionen las diferentes actividades, habilidades y conocimientos que aportan cada uno de los actores institucionales beneficiando así la calidad educativa y las relaciones armónicas entre el personal.
- ✓ En relación al modelo de comunicación las alternativas de respuestas revelaron que la dirección de la institución maneja un estilo de comunicación descendente. Estos resultados deben llamar la atención al equipo directivo de la U. E. José Rafael Pocaterra debido a que requiere un mayor esfuerzo para que la información llegue de forma adecuada a todo su personal ya que en una organización Educativa es necesario que la comunicación fluya de manera que no solo el director y los coordinadores que se encuentran en el nivel jerárquico más altos sean los que transmitan toda la información, sino que además los docentes y obreros tenga también la posibilidad de expresar sus conocimientos, necesidades e inquietudes y así el logro de las metas planteadas.
- ✓ Respecto a las Relaciones Interpersonales presentes en la institución educativa en estudio, se observó que las alternativas de respuestas revelaron que en la

toma de decisiones casi siempre estas son determinadas únicamente por el equipo directivo. Estas afirmaciones evidencian que es indispensable que el equipo directivo de la U. E José Rafael Pocaterra desarrolle principios que permitan al personal participar y ser escuchados para llegar a un acuerdo aceptado por todas las partes. Con respecto a la Cooperación, casi siempre existe sentido de integración entre el personal administrativo, docente y obrero de la institución. Por ello es importante continuar fomentando actividades que fortalezcan la cooperación entre compañeros, de esta forma se ayuda a que la percepción del Clima Agradable referido en el ítem 13 cambie, ya que la mayoría de los encuestados perciben que solo algunas veces el ambiente de trabajo es agradable, armónico y se promueve la integración. Por otro lado, en relación a la solución del conflicto, el 39% de los encuestados opina que casi siempre cuando se origina un conflicto la dirección interviene como mediador para llegar a acuerdos entre las partes involucradas. En opinión de las autoras los conflictos siempre van a surgir lo importante es que el equipo directivo busque los métodos más apropiados para que las partes involucradas sientan que se han beneficiado por igual, y de esta manera mantener un clima de confianza dentro de la institución.

- ✓ En referencia a la misión y visión que intervienen en el clima organizacional de la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra los resultados demuestran que el equipo directivo necesita involucrar a su personal ya que se evidencia que no se maneja una adecuada política de inclusión de sus miembros en la discusión de la filosofía de gestión que orienta a la institución para su conocimiento y aplicación así como en la promoción de los objetivos institucionales mediante mesas de trabajo centradas en el diálogo y la participación de los diferentes actores institucionales y de igual forma en la elaboración del PEIC. La Dirección de la institución debe comprender que la visión es particularmente clave para el ejercicio de la comunicación gerencial y empresarial, pues integra una comunicación de visiones y pensamientos en torno a una visión particular, es decir que mientras mayor participación exista en esta planificación se garantizará el logro de objetivos y metas.

- ✓ En relación con el segundo objetivo determinar el clima organizacional escolar de la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra, las respuestas demostraron que el Clima organizacional que prevalece es autoritario. Estos resultados deben alertar al equipo Directivo de la institución ya que las consecuencias de no contar con un clima organizacional adecuado se reflejarán en la calidad del servicio que prestan. Se debe recordar que como organización cumplen con una función social que requiere principalmente del compromiso del equipo de trabajo, pero estos niveles de apoyo solo se logran cuando la percepción de los trabajadores es positiva. Las autoras coinciden en que el equipo directivo debe esforzarse y aplicar estrategias gerenciales innovadoras que le permitan mejorar las relaciones de confianza con los empleados así como la comunicación y un estilo de liderazgo abierto de respaldo y centrado en el grupo.

- ✓ En relación al tercer objetivo interpretar los elementos del clima organizacional y su incidencia en la motivación de los trabajadores los resultados que arrojaron las encuestas practicadas en la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra fueron las siguientes:

- ✓ En cuanto a los Beneficios los trabajadores afirman que nunca la institución promueve beneficios a través de planes de salud, Las autoras opinan que es importante contar con estos planes, ya que es una forma de satisfacer las necesidades primarias del personal por que ante cualquier eventualidad están respaldados con un seguro médico.

- ✓ En referencia a los incentivos, los trabajadores manifestaron insatisfacción ya que nunca se promueve la motivación profesional, social, económica con bonos de asistencia y profesionalidad. Al respecto las autoras opinan que el implementar en la institución estrategias de recompensas monetarias son excelentes motivadores, y en concordancia con Chiavenato (2009) los bonos son más eficaces que el salario ya que están relacionados al desempeño, es decir las personas sienten que son recompensadas por un trabajo excepcional y sería beneficioso para la institución ya que al tener un personal motivado la organización garantiza el éxito de su gestión.

- ✓ En relación a los Sueldos y salarios, los empleados opinaron que el pago de la nómina funciona a tiempo. Estos resultados reflejan que en la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra el personal está satisfecho con esta gestión administrativa. Recordemos que en general las personas consideran el dinero como el aspecto más valorado del trabajo. El dinero es algo que se desea, puesto que, puede proporcionar otros bienes materiales, además sirve como unidad de valor, ya que proporciona estatus y prestigio social.

- ✓ Los trabajadores de la Unidad educativa José Rafael Pocaterra opinan que solo algunas veces han reconocido a través de palabras de estímulo sus progresos individuales o grupales. Estos resultados llaman la atención de las autoras porque en la actividad docente las palabras de estímulo hacia los educandos de todas las edades son primordiales para incentivarlos al logro de las metas esperadas en el aula, es por ello que debe existir concordancia entre la teoría y la practica pedagógica en todo nivel ya que este mismo efecto ocurre cuando las palabras de estímulo son ofrecidas por parte del equipo directivo a sus trabajadores en reconocimiento de sus esfuerzos, responsabilidad, compromiso entre otras aptitudes, sobre todo si estos forman parte del quehacer educativo. En este sentido las autoras comparten la opinión de Herzberg, (citado por Chiavenato 2009) cuando establece que “al enriquecer las tareas el trabajo resulta motivador por sí mismo” (p.269). El autor asegura que el desempeño mejora cuando el empleado es motivado de acuerdo al trabajo que ejecute, y entre las formas de hacerlo se encuentran las palabras de estímulo.

- ✓ Con relación a la Capacitación y Adiestramiento los encuestados respondieron que algunas veces se promueve el mejoramiento profesional. En opinión de las autoras la capacitación y actualización del personal en especial el docente conlleva al logro de la excelencia académica de sus alumnos que es en realidad el fin de una institución educativa. Es importante que los docentes reciban un proceso de formación constante, pues esto estimula la satisfacción que genera incremento de los conocimientos y de sus competencias.

✓ Los trabajadores de la U. E José Rafael Pocaterra opinan que existe estabilidad en el empleo en función del marco institucional. La estabilidad laboral resulta ser muy valorado por los empleados de una institución educativa, sobre todo por los docentes, ya que con frecuencia este tipo de personal renuncia o es removido de sus cargos, causando inestabilidad económica. En opinión de las autoras todo empleado tiene derecho a trabajar con la tranquilidad de que su puesto de trabajo es seguro; y toda empresa responsable debe brindar esa confianza, sin embargo para que exista esta seguridad hay factores que dependen en gran parte de los empleados. Para que una persona pueda lograr la estabilidad laboral que busca es necesario que mantenga una actitud orientada a la puntualidad, responsabilidad, pro actividad, aportación permanente, innovación, compromiso para que de esta forma haga que sus servicios sean necesarios.

Por todo lo expuesto, se realizan recomendaciones las cuales consideramos deben aplicarse en el corto, mediano y largo plazo para mejorar el Clima Organizacional de la U.E. José Rafael Pocaterra.

Recomendaciones.

En primer lugar para lograr mejorar el clima organizacional, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. A corto plazo la administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad, debido al deterioro del ambiente de trabajo producto del desgano y la indiferencia que caracteriza a las organizaciones autoritarias donde el personal solo cumple con el mínimo de trabajo.

Gestionar el clima implica un profundo compromiso gerencial con la mejora del desempeño organizacional a través de una gestión efectiva de las personas. Para agregar valor a través de la innovación en cualquiera de sus formas, implica una búsqueda genuina de nuevas estrategias para hacer las cosas.

El punto central es el compromiso gerencial, ya que el mayor impacto en el clima organizacional es producido por el estilo de líder a cargo; es decir que el clima organizacional es un espejo para cada gerente, que le habla de su eficiencia gerencial.

En tal sentido la dirección de la Unidad Educativa José Rafael Pocaterra debe evaluar los resultados producto de la presente investigación y actuar en consecuencia para mejorar los retos de su gestión y convertirlos en áreas de oportunidad que beneficiarán a la organización. Para lograrlo debe:

- ✓ Aplicar una gerencia democrática y participativa que promueva el talento humano e institucional.

- ✓ Diseñar estrategias para fomentar el trabajo y la participación en su personal tales como talleres de motivación social ya que para trabajar en una institución escolar es primordial que se fusionen las diferentes actividades, habilidades y conocimientos que aportan cada uno de los actores institucionales beneficiando así la calidad educativa y las relaciones armónicas entre el personal.

- ✓ Establecer canales de información efectivos y abiertos hacia todos los niveles de la organización. Es fundamental que todos los actores involucrados manejen el mismo conocimiento sin discriminación de jerarquía. Para lograrlo se recomienda el uso de carteleros informativos en lugares estratégicos de la institución, cuadernos para registrar incidencias y cualquier otra herramienta efectiva para que la comunicación fluya adecuadamente en forma veraz y oportuna. Así mismo es importante mantener una comunicación cordial con todo el personal; se debe tomar en cuenta que las palabras de estímulo donde se reconozcan los logros, esfuerzos o habilidades de los empleados son un gran incentivo que aumenta la motivación y la efectividad en el trabajo.

- ✓ Continuar fomentando actividades que fortalezcan la cooperación entre compañeros donde se promueva la integración, se debe recordar que el ambiente donde una persona trabaja a diario, el trato con los jefes, compañeros incluso con la comunidad, son elementos que van conformando el clima organizacional y además pueden ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, y en el caso específico de la U.E José Rafael Pocaterra estas ayudarían a que el personal perciba un Clima organizacional agradable armónico generando satisfacción.

- ✓ Solucionar los conflictos buscando los métodos más apropiados para que las partes involucradas sientan que se han beneficiado por igual, y de esta manera mantener un clima de confianza dentro de la institución.

- ✓ Integración del personal en la discusión de la filosofía de gestión que orienta a la institución (PEIC) mediante mesas de trabajo centradas en el diálogo y la participación de los diferentes actores institucionales, de esta manera se fortalece la comunicación gerencial y se garantiza el logro de objetivos y metas.

- ✓ Beneficiar a los empleados a través de planes de salud corporativos que los amparen ante cualquier eventualidad que requiera asistencia médica de calidad. Se debe tomar en cuenta que la seguridad forma parte de las necesidades primarias de los seres humanos expresadas por Maslow, por ende si un trabajador sabe que cuenta con un respaldo como este, seguramente su motivación aumentará y deseará continuar prestando sus servicios a la organización.

- ✓ Implementar recompensas monetarias a través de bonos de desempeño laboral ya que estos están relacionados al desempeño, es decir las personas sienten que son recompensadas por un trabajo excepcional. Se debe tomar en cuenta que para la mayoría de las personas el dinero no solo tiene que ver con su nivel de vida sino con el estatus y reconocimiento que puedan tener dentro y fuera del trabajo, es por ello que la compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y la satisfacción lo que a su vez contribuye a mantener una fuerza de trabajo productiva.

- ✓ Establecer una política de capacitación y actualización permanente del personal docente, de esta forma se estimulará la satisfacción que genera el incremento sus conocimientos y competencias, lo cual tendrá el fin esperado que es ofrecer a toda la comunidad estudiantil un equipo de profesionales que brinden la excelencia académica a sus educandos que es en realidad el objetivo primordial de una institución educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Álvarez, M. (2006). *El Equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Venezuela: Laboratorio Educativo.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (5ta Edición). Venezuela: Episteme.
- Bateman, T. (2005). *Administración. Un nuevo panorama competitivo*. México: MacGraw Hill.
- Brunet, L. (2009). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Carrera, L y Vásquez, M. (2007). *Técnicas en el trabajo de investigación*. Venezuela: Panapo.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: MacGraw Hill.
- Chiavenato, I (2009). *Comportamiento organizacional*. México: MacGraw Hill.
- Davis, K y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano el trabajo*. (10ma Edición). México: MacGraw Hill.
- Dubrin, A. (2004). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. (2da Edición) Colombia: Thomson.
- Escalona, D y Fajardo, G. (2000). *Estudio del clima organizacional .Caso escuela integral Bolivariana "Armando Zuloaga Blanco"*. Trabajo de grado de licenciatura no publicado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Fermín, M. (1980) *Tecnología de la Supervisión Docente*. Buenos Aires. Editorial Kapelusz, S.A.
- Gómez, G. (1996) *.Curso de Organización Escolar y general*. España: Escuela Española.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. (9na Edición). México: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2007). *Metodología de la Investigación* (3ra. Edición.) México: MacGraw Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). *Administración: "Una Perspectiva Global"*. (13 Edición) México: McGraw Hill Interamericana.

La Ley Orgánica de Educación y su reglamento (2009), Gaceta Oficial República de Venezuela, 5929 (Extraordinario) agosto 15 de dos mil nueve.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Gaceta Oficial República de Venezuela, 36.860 (Extraordinario) diciembre 30 de 1999,

La Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y trabajadoras (2012). Decreto N° 8.938 30 de abril de 2012

Marín, J y Rodríguez G. (2004). *Administración escolar*. Venezuela: Universidad Central de Venezuela. Facultad de Humanidades y Educación. Escuela de educación. Estudios Universitarios Supervisados.

Navarro, L. (2009). *Desarrollo, Ejecución y Presentación del Proyecto de Investigación*. Venezuela: Panapo.

Rivas, M. (2008). *La redacción técnico científica del proceso de la investigación*. Venezuela: Hermanos Rojas Impresores.

Robbins, S y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ma Edición) México: Pearson. Educación.

Rodríguez, J. (2006). *Dirección Moderna de Organizaciones*. México. Thomson.

Rosenbaum, B. (1983). *Cómo Motivar a los Empleados de Hoy. Modelos Motivacionales Para Gerentes y Supervisores*. México: MacGraw Hill.

Sabino, C. (2002). *El Proceso de Investigación. Una introducción Teórica-Práctica*. Venezuela: Panapo.

Silva, A. (2006). *Metodología de la Investigación. Elementos básicos*. Venezuela: Cobo.

Silva, M y Rodríguez, R. (2001) .*Estudio de la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en una empresa de servicios*. Trabajo de grado de licenciatura no publicado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.

Ara, B, Bonals, J, González, A, Riu, A y Sardans A.(2005). Análisis de centros educativos. Cuadernos de educación. Organización y gestión. [Libro en línea].Disponible: [http:// Google books.com](http://Google books.com). [Consulta: 2012, Enero 07]

Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: Algunos factores para su incremento. [Revista en línea]. Revista de Contaduría y Administración. Disponible: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>. [Consulta: 2011, abril 18]

Ansión, J y Villacorta, A. (2004). Para comprender la escuela pública desde sus crisis y posibilidades. Pontificia Universidad Católica del Perú. [Libro en línea]. Disponible: [http:// Google books.com](http://Google books.com). [Consulta: 2011, Diciembre 20]

Barragán, E., Salman, Tom., Ayllón, V., Sanjinés, J., Langer, E., Córdova, J y Rojas, R. (2003). Guía para la formulación de proyectos de investigación. [Libro en línea].Disponible: [http:// Google books.com](http://Google books.com). [Consulta: 2011, abril 18]

Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. Revista en línea]. En A. Medina (coord.): El liderazgo en 1 educación. (pp. 25-46). Madrid: UNED. [Disponible: <http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora.pdf>] [Consulta: 2012, Agosto 20]

Carda, R y Martínez, F. (2007).La organización del centro educativo. Manual para maestros. [Libro en línea].Disponible: [http:// Google books.com](http://Google books.com). [Consulta: 2012, Enero 07]

Caligiore, I y Díaz, J. (2003). Clima Organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de casos. Revista venezolana de gerencia [Revista en línea]. Disponible: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>. [Consulta: 2011, abril 10]

Correa, C. (2005). Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas. Cooperativa editorial magisterio. [Libro en línea].Disponible: [http:// Google books.com](http://Google books.com). [Consulta: 2012, octubre 07]

Cupai, M. (s/f). Análisis psicométricos con spss. [Documento en línea].disponible: http://www.psychepersonality.com.ar/attachments/081_introd%20a%20la%20psicom etria%202.pdf

Díaz, M. (2007). Diagnóstico del clima organizacional de una empresa de cafeterías: el caso de Bola de Oro de Xalapa, [Documento en línea].Trabajo de grado no publicado Universidad de las Américas Puebla. Disponible: http://catarina.udlp.mx/u_dl_a/tales/construccion.html. [Consultado: 2011, abril 11]

Edel, R., García, A., y Guzmán, F. (2007). Clima y Compromiso Organizacional. Una investigación. [Libro en línea]. Disponible: <http://eumed.net/libros/2007c/> [Consultado: 2011, abril 11]

Eyssautier de la Mora, M. (2006). Metodología de la investigación: Desarrollo de la inteligencia. [Libro en línea]. Disponible: [http:// Google books.com](http://Google books.com). [Consulta: 2011, abril 20]

Fernández, M y Gutiérrez, M. (2005). Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario. Libro en línea]. Disponible: [http:// Google books.com](http://Google books.com). [Consulta: 2012, Junio 20]

Gómez, G. (2006). Educación al día. Didáctica y pedagogía. [Libro en línea]. Disponible: [http:// Google books.com](http://Google books.com). [Consulta: 2011, Diciembre 20]

Hitt, M. (2006). Administración.(9na Edición). México: Pearson Educación.

Hesselbein, F, Goldsmith, M y Beckhard, R. (2006) La organización del futuro Ediciones Deusto. [Libro en línea]. Disponible: [http:// Google books.com](http://Google books.com). [Consulta: 2011, Diciembre 20]

Hurtado, D. (2008). Principios de Administración. Instituto Tecnológico Metropolitano [Libro en línea]. Disponible: [http:// Google books.com](http://Google books.com). [Consulta: 2012, octubre 20]

Ministerio de educación y ciencia secretaria general de educación. centro de investigación y documentación educativa(C.I.D.E).(2004). El clima escolar en los centros de secundaria: Más allá de los tópicos. [Libro en línea]. Disponible: [http:// Google books.com](http://Google books.com). [Consulta: 2012, Junio 25]

Muñoz, R y Nevado, D. (2007) El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI Ética, Responsabilidad Social, Gestión de la Diversidad y Gestión del Cambio [Libro en línea]. Disponible: [http:// Google books.com](http://Google books.com). [Consulta: 2011, Diciembre 20]

Namakforoosh, M. (2005) Metodología de la investigación [Libro en línea]. Segunda edición México. Disponible: [http:// Google books.com](http://Google books.com). [Consulta: 2012, Septiembre 10]

Robbins, S y Coulter, M (2005) .Administración. [Libro en línea]. Disponible: [http:// Google books.com](http://Google books.com). [Consulta: 2012, Enero 07]

Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica. Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. [Libro en línea]. Disponible: [http:// Google books.com](http://Google books.com). [Consulta: 2011, abril 25]

Vásquez, R., y Guadarrama, J. (2001). El Clima Organizacional En Una Institución de Tecnología Superior. Revista interinstitucional de investigación educativa. [Revista en línea] Disponible: <http://www.redalyc.com> [Consulta: 2011, abril 13]

Vega, M, Martín, M y Núñez, A. (2010). Relaciones entre Clima organizacional y la satisfacción laboral. [Libro en línea]. Disponible: [http:// Google books.com](http://Google books.com). [Consulta: 2012, junio 20]

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio del Clima Organizacional Escolar que servirá de apoyo para el desarrollo de una tesis profesional, solicitamos su ayuda para que contestes algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. La información que nos proporcione es muy importante para facilitarles recomendaciones.

Instrucciones:

- Emplee un lápiz o un bolígrafo de tinta negra para rellenar la selección de su preferencia.
- Todas las preguntas, tienen cinco (5) opciones, seleccione solo la que mejor describa lo que piense usted. (marque con una x solo una respuesta).
- Si no entiende alguna pregunta, o para usted no tiene sentido, pregunte a quien le entregó el cuestionario, quien justamente la aclarará sus dudas.

En el cuestionario se utilizó, una escala Likert, con cinco categorías de acuerdo a las siguientes especificaciones:

(5) Siempre, (4) Casi Siempre, (3) Algunas Veces, (2) Casi nunca, (1) Nunca

Sus respuestas son absolutamente anónimas y confidenciales. Los cuestionarios serán analizados por personas externas y en ningún momento como usted puede ver se le pide su identificación.

Victoria Rodríguez y Osmedy Tovar.

Gracias por su colaboración.



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN**

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

SEXO

Masculino

Femenino

EDAD

De 20 a 30 años de edad

De 31 a 41 años de edad

De 41 a 51 años de edad

De 51 a 61 años de edad

De 61 a 71 años de edad

GRADOS DE INSTRUCCION

Bachiller Docente

Técnico Superior

Profesor (a)

Licenciado (a)

Especialista

Magíster

Doctorado

AÑOS DE SERVICIO

De 1 a 5 años

De 6 a 10 años

De 11 a 15 años

De 16 a 20 años

De 21 a 25 años

De 26 a 30 años

Datos Demográficos



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN**

ITEMS	ASPECTOS A EVALUAR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1	La Filosofía de Gestión que orienta a la institución es discutida por los actores institucionales para su conocimiento y aplicación.					
2	Las autoridades de la institución promueven y fortalecen los objetivos institucionales, mediante mesas de trabajo centradas en el dialogo y la participación de los diferentes actores institucionales.					
3	Usted participa en la elaboración del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC)					
4	El modelo directivo que orienta a la acción gerencial es autoritario.					
5	La dirección muestra un modelo paternalista en la supervisión de los actores institucionales.					
6	En la institución todos los actores institucionales se involucran en las diferentes actividades a desarrollar.					
7	En la institución todos los actores institucionales trabajan en función de lograr objetivos planteados.					



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN**

ITEMS	ASPECTOS A EVALUAR	SIEMPRE	CASI	ALGUNAS	CASI NUNCA	NUNCA
8	La dirección toma en cuenta tus opiniones para solucionar los problemas que surgen como consecuencia de la dinámica institucional.					
9	La información que ofrece el personal directivo al personal docente, administrativo y obrero es precisa y oportuna.					
10	En la institución la información fluye por los canales regulares.					
11	Las decisiones son tomadas únicamente por el equipo directivo.					
12	Considera usted que existe cooperación y sentido de integración entre el personal administrativo, docente y obrero de la institución.					
13	Percibe usted que el ambiente de trabajo es agradable, armónico y se promueve la integración.					
14	Cuando se origina un conflicto, la dirección interviene como mediador para llegar a acuerdos entre las partes involucradas.					



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN**

ITEMS	ASPECTOS A EVALUAR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
15	Considera usted que se promociona el trabajo en equipo y la sinergia como valor fundamental en la gestión escolar.					
16	El personal directivo fomenta y promueve la participación en beneficio del colectivo.					
17	El pago de la nómina funciona de forma correcta y con eficiencia.					
18	La institución promueve beneficios a través de planes de salud.					
19	Se promueve la motivación profesional, social, económica con bonos de asistencia y profesionalidad.					
20	En la institución se reconocen de manera individual y grupal los progresos alcanzados a través de palabras de estímulo.					
21	La institución promueve el mejoramiento profesional de su personal.					
22	Existe estabilidad en el empleo en función del marco institucional.					

ANEXO B
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

Caracas, 03 de Mayo 2012

Profesor

Ciudad.-

Estimado (a) Especialista:

Nos dirigimos a usted, en ocasión de solicitar su valiosa colaboración relacionada con la validación del contenido del Instrumento de Recolección de Datos, diseñado para recabar información requerida en la investigación la cual tiene como objetivo, Analizar el clima organizacional escolar de la “Unidad Educativa José Rafael Pocaterra”. Ubicada en el Municipio Plaza. Guarenas Estado Miranda.

De acuerdo a lo expuesto, se anexa resumen con los objetivos (General y Específicos), cuadro de la operacionalización de las variables, formato de validación y el modelo de los cuestionarios.

Sin más a que hacer referencias.

Atentamente,

Las Autoras de la Investigación.

Rodríguez Victoria y Osmedy Tovar



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN**

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Items	Claridad	Redacción	Coherencia	Pertinencia	Dejar	Modificar	Eliminar
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							

