



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

**CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTORES
DETERMINANTES EN LA EFICACIA DE
DIRECTIVOS Y DOCENTES**

Tutor: Frontado Américo V.

Integrante:
Jesús V. Yeraldo P.
CI: 8.949.718

Puerto Ayacucho, Marzo 2015



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS
CENTRO REGIONAL PUERTO AYACUCHO



**CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTORES
DETERMINANTES EN LA EFICACIA DE
DIRECTIVOS Y DOCENTES.**

Trabajo Especial de Grado presentado ante la Ilustre Universidad Central de Venezuela
para optar al Título de Licenciado en Educación.

Puerto Ayacucho, Marzo 2015



DEFENSA DE TRABAJOS DE LICENCIATURA VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión N° 1537 de fecha 09-07-2014 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por YERALDO P. JESÚS V. _____, C.I. 8.949.718 _____, *****

C.I. _____, y _____, C.I. _____ bajo el Título: CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTORES DETERMINANTES EN LA EFICACIA DE DIRECTIVOS Y DOCENTES

Para optar al Título de Licenciado en Educación, dejan constancia de lo siguiente:

- Hoy 28 DE NOVIEMBRE DE 2014 nos reunimos en la sede de la escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública
- Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art.14 del 'Reglamento 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 son las siguientes _____

El tema investigado y expuesto de manera coherente, que expuso el proceso de investigación en el clima y la cultura organizacional mediante la aplicación de una metodología pertinente al problema investigado lo que permitió arribar a conclusiones y formular recomendaciones en un problema inédito en investigaciones en este centro Regional.

Prof.(a) DEGLIS SOLER



Tutor(a) VERNEY FRONTADO
 Prof.(a) CI: 1.564.824

Prof.(a) HENRY BRICENO
 CI: 1.346.459

APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Licenciado Américo V. Frontado, de la Universidad Central de Venezuela, adscrito a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado Clima y cultura organizacional como actores determinantes en la eficacia de directivos y docentes, realizado por el ciudadano Jesús Vicente Yeraldo Pulgar, C.I. 8.949.718, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la discusión del mismo.

En Puerto Ayacucho, a los 17 días del mes de Marzo del año 2015.



Américo V. Frontado

C.I. 1.564.827

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

CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTORES DETERMINANTES
EN LA EFICACIA DE DIRECTIVOS Y DOCENTES.

Autor: Jesús V. Yeraldo P.
Tutor: Américo V. Frontado
Fecha: Mayo, 2012

RESUMEN

El clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral, tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano como una entidad. Es la percepción que tienen los individuos de su organización. Mientras que la cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores una forma aceptada de interacción, relaciones típicas de determinada organización y es aprendida por sus miembros; el clima organizacional está determinado por la percepción que tienen los miembros de unas escuelas de los elementos culturales. En esta investigación, se formula como objetivo general: Analizar la importancia del clima y la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia de directivos y docentes de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, Puerto Ayacucho, Municipio Atures, estado Amazonas, durante el año escolar 2011- 2012. Se aplicó un paradigma investigacional con un enfoque cuantitativo; basado en la teoría positivista del conocimiento; el diseño, estuvo estructurado en dos fases; el tipo de investigación fue de campo, en un nivel descriptivo. La población estuvo constituida por 65 sujetos. Se aplicó un cuestionario y como técnica, la encuesta: Se obtuvieron los siguientes resultados: los directivos y docentes poseen un buen nivel de conocimiento, aceptación, sobre los fundamentos y principios teóricos del clima y la cultura organizacional; la situación de estos factores, es buena en la escuela. Sin embargo, hay que mejorar el nivel de conocimiento y la situación de directivos y docente para optimizar su eficacia. Se recomienda incluir al clima y la cultura organizacional como contenidos programáticos del plan de estudio para la formación de Licenciado en Educación; como ejes generadores de proyectos en los servicios comunitarios; capacitar a directivos y docentes mediante jornadas de formación y actualización permanente.

Palabras Claves: clima organizacional, cultura organizacional, eficacia organizacional, motivación y organización escolar.

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

CLIMATE AND ORGANIZATIONAL CULTURE AS DETERMINING FACTORS IN THE
EFFECTIVENESS OF PRINCIPALS AND TEACHERS.

Author: Jesús V. Yeraldo P.

Tutor: Américo V. Frontado

Date: May, 2012.

ABSTRACT

The organizational climate is a dimension of quality of working life that has great influence on the productivity and development of human talents in an entity. It is the perception that individuals have about their organization. On the other hand, organizational culture is a way of life, a system of beliefs and values, an accepted form of interaction and relationship typical of a particular organization, which is appreciated for its members. Organizational climate is determined by the perception that members of a school have about cultural elements. In this research, we propose as a general objective: Analyzing the importance of climate and organizational culture as determining factors in the effectiveness of principals and teachers at "Juan Ivirma Castillo" Primary School, in Puerto Ayacucho, Atures County, Amazonas State, during the 2011-2012 Academic year. The investigational paradigm applied was a quantitative approach; based on the positivist theory of knowledge. The design was structured in two phases, into the field research; on a descriptive level with a population of 65 subjects. A questionnaire was applied and the technique was the survey. The following results were obtained: The principals and teachers have a good knowledge and acceptance on the fundamentals and theory of climate and organizational culture; the situation of these factors is good in the school. However, the level of knowledge and status of principals and teachers has to be improved in order to optimize their effectiveness. It is recommended to include climate and organizational culture as program content of the curriculum of future graduates in Education; as generating axes of community service projects; and to train principals and teachers through educational sessions and permanent updating.

Keywords: organizational climate, organizational culture, organizational effectiveness, motivation and school organization.

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, a la Santísima Virgen y a San Juan Bosco, por guiar y permitirme alcanzar satisfactoriamente esta importante meta en mi vida.

A mi madre Elba Francisca, por darme la vida, que con paciencia y humildad, siempre pendiente de mi formación profesional.

A mis padres adoptivos Lidia Teresa Pulgar y Arístides Rufo por brindarme una familia con muchos valores humanos.

A mi padre Jesús Humberto (+); a mi hermano Roberto (+) y a mi amigo José Antonio García (+), quienes partieron al mundo celestial, sin poder estar presentes en este hermoso acontecimiento.

A todos mis hermanos, hermanas, sobrinos y sobrinas, en especial a José Arístides y Reina Bravo Rufo.

Jesús V. Yeraldo P.

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento especial al Profesor Américo VerneyFrontado, tutor de mi Tesis de Grado, por haberse permitido el tiempo necesario para guiarme por el sendero correcto.

Al Licenciado Robert Pérez, por su apoyo incondicional y ser coparticipe en el desarrollo de esta investigación.

A la Señora Aislelnys Josefina Fuentes de Arroyo y Josefina Rodríguez, amigas de siempre y transcriptoras de los resultados de este estudio.

A todo el personal del Centro Regional Puerto Ayacucho de la Universidad Central de Venezuela, en especial a la Profesora Deglis Soler, Gilmer Rangel y Daisy, por su constante motivación para la culminación de mi tesis de grado.

A todo el personal de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, que con su apoyo, cariño y comprensión me animaron para seguir adelante con mis estudios.

Jesús V. Yeraldo P.

INDICE GENERAL

pp.

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
LISTA DE CUADROS	vi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPITULO

I	EL PROBLEMA	4
	1.1 Planteamiento del Problema.....	4
	1.2 Justificación de la Investigación.....	8
	1.3 Objetivos de la Investigación.....	10
	1.3.1 Objetivo General.....	10
	1.3.2 Objetivos Específicos.....	10
	1.4 Delimitación de la Investigación.....	10
II	MARCO TEORICO	11
	2.1 Antecedentes de la Investigación.....	11
	2.1.1 Internacionales.....	11
	2.1.2 Nacionales.....	13
	2.1.3 Regionales.....	16
	2.2 Bases Teóricas.....	17
	2.2.1 Generalidades sobre la Teoría Organizacional.....	17
	2.2.2 Clima Organizacional.....	19
	2.2.3 Características del Clima Organizacional.....	24
	2.2.4 Funciones del Clima Organizacional.....	25
	2.2.5 Importancia del Clima Organizacional en la Administración de Empresas.....	26
	2.2.6¿Qué debe hacer el Gerente con el Clima Organizacional?....	29
	2.2.7Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	31
	2.2.8 Evaluación del Clima Organizacional.....	32

	2.2.9 Resultados que se obtienen de un Diagnóstico del Clima Organizacional.....	35
	2.2.10 Cultura Organizacional.....	38
	2.2.11 Programas de Cultura Organizacional.....	43
	2.2.12 La Gestión Directiva y Docente en el Clima y la Cultura Organizacional.....	44
	2.2.13 Elementos Básicos para Fortalecer el Clima y la Cultura Organizacional en los Centros Educativos.....	46
	2.2.14 Eficacia Organizacional.....	51
	2.2.15 Funciones Determinantes de la Eficacia del Directivo y Docente en los Centros Educativos.....	56
	2.3 Bases Legales.....	59
	2.4 Sistema de Variables.....	64
	2.5 Definición de Términos.....	65
III	MARCO METODOLOGICO	67
	3.1 Paradigma, Diseño, Tipo y Nivel de Investigación.....	67
	3.2 Población de Estudio.....	69
	3.3 Operacionalización de Variables.....	70
	3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	72
	3.5 Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos..	73
	3.6 Proceso de Conteo y Tabulación de Datos.....	77
IV	MARCO ANALÍTICO	78
	4.1 Forma de Presentación de los Resultados.....	78
	4.2 Tipo de Análisis.....	78
	4.3 Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados.....	79
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
	5.1 Conclusiones.....	106
	5.2 Recomendaciones.....	108

BIBLIOGRAFIA.....	110
ANEXOS:	114
A-1 Formato para la validación del Instrumento de Recolección de Datos.....	115
A-2 Matriz de Datos de la Prueba Piloto y Tabulación de Datos para calcular el Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach (α).....	119
A-3 Formato del Instrumento de Recolección de Datos.....	122
A-4 Matriz de Codificación y Tabulación de Resultados.....	126

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Personal directivo y docente de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, Puerto Ayacucho, estado Amazonas, año escolar 2011-2012...	70
2	Operacionalización de Variables.....	71
3	¿Cómo consideras tu nivel de conocimiento con respecto a la conceptualización del clima organizacional?.....	79
4	¿Cómo consideras tu nivel de conocimiento con respecto a la teoría del clima organizacional de Likert?.....	80
5	¿Cómo consideras tu nivel de conocimiento con respecto a las funciones del clima organizacional?.....	81
6	¿Cómo considera tu nivel de conocimiento con respecto a la importancia del clima organizacional en la administración de empresa?.....	82
7	¿Cómo consideras tu nivel de conocimiento con respecto a la evaluación del clima organizacional?.....	83
8	¿Cómo consideras tu nivel de conocimiento con respecto a conceptualización de cultura organizacional.....	84
9	¿Cómo consideras tu nivel de conocimiento con respecto a la influencia de la cultura organizacional en la empresa?.....	85
10	¿Cómo consideras tu nivel de conocimiento con respecto a los efectos de la aplicación de programas de gerencias culturales?.....	86
11	¿Cómo consideras tu nivel de conocimiento con respecto a la cultura organizacional en la gerencia educativa.....	87
12	¿Cómo consideras tu nivel de conocimiento con respecto a las áreas de conductas en la cultura organizacional?.....	88
13	¿Cómo consideras la cantidad de reglas, procedimientos y trámites en la escuela?.....	89
14	¿Cómo consideras tu autonomía en la toma de decisiones?.....	90
15	¿Cómo consideras la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo realizado?.....	91
16	Cómo consideras los desafíos que impone el trabajo?.....	92

17	¿Cómo consideras la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales?.....	93
18	¿Cómo consideras la existencia del espíritu de ayuda?.....	94
19	¿Cómo consideras el énfasis sobre las normas de convivencia?.....	95
20	¿Cómo consideras la forma de aceptar las opiniones discrepantes?.....	96
21	¿Cómo consideras el sentido de pertenencia a la organización?.....	97
22	¿Cómo consideras tu actuación de acuerdo a la visión y misión del plantel?.....	98
23	¿Cómo consideras la facilitación de recursos para realizar tus funciones?.....	99
24	¿Cómo consideras el trato que te dan en la escuela como ser humano?....	100
25	¿Cómo consideras el riesgo para implementar nuevos programas, planes o proyectos educativos?.....	101
26	¿Cómo consideras la selección del personal por su capacidad y desempeño?.....	102
27	¿Cómo consideras la aceptación de tus sugerencias?.....	103
28	Cómo consideras la asignación de tus funciones?.....	104
29	¿Cómo consideras la tolerancia a los errores cometidos?.....	105

INTRODUCCION

Actualmente los países Latinoamericano y del Caribe han incorporado diversos métodos y técnicas en la gerencia para buscar cambios mejorar en la calidad de la educación, por ende, del desarrollo. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados no se superado el subdesarrollo y dependencia que impera en estas naciones, lo que se evidencia en desempleo, miseria baja productividad, bajo nivel de calidad, profesionales subpagados, criterios mínimos en la selección del personal, entre otros. Por esta razón, la gerencia, en el período que abarca las últimas décadas no ha podido alcanzar el objetivo propuesto de optimizar la realidad social, a través del proceso educativo, considerado como punto determinante en el desarrollo científico, tecnológico y cultural, de todas las sociedades humanas.

Cabe considerar por otra parte que desde los años finales del siglo XX, la humanidad vive una fase en la que se observa un cambio radical de la cultura patriarcal prevaleciente, al emerger un nuevo estudio de la conciencia del ser humano, que evidencia la destructividad de los valores egocéntricos y el potencial creativo de los valores transpersonales. Todo esto bajo el pensamiento que promueve la relación armónica del ser humano con la naturaleza. En efecto esta nueva conciencia de respeto al otro y de corresponsabilidad, permite la revisión profunda de la estructura social existente y la creación de modelos y realidades organizacionales de complementareidad y colaboración conjunta, que promueven una cultura emergente ante un sistema social, económico y cultural altamente dominador y depredador del ambiente.

Es así como surge un interés significativo por repensar las teorías y modelos organizacionales, que le permitan entender la compleja interrelación del sistema mundial y el cambio continuo, favorecido por el proceso de globalización económica, el profundo cambio tecnológico, pero sobre todo por el cambio cultural. Este cambio, no es una simple transición del modelo burocrático tradicional a un nuevo modelo flexible; la transición demanda un cambio de perspectiva en la visión de mundo organizacional; en cómo se piensa acerca de la organización, de cómo la organización se va convirtiendo por sí misma en cultura y de las formas que se adoptan para administración.

Desde este contexto, es necesario acotar que una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos. Es el proceso de establecer usos metódicos, de todos los recursos que integran el proceso administrativo, en un ambiente de trabajo propio de la organización, tomando en cuenta, por supuesto del clima y la cultura de dicha organización. El clima organizacional es un conjunto de características del ambiente laboral, percibida directa o indirectamente por sus miembros; la cultura organizacional, es el conjunto de características que identifican a una organización y la diferencian de otro, y en la cual sus miembros profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, suposiciones, lenguajes, rituales, ceremonias y derechos fundamentales del hombre. Tanto del clima como la cultura organizacional tienen una influencia preponderante en la excelencia, eficiencia y productividad de toda organización.

Tomando en cuenta, lo antes expuesto, se emprendió la presente investigación, denominada “Clima y Cultura Organizacional como factores determinantes en la Eficacia de Directos y Docentes”, que tiene como objetivo general: analizar la importancia del clima y la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia de directivos y docentes de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, Puerto Ayacucho, Municipio Atures, estado Amazonas, durante el año escolar 2011-2012. Para ello, se recurrió a un paradigma cuantitativo basado en la teoría positiva del conocimiento, y para su presentación, la investigación se estructuró en cinco (5) capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I: El Problema; en él se presenta el problema y sus generalidades sobre el clima y la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia de los directivos y docentes. Es contentivo de los siguientes elementos: planteamiento del problema; justificación de la investigación; objetivos de la investigación (general y específicos); y la delimitación de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico; en él se presentan los fundamentos y principios teóricos del clima y la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia de directivos y docentes. Es contentivo de: antecedentes de la investigación (internacionales, nacionales y regionales); bases teóricas; bases legales; sistema de variables; y definición de términos.

Capítulo III: Marco Metodológico; en él se describen las estrategias seguidas en el desarrollo de esta investigación: paradigmas, diseño, tipo y nivel de investigación; población de estudio; operacionalización de variables; técnicas e instrumentos de recolección de datos; proceso de conteo y tabulación de datos.

Capítulo IV: Marco Analítico; en este capítulo se presenta el análisis, de los resultados finales obtenidos a través del instrumento de recolección de datos, para ello se determinan: la forma de presentación de los resultados, el tipo de análisis; y la presentación, análisis e interpretación de los datos aportados por la población.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones; en este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la presente investigación sobre el clima y la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia de los directivos y docentes de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, Puerto Ayacucho, Municipio Autónomo Atures, estado Amazonas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

En este capítulo, se presenta el problema sobre el clima y cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia de directivos y docentes. Con ello se busca afinar y estructurar formalmente la idea de esta investigación. El problema “constituye una determinada realidad cuyas manifestaciones son insatisfactorias para un investigador en un momento dado” (Palella y Martins, 2007; p. 39). De esta manera, el problema es la formalización para un actor de una discrepancia entre la realidad contrastada y una norma que él acepta o crea como referencia. En esta oportunidad, el problema constituye el primer capítulo de la investigación y presenta los siguientes elementos:

1.1 Planteamiento del Problema.

El clima organizacional es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de una institución son relativamente estables en el tiempo; se diferencian de una organización a otra, y de una coordinación a otra dentro de una misma institución. En el interior de cada organización existe una serie de comportamientos que los individuos van adquiriendo a medida que transcurre el tiempo, por diversas causas. El hecho de trabajar, en una institución, en base a un mismo objetivo, compartir un mismo espacio y con las mismas personas, genera una regla de juego para convivir. Esto es, a grande rasgo, lo que se puede denominar como cultura organizacional.

La cultura organizacional, está determinada por los conocimientos que tiene cada uno de los individuos y que le permiten comportarse de manera precisa en cualquier lugar. En este orden de ideas, la cultura organizacional es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten los miembros de la organización. Crea el ambiente para que los empleados realicen su trabajo. Por lo general, la experiencia es la encargada de enseñarle cómo comportarse.

Por consiguiente, es lógico pensar que si se tiene trazado realizar cambios trascendentales en la organización, el mayor impacto debe verse reflejado en la cultura de la organización, puesto

que presentan nuevos paradigmas administrativos y laborales en los miembros. Por lo tanto, si se pretende crear una nueva organización, la cultura organizacional se debe canalizar hacia los aprendizajes que se pretenden lograr a fin de que esté alineada a los principios de la nueva organización.

Resulta claro que no se puede tratar de crear aprendizaje organizacional, cuando los mismos administradores de la organización no están convencidos de ello. De igual manera, si no se cuenta con el apoyo y disposición de todos y cada uno de los miembros, esto no será posible. Por este motivo, es importante considerar que quienes hacen los cambios son las personas que integran a la organización, y que junto con ellos debe existir un clima y una cultura organizacional que permita que ese aprendizaje entre ellos sea posible.

Sin duda que los referentes teóricos sobre el clima y la cultura organizacional como factores determinantes de la eficacia en cualquier empresa, organización o institución conducen al éxito de la productividad. Pero si no se aplican los fundamentos y principios de acuerdo a las normativas que la regulen, conducen al fracaso total. De allí la importancia de llevarla a la práctica de manera correcta.

De acuerdo a Martínez (2006), el hecho de analizar el clima y la cultura organizacional es muy valioso porque permite a los directores salir de sus propias percepciones y creencias para incorporar las percepciones y creencias de todos los miembros de su institución, y esto indudablemente, brinda información suficiente para definir planes y proyectos de acción. Sin embargo, esto no tiene ningún valor si luego no se gestiona el clima, es decir, si no se definen e implementan planes de mejora a partir de la información. Es más, cada director puede gestionar el clima de su grupo de trabajo, aún cuando la organización no esté haciéndolo como práctica administrativa.

En Venezuela, el concepto de clima organizacional, que ha demostrado mayor utilidad es aquel que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. Estas percepciones dependen en buena medida de las múltiples actividades e interacciones, así como de otras series de experiencias y motivaciones que cada miembro tenga con la organización. Dentro de este marco de ideas, Quintero y Otros (2008) expresan:

Los procesos de cambios y las nuevas tecnologías, que surgen y determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, han hecho que las organizaciones se vean en la necesidad de implementarla en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan. Las organizaciones venezolanas actualmente se encuentran afectadas por una crisis de índole económica, política, social, cultural, entre otros. Así como por elementos externos que afectan los procesos organizacionales(p.3).

Evidentemente las organizaciones venezolanas presentan debilidades y amenazas con relación al clima y a la cultura organizacional. Es necesario resaltar “que el clima organizacional” es un constructo personalista, una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización” (Bortot, 2008;p.17). Mientras que la cultura organizacional “son suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros” (Weinert, 2009; p.25). Estos dos conceptos están relacionados con la administración educativa, por lo que se consideran como indicadores en las instituciones formativas venezolanas, donde también se evidencian crisis de naturaleza económica, política, social y cultural. Por consiguiente, el clima y la cultura organizacional no son las más idóneas, en los momentos actuales, en las escuelas básicas del país, como organizaciones educativas

El clima organizacional está determinado por la percepción que tienen los miembros de un plantel, de los elementos culturales. Esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de los autores y actores educativos frente a las características y calidad de la cultura organizacional. Esta es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización educativa; productividad, satisfacción, rotación, entre otros. Lo que origina actitudes positivas hacia: el sentido de pertenencia, las oportunidades de ascenso, funciones del cargo, la supervisión, recompensas financieras, las condiciones del trabajo, así como hacia otros aspectos.

De manera general, se asume que las instituciones educativas venezolanas presentan las siguientes características que se relacionan con el clima y la cultura organizacional: desvinculación del personal con los proyectos educativos integrales comunitarios; resistencias al cambio; sienten que sus necesidades socioeconómicas no se están atendiendo; comunicación inadecuada; distancia emocional entre el directivo y el personal docente; falta de motivación para participar en las actividades escolares y extraescolares; burocracia en exceso, falta de delegación

de funciones, incumplimiento de las normas de convivencia, presencia de conflictos personales; la no tolerancia a los errores, entre otros indicadores.

A nivel del estado Amazonas, y específicamente en la ciudad de Puerto Ayacucho, de acuerdo a un diagnóstico situacional realizado por Colmenares (2011), se pudo evidenciar que el clima y la cultura organizacional en los planteles educativos, también presentan problemas tanto con los agentes internos (debilidades) como con los agentes externos (amenazas), lo que influye negativamente en la eficacia del personal directivo y docente de las escuelas básicas. Aun persisten directivos y docentes que se resisten a la implementación de los lineamientos emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación: no presentan en el tiempo estipulado los proyectos educativos integrales comunitarios (PEIC), y en caso de presentarlos poseen deficiencias en su elaboración. Estos proyectos, en muchos casos no toman en cuenta la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, por lo que la problemática planteada en ellos no refleja la realidad de la comunidad en donde se encuentra ubicada la escuela.

La misma autora, considera que los proyectos de aprendizaje (P.A.) no consideran la construcción conjunta, por consiguiente la planificación diaria no contribuye a consolidar el aprendizaje significativo, debido a que se deja de lado la contextualización de contenido. Esto repercute en una mala praxis del proceso evaluativo, que al final se encuentra gravemente afectada por el incumplimiento de los planes de acción y de los cronogramas de actividades. La supervisión sigue siendo más de fiscalización que de acompañamiento académico- administrativo. Todos estos factores son determinantes en la ineficacia del personal directivo y docente.

En virtud de lo antes planteado, se presentó la necesidad de iniciar una investigación sobre el clima y cultura organizacional en la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, ubicada en Puerto Ayacucho, estado Amazonas, aunado a que en esta institución educativa “hay inasistencias frecuentes a los consejos directivos, técnicos y general de docentes así como las reuniones extraordinarias; retardos injustificados y con frecuencia en los días hábiles; es inefectiva la comunicación interpersonal, lo que trae como consecuencias conflictos personales y profesionales”. (Colmenares, 2011; p. 112).

En función de la situación problemática planteada con anterioridad, surgen interrogantes como: ¿Cuáles son los conocimientos que posee el personal directivo y docente sobre el clima y

la cultura organizacional como factores determinantes de la eficacia? ¿Cómo es el clima y la cultura organizacional en el personal directivo y docente de la institución educativa? ¿Cómo se puede contrastar el clima y cultura organizacional actual de la escuela con los fundamentos teóricos? ¿Qué estrategia se puede llevar a la práctica para fortalecer el clima y la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal directivo y docente de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, ubicada en Puerto Ayacucho, Municipio Atures, estado Amazonas?.

1.2 Justificación de la investigación.

De acuerdo a Palella y Martins (2008), “ La justificación del estudio indica el por qué se quiere hacer una investigación. Expresa las razones tanto personales como generales del investigador” (p. 65). En este sentido, la justificación posibilita la libre expresión del investigador para dar a conocer los fundamentos que lo motivan a realizar el trabajo. Para presentar una investigación adecuada el investigador debe preguntarse ¿por qué es importante investigar la situación que considero problema?

El clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano, como una entidad. Es la percepción que tienen los individuos de su organización, formada por ello en relación al sistema organizacional. Se considera como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

Dentro de este orden de ideas, es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo, de la dirección, entre otros. En tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional, es el conjunto de característica permanente que describe una organización, la distingue de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

La cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción, relaciones típicas de determinada organización, y es aprendida por

sus miembros. El aprendizaje tiene lugar en la medida en la gente se adapta, hace frente a las presiones externas y a medida que se desarrollan métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la eficacia en su organización. Esa cultura organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiesta a través del clima organizacional.

Dentro de este marco de ideas, la investigación sobre el clima y la cultura organizacional resulta tan interesante porque permite a los directivos y docentes expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituye así un instrumento de indagación que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran, y así mejorar la eficacia.

Conocer el clima y la cultura organizacional es relevante en el comportamiento del personal directivo y docente que labora en la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, ubicada en Puerto Ayacucho, Municipio Atures, estado Amazonas, debido a que eleva el nivel de conocimiento sobre su eficacia laboral, es decir, pone de manifiesto los fundamentos y principios teóricos sobre el clima y la cultura organizacional como factores determinantes de la eficacia administrativa.

A nivel regional el clima y la cultura organizacional, constituyen un tópico poco estudiado e investigado, en el campo educativo. Por esta razón, se considera una investigación original, inédita e innovadora, que requiere de un diseño metodológico muy particular para su ejecución, lo que al mismo tiempo se traduce en el uso de métodos, técnicas, actividades y procedimientos que pueden servir de paradigma para otros investigadores que aborden problemáticas similares.

Los resultados que se obtuvieron, permitieron activar alternativas viables que pueden contribuir a mejorar el clima y la cultura organizacional de la institución educativa, así como optimizar la eficacia del personal directivo y docente, lo que se traduce en elevar el rendimiento estudiantil y por ende, la calidad educativa. Además, las conclusiones y recomendaciones pueden ser utilizadas como fuentes primarias de información para otras investigaciones de mayores aspiraciones intelectuales.

1.3 Objetivos de la Investigación.

1.3.1 Objetivo General.

Analizar la importancia del clima y la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia de directivos y docentes de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, Puerto Ayacucho, Municipio Atures, estado Amazonas, durante el año escolar 2011- 2012.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Identificar los conocimientos que posee el personal directivo y docente sobre el clima y la cultura organizacional como factores determinantes de la eficacia en la organización educativa.
- Describir la situación actual del clima y la cultura organizacional en los directivos y docentes de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”.
- Comparar el clima y la cultura organizacional de la Escuela Juan Ivirma Castillo con los fundamentos teóricos del clima y la cultura organizacional como factores determinantes de la eficacia en una organización.

1.4 Delimitación de la Investigación.

Según Audirac (2009), una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos. En este sentido, los procesos humanos de la organización, están dirigidos a lograr cambios que permitan un desarrollo integral de la misma; donde cada miembro de la organización interacciona con los demás y su conducta responde a la conducta del grupo. De esta forma, se logra evolucionar en beneficio de la eficiencia y la efectividad de la organización en general, dándole valor al clima y a la cultura organizacional.

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar la importancia del clima y la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia de directores y docentes de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, Puerto Ayacucho, Municipio Atures, estado Amazonas, durante el año escolar 2010- 2011. Partiendo del enunciado del objetivo general, antes mencionado, se delimita la investigación en su contexto: espacial o geográfico (Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo” ubicada en Puerto Ayacucho, Municipio Atures del estado Amazonas); temporal (año escolar 2010 – 2011) y temático (clima y cultura organizacional).

MARCO TEORICO

El marco teórico “es el soporte principal del estudio. Permite integrar la teoría con la práctica y establecer sus correlaciones” (Palella y Martins, 2007; p.67). En esta oportunidad, el marco teórico se corresponde con el segundo capítulo de la investigación y representa un sistema coordinado, coherente de conceptos y propósitos para abordar el problema. Es contenido de los siguientes elementos: los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las bases legales, el sistema de variables y la definición de términos.

2.1 Antecedentes de la Investigación.

De acuerdo a los autores precitados “al acudir a los antecedentes, es posible darse cuenta de cómo ha sido tratado un problema específico de investigación” (p.68). La situación problemática planteada en esta investigación, se apoya en estudios precedentes y en trabajos investigativos relacionados con la misma, los cuales proporcionan informaciones útiles y significativas, que le dan fundamentación teórica a los objetivos planteados. Entre ellos, se destacan los siguientes:

2.1.1 Internacionales

Martínez (2006), en su libro titulado “Management: El éxito es de Quienes Pueden Cambiar el Clima”. Señala que los ejecutivos argentinos han tenido acceso a tres recursos estratégicos: la información, el capital y las personas. Durante la década pasada, las estrategias gerenciales tendían a dar primacía tanto a la información como al capital. No obstante, los cambios en las tendencias de los negocios llevaron a los ejecutivos a revisar dichas estrategias. Se reporta que en las evaluaciones en organizaciones realizadas, han encontrado que los líderes que más se destacan son aquellos que se encuentran en un amplio rango de estilos y se mueven entre ellos con flexibilidad, moldeando así el clima y el desempeño organizacional. Los ejecutivos más exitosos del contexto actual son los que pudieron descubrir cómo generar un clima que motive y desarrolle a las personas. El autor al afirmar que la acción gerencial es la que mayor impacto tiene sobre el clima, señala que han encontrado en las evaluaciones realizadas a más de 500 organizaciones, que entre el 50% y el 70% del clima organizacional depende de sus líderes. Expresa este autor: “aquí el punto central¹⁴ es el compromiso gerencial, ya que el mayor impacto

en el clima organizacional es producido por el estilo del líder a cargo”(p.2). Los resultados del clima organizacional son un espejo para cada gerente, que le informa sobre su eficacia gerencial, pues el gerente debe estar dispuesto a mirarse y disponerse para observar las propias debilidades; ganar la confianza para reconocerlo como oportunidades de mejora y adquirir el compromiso ético de hacerlo.

Dessler (2007), en su libro denominado “Organización y Administración del Gerente”, realizó un estudio con 600 empleados de seguros, encontró que la satisfacción del empleado con su oficio aumentaba al aumentar su percepción de las oportunidades de progreso que se le ofrecía. También indica, el referido autor, que encontraron en 95 trabajadores de producción que el clima organizacional era un determinante significativo de la satisfacción individual con el oficio, pero que los valores de trabajo que tuvieron los individuos podrían influir en esta relación.

De igual manera, muestra los resultados del trabajo, en el cual estudiaron el impacto del clima organizacional sobre la satisfacción de enfermeras y administradoras en un hospital, se encontró que el clima sí influía en la satisfacción, sobre todo en cosas como la satisfacción con la promoción y el desarrollo personal. Destaca el autor que en épocas recientes se ha manifestado mucho interés por estudiar el Clima Organizacional y los estudios caen en tres categorías:

Primero, están los que ven el Clima Organizacional como una variable independiente en otros términos como factor que influye en cosas tales como la satisfacción del empleado. En segundo lugar, el Clima Organizacional se ha tratado como una variable interpuesta por ejemplo, entre el estilo de liderazgo y el desempeño o satisfacción del empleado. Finalmente, varios investigadores lo han visto como una variable dependiente y han analizado la manera en que al variar factores como el estilo de liderazgo, se influye en el clima (p.182).

En este sentido, se puede afirmar que en los estudios presentados por Dessler, anteriormente, se observa que sus actores ven el clima como una variable interpuesta y como una variable dependiente porque los resultados de las investigaciones sugieren que la manera como el empleado ve su clima puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

Toro (2009), en su libro “El Clima Organizacional: Perfil de Empresas Colombianas”, reporta que a partir de una muestra de 24 organizaciones colombianas y un total de 7.147 personas, que la imagen gerencial explica el 51% de la varianza total observada en la percepción

del clima total de las organizaciones. Expresa que la información obtenida, a partir de estos estudios, muestra que la imagen gerencial es una percepción que los colaboradores se forman del estilo y actuaciones de su jefe; así mismo, evidencia la calidad percibida de las interacciones verticales en el trabajo e impacta significativamente cada una de las dimensiones del clima y, por consiguiente, “al incidir tan ampliamente sobre el clima organizacional, incide sobre la satisfacción de las personas, sobre su compromiso, sobre su desempeño laboral y finalmente sobre su eficiencia, eficacia y productividad”. (p.112).

Un buen clima organizacional, señala el autor precitado, no es producto de la casualidad, es el resultado de una gestión bien concebida y dirigida y, por tanto, cualquier presencia o ausencia de elementos negativos, es consecuencia directa de lo que haga o deje de hacer la gerencia en todos los niveles. En tal sentido, es importante que ésta mire la realidad de su organización con una visión amplia, integradora, no sesgada por teorías de moda, que siempre atienden las realidades culturales de las organizaciones y que obvian elementos que nunca dejarán de tener vigencia, como la motivación, el clima y la satisfacción.

2.1.2 Nacionales

Escorihuela (2006), en su trabajo especial de grado titulado “El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar”, tuvo como objetivo: determinar el clima organizacional en las unidades educativas en las Fuerzas Aéreas Venezolanas. Aplicó una investigación de campo a un nivel descriptivo en una población integrada por ciento setenta (170) oficiales, suboficiales y aerotécnicos, extrajo una muestra de sesenta (60) elementos, concluyendo que no se evidenciaban mayores problemas en el clima organizacional en la Escuela de Aviación Militar; las deficiencias encontradas derivan de una falta de motivación del personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no se corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo.

El autor antes mencionado, concluye que otro factor que influye en la insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional militar, especialmente los oficiales que además de sus cargos respectivos, tienen otros que los apartan de sus responsabilidades y funciones. Se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera,

se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer a la Escuela y se identifican con ella.

La apreciación realizada por el autor precitado, se puede aplicar al clima y cultura organizacional del personal directivo y docente de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, debido a que no existe un ambiente propicio para elevar su eficiencia porque el salario devengado por cada uno de ellos, no se corresponde con el trabajo realizado, con las funciones que desempeñan y con la formación profesional.

Maldonado y Otros (2006), en su estudio denominado “Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional”, tienen como objetivo general; analizar el clima organizacional y la gerencia en el contexto de los cambios organizacionales. Aplican una investigación documental-bibliográfica, concluyendo lo importante que debe resultar para la gerencia de cualquier organización, incluir como parte de su gestión, una medición del clima organizacional, que proporcione una apreciación compartida de la atmosfera en la cual realiza el trabajo, seguido de jornadas de reflexión, con el firme propósito de lograr la mejora de la organización como sistema social. Los niveles de éxitos solo podrán variar por la capacidad y maestría que posea el gerente para atender el clima organizacional.

Los autores precitados recomiendan, como práctica laboral permanente, que el gerente incluya la evaluación del clima organizacional. Esto implica el carácter de obligatoriedad cuando se pretende iniciar en la organización un proceso de cambio debido a que, cuando el concepto del clima organizacional se plantea como una percepción colectiva, se construye sobre los factores que intervienen en un momento determinante.

En este estudio, se resalta la importancia que tiene tanto el clima como la cultura organizacional en la gestión institucional. De allí la necesidad primordial que tienen el director y los docentes de evaluarlas constantemente a fin de garantizar eficacia y éxitos en los cambios que se desean introducir en toda organización. En este caso, en la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, donde se buscan cambios en el comportamiento de los directivos y de los docentes con la finalidad de incrementar la productividad intelectual, laboral y mejorar los servicios y programas que les brindan a la comunidad educativa, en general.

Quintero y Otros (2008) en su investigación denominado “Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal: Empresa de Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago”. Se formulan como objetivo general: realizar un estudio diagnóstico sobre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados de la Costa Oriental del Lago. La investigación es de tipo descriptivo-cuantitativo en la modalidad de campo. La población fue de ochenta y dos (82) trabajadores y la muestra de cuarenta y cinco (45) elementos. Se aplicó un cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de treinta y seis (36) preguntas con cinco alternativas de respuesta.

Estos investigadores concluyeron que: el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento que afecta la productividad de la institución a través del desempeño laboral eficiente y eficaz; para que las organizaciones puedan tener un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambiente sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un ente activo, vital dentro de ella, por lo que los directivos deben tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

En este orden de ideas, recomiendan mejorar las relaciones entre la empresa y su elemento humano; diseñar programas de ascensos que proporcionen retos y competencias entre los trabajadores para que se esfuercen en realizar correctamente sus actividades y ser sobresalientes dentro de la institución, de esta manera se logrará un buen clima organizacional, un eficiente y eficaz desempeño laboral; no descuidar el ambiente físico de la empresa; una inspección controlada pero condescendiente; implementar beneficios socio- económicos como estrategia organizacional que permita satisfacer las expectativas del personal y lograr una conducta positiva hacia la organización.

Esta investigación hace énfasis en el clima organizacional, y de manera implícita a la cultura organizacional como factores determinantes en la eficiente y eficaz productividad de una determinada institución. Lo que es un claro indicador de que a través del clima y la cultura organizacional, se puede mejorar el desempeño laboral del personal directivo y docente de la

Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, y por lo tanto, optimizar la calidad educativa que se imparte en esta institución educativa.

2.1.3 Regionales

Colmenarez (2011), en su investigación denominada “Estrategias para Perfeccionar la Evaluación Institucional, por parte del Personal Directivo de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo” de Puerto Ayacucho, Municipio Atures, estado Amazonas”. Formuló como objetivo general: Analizar la evaluación institucional realizada por los directivos. Aplicó varios métodos de la investigación científica: del nivel teórico (históricológico, analítico- sintético, inductivo-deductivo) y del nivel empírico (observación pedagógica, la entrevista y el criterio de especialistas). La población estuvo integrada por diez sujetos (personal directivo), la que al mismo tiempo constituyó la muestra.

En esta investigación se concluyó, entre otros aspectos, que se mantienen las deficiencias en la evaluación institucional porque el equipo directivo no delega funciones, se afecta la comunicación, no se planifica la evaluación institucional y no se confronta la propia evaluación utilizando instrumentos diseñados para tal fin. Así mismo, la gestión institucional del equipo directivo luce afectada porque se le resta importancia al cumplimiento de las normas de convivencia y la resolución de conflictos, lo que afecta el clima organizacional del plantel. En las recomendaciones no hace mención alguna del clima organizacional, mucho menos de la cultura organizacional.

Los antecedentes antes señalados, aportan informaciones relevantes para el desarrollo de la presente investigación, debido a que abordan el tema en estudio de una manera similar al clima y a la cultura organizacional como factores determinantes de la eficacia del personal directivo y del personal docente en la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, Municipio Atures, estado Amazonas, durante el año escolar 2011-2012.

2.2 Bases Teóricas

A continuación se presentan las bases teóricas sobre el clima y la cultura organizacional, que sustenta el desarrollo de esta investigación y que le dan aportes especiales en el campo de la educación.

2.2.1 Generalidades sobre la Teoría Organizacional

Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos. Es el proceso de establecer usos metódicos de todos los recursos que integran el proceso administrativo. El establecimiento de estos usos es muy importante porque representan la forma de cómo van a desarrollarse los planes organizacionales. Esta definición, según Audirac (2009), está basada en hechos comunes a todas las instituciones:

Una organización siempre incluye personas las cuales están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir, interactúan y éstas deben ser ordenadas o descritas por medio de ciertas clases de estructuras. Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos. Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales (p.71).

Una organización puede ser conceptualizada tomando como base los diferentes aspectos mencionados anteriormente. Sin embargo, existen unas series de enfoques principales para definir una organización, según el autor mencionado, estos son: administrativo, científico, humano- relacionista, burocrático o estructuralista, neohumano – relacionista y de sistema. Los cuales se describen a continuación:

Enfoque Administrativo. Se basa en el hecho de que existen principios generales de administración, característicos de la misma y que, para su estudio y aplicación, se requiere una sistematización. En este enfoque son clásicos los elementos de la administración: planeación, organización, dirección, ejecución y control.

Enfoque Científico. Este surgió cuando existió un interés por investigar científicamente los problemas que presentaban las industrias. En este caso se manejan conceptos tales como: división del trabajo, especialización, estándares y métodos de trabajo, rendimiento y otros.

Enfoque Humano– Relacionista. Este es el enfoque de las relaciones humanas; se ve al trabajo como las actividades más relevantes del hombre. Se remarca la importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar las condiciones de los trabajadores. En este enfoque, se estudia la actividad humana dentro de la empresa como una actividad grupal y no individual. Se trata de conocer al trabajador con respecto a sus inquietudes, sus aspiraciones dentro y fuera de la empresa de tratarlo mejor y comprenderlo.

Enfoque Burocrático o Estructuralista. Este consiste en una síntesis del enfoque administrativo y de relaciones humanas. Analiza los grupos formales e informales de la empresa, las compensaciones sociales, materiales y los efectos de unas sobre otras. Este modelo da lugar al estudio de las organizaciones desde el punto de vista sociológico.

Enfoque Neohumano- Relacionista. Es una actualización del enfoque humano relacionista. Toma algunos elementos del enfoque estructuralista, como la relación entre la organización productiva, el medio social y su vínculo con la empresa. Desarrolla técnicas y procedimientos más sofisticados para el control de las relaciones humanas con el objetivo de aumentar la eficiencia mediante una mayor productividad del personal.

Enfoque de Sistemas. No pretende buscar soluciones a problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teoría y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación a la realidad empírica. Se considera a la organización como sistema sociotécnico, compuesto por cierto número de subsistemas.

Sobre la manera de llevar el desarrollo organizacional y en concordancia con lo expuesto, se observa que existen diversos enfoques para precisar su conceptualización y aplicación, por lo que escoger un solo modelo o paradigma sería limitarse, como consultores, en el uso de una teoría exclusiva, lo cual no es más conveniente cuando se trabaja a nivel organizacional. Sin embargo, para efecto de la presente investigación se hizo énfasis en el enfoque administrativo, en el son clásicos los elementos de la administración, tales como: planeación, organización,

ejecución y control; y que es el enfoque, que en opinión del autor de este estudio, se aplica mejor a la administración educativa. Otro aspecto importante dentro del Desarrollo Organizacional, según Álvarez (2008) corresponde a que:

Los procesos humanos de la organización, están dirigidos a lograr cambios que permitan un desarrollo integral de la misma. Es una concepción de desarrollo centrado en el grupo que tiende a globalizar la actividad del mismo; donde cada miembro de la organización interacciona con los demás y su conducta responde a la conducta del grupo. De esta forma se logra evolucionar en beneficio de la eficiencia y la efectividad de la organización en general (p.89).

Para que un grupo pueda fortalecer su eficiencia y efectividad, es necesario que se dé el proceso de evolución, donde todos los miembros brindan su apoyo en dirección hacia el cambio, viendo a la organización bajo un enfoque sistemático. En este sentido, se observa en los planteamientos del autor, que los fundamenta en el valor que se le da al grupo con miras a reforzar, a modificar el comportamiento de sus miembros, mediante la ayuda mutua a fin de optimizar la eficiencia y efectividad de la organización. Una organización puede considerarse como un grupo de personas que ejecutan actividades coordinadamente para lograr objetivos comunes en un ambiente de trabajo propio de la organización.

2.2.2 Clima Organizacional

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones. Según Hall (2006) el clima organizacional se define como “un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (p.16). Brow y Moberg (2009) manifiestan que el clima se refiere a “una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta” (p.32). En este orden de ideas, Dessler (2007), plantea que “no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo” (p.25).

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores: Forehand y Gilmer (2009), estos investigadores definen el clima organizacional como "...el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (p.181).

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (2007), definieron el clima como "...la opinión que el empleado se forma de la organización".(p. 182).El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (2009), para ellos el clima son "...los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (p.182).

Water citado por Dessler (2007), representante del enfoque de síntesis, relaciona los términos propuestos por Halpins -Crofts y Litwin-Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como "... las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura" (p.183).

Del planteamiento presentado sobre la definición del término "clima organizacional", se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas, es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan. De allí la importancia de hacer énfasis los términos sobre clima organizacional, propuestas por Litwin-Stinger, citados por el autor mencionado.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de

modo que sus patrones se perpetúen. Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Como ya se citó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan la eficacia del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

El clima organizacional para Villegas (2009), tiene que ver con “el resultado de la interacción de los individuos y los grupos en el funcionamiento general de la organización, dando así, forma a características estructurales y de comportamiento que son propios de la misma”. (p.227). Bajo esta concepción se considera la conducta de las personas, las estrategias de liderazgo y los mecanismos organizacionales relativos a la estructura, normas y procedimientos en la organización, que son elementos que influyen en el clima organizacional sobre la base de sus expectativas e intereses y resulta determinante en lo que respecta la imagen de la misma. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de

las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, según Goncalves (2009).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa (p. 54).

De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales, debido a que el autor precitado asume que la relevancia de este clima reside en las percepciones que tiene el trabajador de las estructuras y procesos que ocurren en el ambiente laboral. Los factores y estructura del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

El conocimiento del clima organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional. Gibson y Otros (2009), definen el concepto del clima, como:

Las propiedades del ambiente que perciben los empleados como características del ambiente de trabajo. Sobre esta base, el término de clima está conformado por la percepción de las variables de comportamiento, estructura y procesos; es decir, que la percepción que los participantes tienen de todas las partes de la organización, es lo que se considera como clima organizacional (p.65).

El clima organizacional en este contexto, es una descripción hecha por el empleado desde su percepción de las condiciones del ambiente laboral de la organización. El clima en este contexto, es una descripción de la organización hecha por el empleado desde su posición. Por su parte Robbins (2008) conceptualiza el clima organizacional como “un ambiente compuesto de

las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño” (p.45).Goncalves (2009), lo define como el “elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral” (p.63).

La explicación dada por Robbins, difiere de la Goncalves, al analizar el ambiente, como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional. En términos generales se puede decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre la eficacia de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no inciden, según el autor, directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores. Es por eso que el concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre estas resaltan las siguientes según el autor antes mencionado:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros, estas características pueden ser externas o internas. Son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en este medio ambiente, esto determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve. El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios y otros. El clima, junto con las estructuras, características organizacionales y los individuos que lo componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico (p.92).

De allí, se puede decir que el clima organizacional representa el ambiente óptimo para que el recurso humano se pueda desempeñar eficientemente en sus funciones dentro de la organización ya que es determinante en la forma que toma una institución, en las decisiones que en el interior de ellas se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización. Diversos autores sugieren medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones o actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa; las oportunidades de ascenso, el contenido del puesto, la supervisión, las recompensas financieras, las condiciones de trabajo y actitudes hacia los compañeros de trabajo.

2.2.3 Características del Clima Organizacional.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación. Litwin y Stinger (2007) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.2.4 Funciones del Clima Organizacional

Función	Descripción
Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.
Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la alimentación.
Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por

	esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad o grados académicos.
Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

De acuerdo a la definición de Gibson (2009), las características y funciones del clima organizacional, de Litwing y Stinger (2007), el autor de la presente investigación, asume su posición intelectual para sustentar el presente estudio.

2.2.5 Importancia del Clima Organizacional en la Administración de Empresas.

Hablar de clima organizacional en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el sólo análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la

serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, se estará hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan? Existen al menos dos razones por las que el clima es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país, con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo, la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia, es innegable la necesidad de crear un clima organizacional propio, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por lo tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito organizacional al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental. Parece claro que en el futuro inmediato, la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerán en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanta expresión del clima organizacional que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en el clima y la cultura organizacional de empresas determinadas, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe valorarse. Sobre todo, si se piensa que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, la alteralidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de los países latinoamericanos como productores de mano de obra barata carente de calificación.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina "cultura organizacional". Los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y se comenzaría a dar cuenta de que se debe concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debe dirigirse en los próximos años con una mirada renovada.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, es de vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones, condicionan el clima de trabajo de los empleados.

2.2.6 ¿Qué debe hacer el Gerente con el Clima Organizacional?

Dado que el estudio del clima se plantea desde la necesidad de abordar los fenómenos organizacionales en la globalidad, Álvarez (2009) expresa que la definición del clima es un compuesto de variables que en conjunto muestran una visión general de la organización, pasando a ser un concepto multidimensional, que se refiere al ambiente interno, con poca atención a los elementos del entorno. Las percepciones a las cuales se refiere el concepto de clima son compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en el que éste se da, a las relaciones interpersonales que tienen lugar en el trabajo y a las diversas regulaciones formales que lo afectan. De esta manera, medir separadamente cada dimensión del clima, permitirá al gerente identificar aspectos que requieren ser mejorados, al tiempo que podrá distinguir cuáles de esos aspectos son inherentes a la acción gerencial. Con esta información, traducida en un plan de mejora organizacional, se emprenderán las acciones necesarias.

No podrá darse un cambio en las organizaciones, mientras no exista un clima que lo propicie. Por esto, es que el clima organizacional pasa a ser uno de los aspectos que con mayor frecuencia se alude al hacer referencia a un diagnóstico organizacional. Conocerlo permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente, como variable sistémica que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global. Por tal motivo, si se asigna al gerente el rol de promotor

de cambios organizacionales, éstos no se alcanzarán si él no logra propiciar un clima de trabajo apropiado.

Se considera que el gerente se debe ocupar del clima, entre otras razones, porque no habrá transformación sin reflexión y sin consenso sobre lo que se debe cambiar. Por lo tanto, este planteamiento se fundamenta en tres razones por las que es conveniente que la gerencia trabaje con el clima organizacional: a. Se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal, esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales; b. Constituye un punto de partida importante para abordar la evaluación de las organizaciones. Conocer el clima permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente como variable sistémica, que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global; c. Al ser construido por los miembros de la organización, tiene la virtud de que cuando éstos conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una percepción compartida, puede propiciarse en ellos la reflexión y la autorreflexión y, como consecuencia de éstas, se podrán, en conjunto, diseñar acciones para mejorar esa construcción. Es aquí donde se destaca su mayor valor. Trabajar con el clima permite generar procesos de mejora orientados a incrementar la eficacia de las prácticas organizacionales.

Esto, por supuesto, demanda la necesidad de gestionar el clima que, como bien lo señala Martínez (2006), implica un profundo compromiso gerencial con la mejora del desempeño organizacional a través de una gestión efectiva de las personas. Implica también, que el gerente debe hacerse cargo de que el clima de su grupo de trabajo sea resultado de su acción gerencial. Además, significa creer en la capacidad de los individuos dentro de la organización para agregar valor a través de la innovación en cualquiera de sus formas. Significa una búsqueda genuina de nuevas formas de hacer las cosas en lugar de tratar de hacer las mismas a un costo menor. Se trata de pensar en términos de valor y no en términos de costos exclusivamente. Significa tomar el riesgo de cambiar la situación en que se encuentra y hacerse cargo.

Es necesario subrayar lo importante que debe resultar para la gerencia de cualquier organización, incluir como parte de su plan de gestión, una medición del clima organizacional, que proporcione una apreciación compartida de la atmósfera en la cual se realiza el trabajo, seguido por jornadas de reflexión, con el firme propósito de lograr la mejora de la organización

como sistema social. Esta proposición, se formula con la convicción fundamentada en la experiencia obtenida en las investigaciones sobre el tema, las cuales reportan niveles de éxito que sólo podrán variar por la capacidad y maestría que posea el gerente para atender el clima.

2.2.7 Teoría del Clima Organizacional de Likert

La teoría de clima organizacional de Likert citado por Brunet (2009), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. En este orden de ideas, Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

Las variables a las que se refiere son: (a) Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencias y actitudes; (b).- Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización;(c) Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:(a)Clima de tipo autoritario (Sistema I –Autoritario Explotador y Sistema II – Autoritario Paternalista); y (b) Clima de Tipo Participativo (Sistema III- Consultivo y Sistema IV- Participación en grupo).

El clima de tipo autoritario: sistema I- autoritario explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.El

sistema II- autoritario paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado

El clima de tipo participativo: sistema III- consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción y delegación entre ambas partes. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. Sistema IV- participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones, persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización. Para poder hacer una evaluación del clima organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

2.2.8 Evaluación del Clima Organizacional

El concepto de evaluar el clima organizacional, o tomar información, es muy valioso porque permite a los líderes institucionales salir de sus propias percepciones y creencias, para incorporar las percepciones y creencias de toda la población o de una muestra representativa de la misma y esto, indudablemente, brinda información suficiente para definir planes de acción. Sin embargo, esto no tiene ningún valor si luego no se gestiona el clima, es decir, si no se definen e

implementan planes de mejora a partir de la información. Es más, cada gerente puede gestionar el clima de su grupo de trabajo aun cuando la organización no esté haciéndolo como práctica corporativa.

Por otra parte, es necesario que la gerencia tome conciencia de que las mejoras en la organización deben diseñarse e implementarse bajo un enfoque ecológico. Es decir, hay que atender, tanto a las condiciones del ambiente, como la forma en que cada individuo organiza la información, obtenida ésta como resultado de su interacción con ese ambiente, dado que ambos aspectos determinan el pensar, sentir y actuar en el individuo, en el logro de un desempeño armónico.

Se recomienda como práctica laboral permanente que el gerente incluya la evaluación del clima organizacional. Esto implica el carácter de obligatoriedad cuando se pretende iniciar en la organización un proceso de cambio debido a que, cuando el concepto del clima organizacional se plantea como una percepción colectiva, se construye sobre los factores que intervienen en un momento determinado. No es una descripción normativa, y forma parte de los estados actuales de la organización. En este sentido, el principio de contemporaneidad es fundamental en la descripción del clima y cobra vital importancia cuando el gerente asume esta gestión como un compromiso personal y con la organización.

Además de los diversos conceptos sobre el clima organizacional, merecen especial atención los enfoques que se han empleado para su estudio. Álvarez (2008), en una revisión detallada, presenta tres enfoques que han sido empleados para abordar el clima organizacional, estos son: el objetivo, el subjetivo y el integrado. El clima organizacional, cuando es visto como un factor puramente objetivo, o desde un enfoque estructural, los teóricos, como Forehand y Gilmer (2009), lo definen como “un conjunto de características permanentes, tales como: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas” (p. 42). Estas variables se explican por sí solas. Sin embargo, es importante señalar que, dentro de este enfoque, la complejidad de los sistemas organizacionales se refiere tanto al número de componentes, como al número y naturaleza de las interacciones entre ellos y se relaciona específicamente con la dirección y complejidad de la comunicación.

En el enfoque subjetivo, es la percepción de los miembros de la organización lo que define el clima; Halpin y Croftscitados por Kozlowski y Doherty(2009), plantean un punto importante del clima: el Espirit, término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y disfruta del sentimiento de la labor cumplida. Otro aspecto, al que en este enfoque se le asigna gran valor, es el de la percepción que tienen los trabajadores del comportamiento de sus superiores.

En el enfoque integrado se considera tanto la naturaleza objetiva, como la subjetiva del clima organizacional. Uno de sus teóricos, Etkin citado por Lameda (2007), afirma que existen elementos, que intervienen de manera importante en la elaboración que los sistemas individuales hacen de la situación. Estos son los siguientes: (a) los factores personales, tales como: motivos, valores y percepciones de los miembros de la organización, (b) las variables estructurales: tecnología, sistema de recompensas y relaciones de autoridad; (c) las metas operativas del sistema, que manifiestan los estados futuros deseados en la organización. Para el enfoque integrado, los factores estructurales son los aspectos del clima que se encuentran asociados al esquema administrativo de la organización. Estos son evaluados a través de la percepción de los individuos, influenciada por las necesidades y experiencias individuales.

En los estudios del clima organizacional es recomendable tomar como enfoque al integrado, por cuanto permite abarcar una mayor cantidad de información sobre la organización. Se justifica también su empleo, al considerar que las organizaciones son el producto de visiones, ideas, normas y creencias, generadas o establecidas por personas, su modelo y su estructura son mucho más frágiles y menos estables que la estructura material de un organismo cualquiera. Por esto, la calidad de vida de las organizaciones depende, fundamentalmente, de la forma en que la gerencia organiza y dirige su actividad y, en especial, en la forma cómo promueve la acción creativa de su gente.

Likert citado por Brunet (2009), diseñó un cuestionario considerando aspectos como: (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados; (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; (c) características de los procesos de comunicación: referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y

cómosse llevan a cabo; (d) características del proceso de influencia: referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos; (e) características del proceso de toma de decisiones: pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales; (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento: referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas. La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas I, II, III y IV: (a) Sistema I (Autoritario - explotador) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de McGregor y su liderazgo directivo); (b) Sistema II (Autoritario - paternalista) relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – uno (supervisor – supervisado); (c) Sistema III (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones; (d) Sistema IV (participación en grupo) basado en la teoría de McGregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización. El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar (a) el ambiente que existe en cada categoría; (b) el que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

2.2.9 Resultados que se Obtienen de un Diagnostico delClima Organizacional.

Realimentación. Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional. Datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La realimentación se refiere a las actividades y los procesos que

reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la realimentación no es amenazadora. La realimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y realimentación de encuestas.

Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, entre otros aspectos, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans citado por Litwin y Stinger (2007), sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy citado por Litwin y Stinger (2007) la creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del desarrollo organizacional. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las

diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar (a) el conocimiento y los conceptos, (b) las creencias y actitudes anticuadas, (c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el moldeamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, la planificación de la vida y carrera.

Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo, la formación de equipos, la realimentación de encuestas y las juntas de confrontación. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del desarrollo organizacional.

Responsabilidad creciente. Esto se refiere a que aclara quién es responsable de qué, y que vigila el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del desarrollo organizacional que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del desarrollo organizacional, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos, los equipos autodirigidos y

la participación.

Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, entre otras intervenciones.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de desarrollo organizacional, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de desarrollo organizacional. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, jornadas de capacitación y actualización permanente sobre los fundamentos y principios teóricos tanto del clima organizacional como de la cultura de la organización.

2.2.10 Cultura Organizacional

La cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. "En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..." (Phegan, 2008; p.13). La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la empresa.

Para comprender la importancia del tema propuesto en este trabajo de investigación, se deben aclarar los conceptos referidos a cultura, clima organizacional y eficacia, puntos centrales de este estudio. La palabra cultura proviene del latín *cultus* que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran *cultus* (cultivado) y *ura* (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia *cotorce* (cultivar, morar) y *colows* (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Peters y Waterman citados por García y Dolan (2007) adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil.

Otro estudio, el Hosftedecitado por Hunt (2008), reflejó la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, Cultura Organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

Este término fue definido, por otros investigadores del tema, como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término. Granell (2007), define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social... esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencia, actitudes y conductas" (p.2). En este sentido Chiavenato (2009), presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización"(p. 464). Valle (2005), establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas"(p. 96). García y Dolan (2007), definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p.33).

En este orden de ideas, Guedez (2008), expresa que "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización" (p. 58). Serna (2007) "La cultura... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas, inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa" (p. 106). La cultura organizacional, atmosfera o ambiente organizacional, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. De esta manera, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que la mayoría conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización, ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros; si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre si y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual. Se debe destacar el logro de esos objetivos comunes solo puede concretarse si las personas que interactúan en la organización, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilo de liderazgo, y símbolos de la organización.

El conjunto de elementos citados en el párrafo anterior, conforma lo que se conoce como cultura organizacional, es decir, la manera como las organizaciones hacen las cosas, como hacen

prioridades y dan importancia a las diferentes tareas. Esta condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el recurso, enraizamiento, arraigo y permanencia del humano, generando en él eficacia, diferenciación, innovación y adaptación.

Considerando lo antes expuesto se infiere que la cultura organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario, constituye una de las principales debilidades, es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá “definir programas y acciones que modifiquen los elementos culturales que impiden que el recurso humano logre identificarse con la organización y desarrollar un clima de trabajo motivante” (Serna, 2007; p. 105). Esta cultura, es sin duda, el eje integrador de todas las organizaciones y, por ende, es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y el clima organizacional en el que se concretan los objetivos.

Cada organización posee su propia cultura, normas, lenguaje, estilo de liderazgo, símbolos que generan climas de trabajo propios de ellas; es por ello que difícilmente las organizaciones reflejaran culturas idénticas, estas últimas son “tan particulares como las huellas digitales” (Phegan, 2008; p.11). De allí que las organizaciones tienen su propia identidad, conocerla es relevante en el comportamiento del personal que labora; potencia aspectos como el de la diferenciación, innovación, adaptación y eficacia.

Según Shein citado por García y Dolan(2007), establece que la cultura de toda organización está compuesta por dos niveles esenciales, que son: (a) el nivel explícito u observable, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la empresa hace y el nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es y (b) el nivel implícito de la misma. La ambigüedad entre los niveles sugeridos por Shein, da como resultado una cultura organizacional incongruente, por cuanto que lo que se piensa, aparenta o se hace, no tiene coherencia con la práctica del quehacer diario; por el contrario sí la coherencia está presente entre los niveles explícitos e implícitos la cultura será equilibrada y sin lugar a dudas tendrá por norte el éxito de la organización. El modelo presentado por Shein demuestra que a mayor coherencia entre los niveles explícitos e implícitos mayor posibilidad de éxito tendrá la organización.

El éxito en las organizaciones se basa en los objetivos estratégicos que ella se traza y una cultura organizacional que abarque los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia. Los factores citados constituyen, según Armstrong (2009) "... los cimientos para levantar los diversos métodos para alcanzar la excelencia"(p.11).La cultura organizacional según Shein citado por Armstrong (2009) es aprendida por los miembros de la organización; establece que dicho aprendizaje se da de dos formas: (a) Modelo de Trauma: en el que los miembros de la organización aprenden hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa; (b) Modelo de Refuerzo Positivo: en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización.

Esa cultura organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la conducta organizacional o clima organizacional; esto no es más que la manera en que la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización. Este factor tan importante dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los empleados, ellas son: (a) Valores organizacionales: conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios; (b) Clima Organizacional: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores; (c) Estilo gerencial: la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático. El estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.

Si bien se ha citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar "... los viejos hábitos son difíciles de erradicar..." (Armstrong, 2009; p.16). Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo

dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización.

2.2.11 Programas de Cultura Organizacional

Resulta una inquietud para muchos gerentes llevar a cabo un proceso de gerencia entorno a la cultura de la organización; para ello es indispensable trazarse un programa de gerencia cultural que abarque aspectos como: (a) Identificar los principios de la organización y someterlos a consideración; (b) Extraer de los principios los valores que subyacen en ellos; (c) Analizar el clima organizacional; (d) Analizar el estilo de gerencia; (e) planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo gerencial que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse. Este tipo de programa permite a los gerentes junto con sus asesores, definir y compartir la misión de la organización, el conocimiento de la visión, la promulgación de valores organizacionales correctos; el ejercicio de un liderazgo con el fin de lograr motivar a los miembros de la organización y lograr la participación de todos en el logro de los objetivos.

De la aplicación de los programas culturales en las organizaciones no se pueden esperar cambios inmediatos; los cambios en una organización pueden requerir años y considerar además la existencia de un factor que se hace presente en todas las organizaciones como es la resistencia al cambio. En una organización donde los principios y valores están profundamente arraigados, difícilmente las personas estarán dispuestas a abandonarlos. Para poder lograr esos cambios hay que educar a las personas, reforzar en ellas que esos nuevos principios y valores afectan de manera positiva a la organización. De la internalización de esos nuevos principios y valores dependerá el éxito del programa cultural y el de la organización, todo ello redundará en el personal, generando en ellos actitudes que llevarán a desarrollar climas favorables para lograr el cumplimiento de la misión y la visión.

Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como clima de la organización. "Este último se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado..." (Hunt, 2008, p.111), mientras que cultura "...trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes de la organización" (p.11) de acuerdo al mismo autor. La cultura organizacional, se refiere a un conjunto de suposiciones, creencias, valores y

normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

2.2.12 La Gestión Directiva y Docente en el Clima y la Cultura Organizacional

Para desarrollar una eficiente administración, por parte del personal directivo y docente, se requiere cierto número de atributos adecuadamente aplicados en la dirección del grupo. Pero es indudable que la posesión de tales rasgos no basta para formar un directivo, la dirección del grupo debe ser aplicada, además en el tiempo y lugar correcto, de acuerdo a la realidad individual y social del organismo respectivo.

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008), expone las siguientes cualidades que un director o dirigente debe exhibir frente a la administración de cualquier institución para fomentar un mejor clima y cultura organizacional.

Energía: Para ser directivo se necesita ser capaz de desplegar una gran variedad de actividades, para lo cual se requiere energía mental y física. Muchos directivos trabajan mucho y en horarios diversos y deben tener la mente alerta y el cuerpo vigoroso para soportar los riesgos del trabajo. La fortaleza para terminar lo que se inicia, para soportar toda clase de obstáculos y para persistir indefinidamente, son los requisitos más importantes de un jefe. Por último, debe ejemplificar ante el grupo un trabajo ordenado y coordinado.

Sociedad: El buen dirigente está relativamente libre de prejuicios; es congruente en sus actos, y enfrenta su ira; respeta la autoridad y es comprensivo, en todos los aspectos, con sus subordinados. Es ecuánime y exhibe pocas actitudes antisociales, confía en sí mismo y cree que puede enfrentarse a muchas situaciones con éxito, tanto en la sociedad como en la misma organización.

Conocimiento de las Relaciones Humanas: Puesto que parte importante del trabajo del personal directivo consiste en mejorar a la gente, se concluye que un directivo debe conocer mucho a ésta y a las relaciones entre uno y otro individuo. La organización está compuesta por un grupo de personas que se conducen de cierta manera, en parte a causa de ideas, prejuicios, personalidades y destrezas que aportan a la organización, y en parte, a consecuencia de la

influencia que sobre ellos ejercen otros miembros del cuerpo y la sociedad en que viven. En otras palabras, el ser humano es el elemento principal de toda organización. Un personal directivo necesita conocer lo más posible acerca del comportamiento humano, la forma en que piensa, actúa y siente cada cual; saber lo que cada miembro es capaz de hacer, o no, es decir, conocer su cultura organizacional.

Empatía: La facultad de considerar las cosas objetivamente y de comprenderlas según el punto de vista de otros es el significado de empatía. Puede denominarse como la capacidad de proyectarse mental y emocionalmente a la posición de otra persona. Cuando se es empático se sabe qué es lo que hace pensar a otro, cómo lo hace, aun cuando no necesariamente se esté de acuerdo con esos pensamientos. La empatía exige respeto hacia los demás, tanto para sus derechos como para sus creencias.

Objetividad: Un directivo calificado es objetivo en sus relaciones con otros. Busca evidencia objetiva y las causas de los comportamientos. Tiene la facilidad para sondear más allá de la superficie tranquila y describir las razones fundamentales para solicitudes, rechazos e indiferencias. El jefe es objetivo y no se permite a sí mismo unificarse emocionalmente a tal grado que encuentre difícil hacer diagnóstico objetivo y llevar a cabo la acción requerida.

Motivación Personal: El deseo o la intención de dirigir nace con el individuo mismo. Las fuerzas externas pueden estimular este deseo, pero el elemento básico que mueve al directivo es un impulso motivador interior. Esto se manifiesta en muchas formas, tales como; persistencia, voluntad de trabajo durante largas y arduas horas, interés entusiasta que contagia al grupo. Nada grande se logra sin entusiasmo, sin esperanza, sin confianza.

Habilidad Comunicativa: Un director necesita hablar y escribir en forma precisa las opiniones de los demás o seleccionar la verdadera esencia de las ideas que llevará el mensaje al receptor, emplear diestramente la comunicación es imposible que un personal directivo pueda guiar al grupo con eficiencia y capacidad si no se comunica con su gente. No es sólo la comunicación escrita o verbal. Se trata de una real comunicación de cabeza a cabeza, de corazón a corazón, donde privan la comprensión y la respuesta adecuada, en una actitud recíproca entre las partes.

Habilidades para enseñar: Con frecuencia se dice que un buen directivo es un buen maestro. La dirección de grupo es esencialmente educativa. La actitud docente supervisora es uno de los mejores medios para hacer que la gente progrese, inspirarla y ponerla al tanto de lo que debe hacer, en las preguntas, en las sugerencias. El directivo debe insinuar más, que dar órdenes y predicar con el ejemplo.

Sentido Social: Un directivo entiende a la personas, su franqueza, sus virtudes, su manera de ser; comprende que nadie es igual a otro y que cada cual tiene singular personalidad, integrada por lo heredado y por lo adquirido; conquista su confianza y su lealtad, promueve, en síntesis, su cooperación, ayudando y asistiendo; desea el triunfo de los demás porque el éxito de un estudiante, de un profesor, es el éxito de toda la escuela donde él es director; es amistoso y accesible y aprecia el punto de vista de los demás.

Competencia Técnica: Conducir personas requiere la adhesión a principios definidos que deben ser comprendidos y seguidos para el mayor éxito. La habilidad para planear, organizar, delegar, dirigir, supervisar, obtener cooperación, entre otros, implica aptitudes importantes que constituyen el repertorio técnico de la jefatura. El buen directivo conoce todas las operaciones que se efectúan bajo su mando inmediato y tiene visión y conocimientos prácticos suficientes de los que se ejecutarán por mediación de sus subalternos.

Por supuesto que ningún directivo es perfecto ni es dueño absoluto de la verdad. Muchos no tienen los atributos antes mencionados, pero aún así logran objetivos con racionalidad y eficiencia. Por otra parte, existe aquel que posee gran parte de los atributos señalados y, sin embargo fracasa. La función directiva, es decir, la habilidad o destreza para guiar a los demás es perfecta como el hombre mismo. Siempre habrá una mejor manera de planear, controlar o administrar.

2.2.13 Elementos Básicos para Fortalecer el Clima y la Cultura Organizacional en los Centros Educativos.

Existen ciertos elementos básicos que todo directivo debe considerar para fortalecer el clima y la cultura organizacional como factores determinantes de su eficacia. Al respecto, López (2009) recomienda lo siguiente; “liderazgo, participación, toma de decisiones, individuo, grupo,

autoridad y poder, motivación, comunicación, productividad, excelencia y enfoque gerencial” (p.19).

Liderazgo. Forma parte del trabajo de la dirección. El autor mencionado, lo define como “el proceso de influir en las personas para orientar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas” (p.20). Se infiere que éste es necesario para lograr eficacia en la organización, en el aspecto educativo, en la función directiva se ha debilitado por las siguientes razones: nivel académico, falta de motivación y de contacto con los docentes, no pone la competencia necesaria para realizar su función, no estimula la innovación, creatividad y potencialidades de los docentes. Existen varios tipos de liderazgos, que van desde altamente positivo a extremadamente negativo. Cualquier director utiliza ambos estilos durante la rutina diaria, pero el estilo dominante fija un tono dentro del grupo, al relacionarse con el modelo de comportamiento organizacional que se tiene. Algunos autores sostienen que el modelo autocrático tiende a producir un estilo negativo, mientras que los modelos de custodia y apoyo son claramente positivos. En consecuencia, el liderazgo positivo por lo general logra una mayor satisfacción en el empleo y mejor desempeño, por lo tanto, el estilo que más se adapta a la forma de decisiones y el liderazgo, es el estilo democrático.

Participación. Está internamente ligada al liderazgo, en particular con sus estilos. Esta genera trabajo en equipo, beneficios individual y colectivo, clima y cultura organizacional de confianza para alcanzar los propósitos institucionales. Muchas veces la actuación del director se limita a recabar información, no se preocupa por las actividades que deben cumplir los miembros del plantel, por el rendimiento académico, se percibe una marcada tendencia de dejar de hacer. Es por ello que el liderazgo está poco desarrollado en el proceso educativo porque no se buscan mecanismos para que se dé la participación.

Toma de Decisiones. Está relacionada con los problemas o conflictos en que se desarrolla la acción educativa, debe corresponderse con la estructura organizativa de la institución escolar. En la praxis directiva debe estar dirigida a hechos concretos, en donde deben examinarse los factores concurrentes que inciden, consideran desde varios puntos de vista y proponer alternativas de solución según el caso no hay duda de que gran parte del trabajo de un directivo implica el tomar decisiones, puesto que él o toma las decisiones y crea estructura y condiciones

para la toma de decisiones, o bien controla el proceso de toma de decisiones en una organización. Durante la fase de planificación se identifican varias alternativas. Aunque esta fase se ha involucrado en alguna toma de decisión, las decisiones de mayor secuencia son tomadas seleccionando una de entre varias alternativas posibles.

Uno de los aspectos fundamentales del rol del director es la toma de decisiones, donde tiene que elegir entre varias alternativas hasta decidir por la más indicada. En el enfoque de alternativas que considera a la toma de decisiones como un proceso social, la tarea del docente es la determinación de la forma en que se solucionará el problema, no de la solución que se aplicará.

Dentro de este proceso de toma de decisiones, se debe tomar en cuenta las condiciones externas de la organización que contribuyen a lo que sucede internamente en ésta. Es aquí donde la función del directivo desempeña el papel principal en el sistema decisorio de la institución educativa; como autoridad formal que es, puede marcarle nuevos rumbos, determinados por la estrategia asumida y la experiencia que haya tenido anteriormente en alguna situación similar.

Individuo. El director del plantel es un profesional de la docencia con una preparación básica adquirida, amplia y variada experiencia lograda durante el quehacer permanente en los centros educativos. Esto es el deber de un gestor, sin embargo, por la carencia real y efectiva de una política para el ascenso y nombramiento no siempre los que llegan a los cargos no poseen estas competencias. Esta situación puede ser subsanada con la preparación de cursos y talleres de capacitación y entrenamiento, a efecto de salvar los posibles vicios que puedan existir.

Grupo. El director como gerente es la persona que dirige al grupo, basándose en la autoridad informal, da a cada quien lo que corresponde. Conoce los principios básicos de toda organización, equidad, igualdad y justicia. Asimismo orientará y estimulará al personal para que tenga una visión adecuada de lo que le propone al plantel. De esta manera, el gerente como director asume en el grupo las responsabilidades conjuntas con la realización de las tareas de la institución, debe compartir sentimientos de solidaridad. El trato con todos debe ser de iguales con principios de horizontalidad y participación.

Autoridad y Poder. La autoridad es el poder que se necesita para desempeñar las responsabilidades. En un directivo influye el derecho a tomar decisiones, interviene para controlar los costos, la calidad y ejercer la disciplina necesaria en los empleados a su cargo. El director tiene poder, en la medida en que influye en el comportamiento de otros, de acciones a sus propias intenciones. La relación entre el principio de autoridad y el liderazgo, está sustentada en los principios del liderazgo. La autoridad del director, para efectos del estudio, debe resultar en patrón unitario que permita tomar decisiones en los diferentes niveles de dependencia dentro de la institución y facilitar al mismo tiempo los mecanismos para la continua y cooperativa evaluación.

Motivación. El director debe mantener la motivación en todos los ámbitos de la organización y de esta forma poder lograr cada una de las metas propuestas, cuando hay motivación aumenta la productividad. Este aspecto es un proceso difícil porque todas las personas responden de manera diferente a los estímulos. En la práctica general de la educación no se hacen reconocimientos a los que efectúan bien su trabajo, no existe un tratamiento equitativo y justo, y las probabilidades de ascenso por mérito propio son mínimos, cuando existe es por compadrazgo y/o amiguismo.

Comunicación. La comunicación juega un papel muy importante en las funciones del director, porque logra la integración entre él y el personal, bidireccionalmente, con ésta se mantiene la unidad, la totalidad de la organización con todos sus miembros, toma lo formal e informal. La primera (la formal) es la que permite enterarse de las normas, políticas, procedimientos y estrategias de la organización. La informal ayuda al desarrollo y mejoramiento de la formal y detecta, de esta manera, los problemas que existen en la organización y trata de minimizar los mismos, estableciendo así el clima y la cultura organizacional adecuado y deseado.

La efectividad de la dirección e incluso la de la organización total depende de la comunicación. La información y las decisiones deben ser transmitidas a los centros apropiados; las personas en ciertas oficinas deben saber lo que está pasando en otras partes de una organización. Los reportes, los efectos de las decisiones deben ser transmitidos desde niveles inferiores hasta los niveles superiores. Los directivos deben tener la capacidad de comunicarse con otros, tanto dentro como fuera de la organización. Además, debe tener la capacidad de establecer canales efectivos para que haya comunicación donde sea necesario. Esto implica la

necesidad tanto de una comunicación horizontal y hacia arriba como una comunicación hacia abajo.

El personal directivo se encuentra en una posición estratégica en cuanto a la escuela y a la comunicación escolar se refiere. La mayor parte de la información que proviene de la escuela al sistema escolar y a la comunidad es canalizada a través del director. Esto no sólo le da acceso a mucha información, sino que además le coloca la responsabilidad de que los mensajes sean transmitidos con seguridad y efectividad.

Productividad y excelencia. Es un criterio para la toma de decisiones; debe ser entendida como una medida que indica que también se utilizan los elementos de una organización para lograr sus objetivos, como es el clima y la cultura organizacional. Toma como base las relaciones individuales entre el personal que labora en la organización. Los factores que inciden en el proceso de producción son; factores organizativos, factores tecnológicos y los recursos humanos. La productividad, específicamente en el sector educativo, se debe dar mediante el trabajo en equipo. El director no es un funcionario de simples condiciones. Requiere de preparación, de una clara conciencia profesional y de un concepto muy riguroso de la colaboración y participación ciudadana. Entre sus condiciones específicas se señalan: la eficiencia organizativa; capacidad inventiva e iniciativa; espíritu de equidad; y rectitud profesional.

En eficiencia organizativa el director debe planificar sus actividades, precisar las atribuciones de cada parte de su plantel, establecer formas de comunicaciones eficientes de tal manera que pueda mantener un control preciso del funcionamiento de su organización. En la capacidad inventiva e iniciativa, el director debe ser capaz de crear soluciones a un número imprevisto de situaciones y la forma de solucionarlas acertadamente constituirá el norte de su acción, más aún el verdadero acierto no está en solucionar problemas, sino detectar a tiempo las causas que las generan para establecer los correctivos necesarios.

De esta manera, el espíritu de equidad es la base más firme para el buen entendimiento con todos los sectores con los cuales necesita relacionarse. En este sentido, no debe mostrar preferencias por planteamientos, disposiciones o prácticas que no correspondan a los genuinos intereses educativos, consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y

en la Ley Orgánica de Educación. Con relación a la rectitud profesional, el director debe tener un preciso conocimiento de su misión profesional, como funcionario, como educador y como ciudadano.

2.2.14 Eficacia Organizacional

Se ha podido visualizar a lo largo del desarrollo de este segundo capítulo, que la cultura y clima organizacional determinan comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento éste que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces. Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos. La eficiencia definida por Chiavenato (2009):

Es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos. La eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita; la eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)" (p. 33).

Considerando las citas anteriores, se infiere que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para qué se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado. Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler (2007) como " ... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades" (p. 20). El hombre,

como bien lo expresa Chiavenato (2009), es "... un animal social... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos" (p. 44) buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades. Muchos autores, han elaborado teorías relacionadas por la motivación del ser humano dentro de las organizaciones; en este capítulo se citaran las más conocidas a fin de considerarlas y relacionarlas con el título de este trabajo de investigación.

Teoría de Maslow.

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow citado por Chiavenato (2009) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales; (a) El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera ; (b) Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia ; (c) Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil ; (d) Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes; (e) Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás; (f) Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

Teoría de Mayo.

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo citado por Chiavenato (2009), era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas; (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los

trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden más a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

Teoría de los factores de Herzberg.

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg citado por Chiavenato (2009) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Modelo de Poder - Afiliación – Realización de Mc Clelland.

Mc Clelland citado por Chiavenato(2009), expresa que existen tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización al logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales.

Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor.

Mc Gregor citado por Chiavenato (2009), manifiesta que hay dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible. La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador.

Teoría de Campo de Lewin.

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin citado por Dessler(2007) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente; (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de esa meta; (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

Teoría de la Valencia – Expectativa de Vroom.

Vroom citado por Dessler(2007), propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

Teoría de Shein del Hombre Complejo.

La teoría de Shein citada por Brunet(2009), se fundamenta en: (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente el citado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

El autor de la presente investigación infiere que las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al él, satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia, en un clima y una cultura organizacional, propicias para alcanzar tales objetivos.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos. Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de

trabajadores. El presente autortraspasa los conceptos y teorías presentados con anterioridad sobre cultura, clima organizacional, eficacia y motivación al contexto educativo a fin de analizar cómo se desarrollan estos elementos en la organización del personal directivo y docente.

2.2.15 Funciones Determinantes de la Eficacia del Directivo y Docente en los Centros Educativos.

El clima y la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal directivo y docente, se encuentran de manera implícitas en las funciones que deben desempeñar como profesional de la docencia. De acuerdo con la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2009), el docente ya no podrá ser transmisor de conocimientos, dador de clases o expositor de hechos y teorías, sino que deberá desempeñarse como:

Un Facilitador: que propicie experiencias de aprendizaje para lo cual diseña, desarrolla y evalúa variedad de actuaciones y estrategias metodológicas que estimulan la actividad de los educandos, a fin de lograr aprendizajes significativos para ellos y, que a la vez, responda a los propósitos y objetivos de la educación. En este sentido, interpreta adecuadamente la filosofía y política educativa del Estado y contribuye para mejorarlas; analiza los principios, propósitos, perfiles y lineamientos curriculares de la Educación Básica con el propósito de atender a los mismos en la planificación que realiza; analiza el fenómeno educativo como una interrelación de aspectos políticos, económicos, culturales e históricos.

En efecto, valora la educación nacional en relación a corrientes educativas universales; concibe la educación como una búsqueda constante de respuestas a la existencia vital y como función liberadora del ser humano; actualiza y aplica constantemente los aportes provenientes de los campos científicos, tecnológicos y humanísticos que sean pertinentes al quehacer educativo; analiza situaciones educativas de una forma integral, como vía para identificar interrelaciones de los diferentes componentes y factores que intervienen en el proceso educativo.

También utiliza con visión prospectiva los elementos básicos de la planificación y organización; toma en cuenta las características, necesidades e intereses individuales y grupales; propicia situaciones en los educandos para la adquisición y aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas relativas a los campos científicos, tecnológicos y humanísticos, con

énfasis en las materias instrumentales; utiliza los resultados del diagnóstico de necesidades como una de las bases fundamentales para la planificación de actividades.

Además, atiende a las características y necesidades locales, regionales, nacionales en la planificación y desarrollo de actividades; posee conocimientos y habilidades básicas en administración educativa para participar eficientemente en la organización y funcionamiento de la institución; elabora planes de acción con especificaciones concretas y realistas que contemplan objetivos, actividades, procedimientos, tiempo, recursos y evaluación; elabora diseños instruccionales que respondan a problemas identificados; aplica en el diseño y desarrollo de actividades los conocimientos y habilidades adquiridos en relación a psicología evolutiva y psicología del aprendizaje.

Al mismo tiempo, utiliza técnicas, métodos y procedimientos específicos que permitan mejorar las habilidades intelectuales y estrategias cognoscitivas de los educandos; aplica metodologías que estimulen la creatividad de los educandos; usa metodologías para la identificación y solución de problemas y estrategias de descubrimiento; diseña y desarrolla programa de educación visual; aplica procedimientos y técnicas de motivación en diferentes momentos del proceso de aprendizaje; provee a los educandos de técnicas y métodos de estudio que permiten obtener capacitación para educarse permanente; aplica metodologías que estimulan la creatividad de los educandos; usa estrategias de estudio – trabajo; selecciona, produce, utiliza y evalúa recursos para el aprendizaje de manera eficiente.

De la misma manera, desarrolla actitudes y habilidades en los educandos para realizar el trabajo de grupos; aplica metodología que promueven el auto – aprendizaje; diseña y aplica procedimientos que promueven el desarrollo físico de los educandos; aplica procedimientos para atender causas que originan dificultades en el aprendizaje que no requieren de tratamiento especializado; considera la evaluación y la auto- evaluación como procesos básico para la toma de decisiones en relación con el diseño, instrumentación y ejecución del currículo; aplica la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa.

Dentro de este orden de idea, lleva a la práctica y promueve la autoevaluación y coevaluación: origina y aplica diseños de evaluación que comprendan a los diferentes

componentes del currículo; aplica conocimientos para evaluar objetivos referentes al dominio cognoscitivo, afectivo y psicomotor; elabora instrumentos prácticos de evaluación que permitan obtener información válida y confiable y que consideren diferentes medios de comunicación y expresión; posee habilidades para procesar, analizar, interpretar y presentar información.

Un orientador: que proporciona al educando atención como persona, toma en cuenta sus características, necesidades e interés, fomenta el conocimiento de sí mismo, de los demás y del ambiente que lo circunda y le ayuda en la exploración y orientación vocacional, por lo cual contribuye a la formación para la vida, con énfasis en los roles que debe desempeñar el individuo como ciudadano, estudiante, profesional y padre; estimula en los individuos el espíritu de superación.

Evidentemente, fomenta en los educandos y otros miembros de la comunidad, el cultivo de valores concernientes a la persona, familia y nación; realiza tareas para detectar y corregir deficiencias; propicia un clima psicológico que facilita la comunicación interpersonal e interinstitucional; estimula en los estudiantes la crítica por medio de la reflexión y el análisis; estimula la práctica de hábitos de trabajo; facilita la toma de decisiones de los individuos en relación con la vida laboral y/o la continuación de estudios.

Promotor de la participación: que intervenga y estimule organización, coordinación y administración de recursos humanos y materiales, dentro y fuera del ámbito educativo, a fin de lograr objetivos educacionales, para lo cual: conoce las técnicas del trabajo comunitario, para facilitar la participación y el mejor logro de los objetivos de la Educación Básica;; demuestra una sólida conciencia nacional que implica la jerarquización de los valores y una clara concepción de la problemática actual, como base para una participación racional.

De este modo, fomenta la participación y cooperación de la comunidad educativa en la identificación y solución de problemas; promueve una conducta racional en cuanto a la producción y al consumo; propicia la formación de actitudes y la adquisición de habilidades para comunicarse; incentiva y promueve actividades dirigidas a conservar y mejorar los recursos naturales y culturales.

En efecto, fomenta en los educandos y demás miembros de la comunidad, la formación de hábitos sutiles, tales como: recreación, higiene, cortesía y otros; hace buen uso de los servicios sociales, en función de los objetivos escolares y comunales; participa en congresos, seminarios, simposios y grupos de trabajo en general, con el fin de mejorar su participación como elemento principal del proceso de aprendizaje y del quehacer comunitario.

Un Investigador: que considera las estrategias de aprendizaje como hipótesis de acción para examinarlas y comprobar su eficiencia, a fin de mantenerlas, modificarlas o sustituirlas, por lo que persigue un conocimiento cada vez más profundo acerca de las condiciones que favorecen u obstaculizan el aprendizaje, como vía para mejorar el quehacer educativo; dentro de este orden de ideas, utiliza los resultados de las investigaciones como base para formular objetivos, reformular procedimientos y enriquecer metodologías y técnicas; emplea técnicas, instrumentos sencillos y adecuados al aspecto sometido a investigación; estimula en los educandos el aprendizaje por la vía del descubrimiento y la utilización de los procesos de investigación.

2.3 Bases Legales

El clima y la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal directivo y docente de una institución educativa, tiene sus bases legales en diversos instrumentos y documentos jurídicos venezolanos, tales como los que se exponen a continuación:

- **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).**

Artículo 102. La Educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal (p.92).

En el referido artículo, se destaca a la educación como un derecho y como un deber, que tiene todo ciudadano venezolano sin distinción de ninguna clase. También concibe a la

educación como un servicio social y como tal el Estado venezolano está en la obligación moral de facilitar este servicio en términos de calidad, eficiencia y efectividad de manera que los resultados se reflejen en una educación acorde con los nuevos tiempos y la calidad humana. Es por ello, que el clima y la cultura organizacional como corrientes del pensamiento humano, son necesarios para poder ofrecer ese derecho cultural y educativo a los venezolanos, ya que presenta un elemento fundamental al determinar sus efectos en el rendimiento del directivo y de los docentes de un centro educativo. De ahí que constituye un propósito básico de la gerencia educativa lograr un clima y una cultura armónica a fin de alcanzar los objetivos educacionales. A tal efecto, se postula en el:

Artículo 103. Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas... (p.20).

En función a lo expuesto, el logro de resultados de calidad y efectividad en el área de la educación, viene dado por la posibilidad de que los directivos y docentes se desenvuelvan de una manera ética, participativa, consciente y solidaria en el proceso, que garantice el éxito institucional y al mismo tiempo, en la medida en que cada uno de los miembros de la institución logren las metas previstas en un Clima y una Cultura Organizacional acorde con sus necesidades y las del grupo. En este sentido, se establece en el:

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 criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica (p.21).

El referido artículo determina la necesidad de establecer una política de actualización, formación y capacitación de calidad permanente y sostenida, cuando la situación lo requiera

como perfil del aspirante. De manera que se ha de esperar que a los directivos y docentes se les debe otorgar la referida política a fin de satisfacer sus necesidades profesionales y de esta forma poder ejercer su acción pedagógica en un Clima y una Cultura Organizacional que les brinde las condiciones necesarias para lograr los objetivos que se ha propuesto la organización educativa.

- **Ley Orgánica de Educación (2009).**

Artículo 3. La presente Ley establece como principios de la educación, la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía, la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, la práctica de la equidad y la inclusión; la sustentabilidad del desarrollo, el derecho a la igualdad de género, el fortalecimiento de la identidad nacional, la lealtad a la patria e integración latinoamericana y caribeña (p. 3).

La cita anterior, establece los principios de la educación venezolana, y de los cuales se derivan los fundamentos, las características y las funciones del clima y la cultura organizacional educativa como factores determinantes de la eficacia tanto del personal directivo como del personal docente a nivel de Educación Básica. En este orden de ideas, se establece que:

Artículo 4. La educación como derecho humano y deber social fundamental orientada al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano en condiciones históricamente determinadas, constituye el eje central en la creación, transmisión y reproducción de las diversas manifestaciones y valores culturales, invenciones, expresiones, representaciones y características propias para apreciar, asumir y transformar la realidad. El Estado asume la educación como proceso esencial para promover, fortalecer y difundir los valores culturales de la venezolanidad (p.4).

Queda explícitamente establecido que la educación como derecho humano y deber social, constituye un eje central del clima y de la cultura organizacional, como factores determinantes de la eficacia del directivo y docente en la transformación de la realidad social. Es necesario acotar que el clima permite introducir cambios para potenciar la creatividad de cada persona; la cultura es un sistema de creencias, valores, reglas y procedimientos, que inciden en desempeño tanto del director como el docente.

- **Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1986)**

La función supervisora de los planteles educativos, tanto oficiales como privados, será ejercida por su personal directivo y por otros funcionarios de jerarquía superior a la de los docentes del aula conforme al régimen y estructura organizativa que dicte el Ministerio de Educación para los establecimientos docentes de los distintos niveles y modalidades del sistema educativo (p.83).

Este artículo señala al director y al personal directivo como los funcionarios que les competen ejercer directamente la función supervisora en la escuela; por tanto debe conocer bien el medio y el personal donde va a gerenciar. Debe trabajar por el cambio y para el cambio. Para esto deberá evaluar los valores y propósitos de su clima y cultura organizacional y hacer predicciones sobre los modos en que éstos pueden ser cambiados y las posibilidades de modificaciones. Es necesario expresar que la actitud supervisora es uno de los mejores medios para hacer que el personal progrese, inspirarla y ponerla al tanto de lo que debe hacer.

- **Ley Orgánica del Trabajo (1997)**

Artículo 156. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.*
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.*
- c) El tiempo para el descanso y la recreación*
- d) El ambiente saludable de trabajo*
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.*
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral (p.53).*

En este sentido, lo relacionado con las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo es importante para que el gerente educativo garantice al personal directivo y docente, el desempeño de su labor; considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, entre las que se encuentran números de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, dotación, horarios, condiciones ambientales del plantel y otros factores que influyen en el volumen e intensidad del trabajo. Estas condiciones de higiene y seguridad, condicionan los niveles de motivación laboral y el rendimiento profesional, así como la eficacia del directivo y docente. Estos aspectos son ratificados por el **Reglamento del Ejercicio de la Profesión**

Docente (2000) que señala en el Capítulo I, artículo 7, sobre los Derechos del Personal Docente, que este deberá “disfrutar de un ambiente de trabajo acorde con su función docente” (p.5).

De igual manera, se establecen como derechos del personal directivo y docente, percibir puntualmente sus remuneraciones, participación y realización de cursos de perfeccionamiento, actualización, especialización, maestría y doctorado, así como del goce de becas de estudio para el docente y sus hijos, lo que les garantiza un adecuado clima y cultura organización para fortalecer sus eficacias en el campo laboral.

- **Normas de Convivencia de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo” (2011).**

Artículo 25. Se reconoce a todas las personas que integran al Personal Docente de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, los derechos y garantías que se enuncian a continuación: (a) Aquellos relativos, al campo de las relaciones laborales que les reconocen la Ley de Educación y su Reglamento, Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, Ley de Procedimientos Administrativos, Contrataciones Colectivas, demás disposiciones legales y las que establezca el presente Reglamento; (b) Recibir un trato respetuoso por parte del Personal Directivo y de Supervisión, de las jerarquías superiores de los Órganos Educativos Estatales, de los alumnos, de los Padres y Representantes y demás integrantes de este Centro Educativo; (c) Disponer de condiciones y facilidades para perfeccionarse profesionalmente a lo largo de toda su carrera; (d) Participar en las actividades planificadas por la escuela, igualmente en la evaluación de dichas actividades; (e) Ser evaluados profesionalmente de manera continua y obtener reconocimiento por sus desempeños; si éstos lo ameritan; (f) Solicitar traslados o cambios mutuos, cuando por necesidades personales o profesionales así lo requiera, tal como lo establece la Contratación Colectiva Vigente, en concordancia con otras disposiciones legales; (g) Derecho a que el Personal Directivo brinde facilidades de acuerdo a las posibilidades del Centro Educativo, para asistir a talleres, cursos, convivencia, reuniones y cualquiera tipo de actividades dirigidas al desarrollo humano y perfeccionamiento de su profesión y/o la mejora de la calidad de su labor docente; (h) Derecho a solicitar y recibir del Personal Directivo y de los Coordinadores orientación oportuna y adecuada para mejorar la calidad de sus labores docentes; (i) Derecho a disfrutar de un ambiente de trabajo que reúna las condiciones mínimas necesarias para el desarrollo de sus labores docentes; (j) Derecho a presentar, dirigir peticiones o solicitar colaboración al Personal Obrero, Administrativo y Directivo, así como a cualquier otro Órgano del Centro Educativo o la Comunidad Educativa, sobre los asuntos que le conciernan y a obtener respuesta oportuna a su peticiones; (k) Derecho expresar libremente su opinión en todos los asuntos de la vida del Centro Educativo en que tengan interés; (l) Derecho a defender las garantías e intereses de los alumnos y alumnas del Centro Educativo; (ll) Derecho a la defensa, especialmente en todos los procedimientos de carácter sancionatorio; (m) Derecho al libre Ejercicio de la

Docencia, en armonía con lo establecido en el Ordenamiento Jurídico, el presente Reglamento y el espíritu y filosofía de la institución; (n) Derecho a desarrollar libremente una metodología propia de acción docente, en armonía con el contenido del Proyecto Educativo y el Plan Anual del Plantel y su filosofía; (ñ) Derecho a disponer y utilizar los medios, materiales e instalaciones de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, para ejercer la docencia, de conformidad con lo establecido en el presente Reglamento; (o) Derecho a ser respetado por todas las personas que integran la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”. Nunca deberá ser tratado o sancionado, en público o privado, de forma humillante, ofensiva o contraria a su dignidad como persona humana; (p) Los demás derechos y garantías reconocidos en el Ordenamiento Jurídico y en el presente Reglamento Interno (p.17).

De los derechos y garantías que se enuncian en el artículo anterior, se derivan los fundamentos y principios teóricos del clima y la cultura organizacional como factores que determinan la eficacia del personal docente de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, Puerto Ayacucho, Municipio Atures, estado Amazonas, ya que a través de ellos se busca ofrecerle al personal, un buen clima organizacional, basados en valores, creencias, actitudes y conductas de todos los miembros de la organización educativa.

Las bases legales señaladas anteriormente, permiten determinar explícitamente que el clima organizacional, como dimensión de la calidad de vida laboral y, la cultura como un modo de vida, un sistema de valores y creencias, son factores determinantes en la eficacia del directivo y docente de todo centro educativo, en este caso, de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo” de Puerto Ayacucho, Municipio Atures, estado Amazonas.

2.4 Sistema de Variables.

En atención a los objetivos planteados, al marco teórico y a los perfiles propuestos sobre el clima y la cultura organizacional como factores determinantes de la eficacia del personal directivo y docente de la institución educativa, se consideran las siguientes variables:

Fundamentos teóricos del Clima y la Cultura Organizacional: Se refiere a las bases teóricas

que sustentan al clima y la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal directivo y del personal docente⁶⁴ en una organización educativa. Incluye su

conceptualización, enfoques, características, funciones, dimensiones, diagnóstico, evaluación, entre otras fundamentaciones teóricas.

Conocimiento acerca del Clima y Cultura Organizacional: Son las nociones que posee el personal directivo y docente acerca del clima y cultura organizacional como factores determinantes de su eficacia, en su organización educativa.

Situación actual del Clima y la Cultura Organizacional: Se refiere a la circunstancia presente del clima y la cultura organizacional como factores determinantes de la eficacia del directivo y docente en la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo” ubicada en Puerto Ayacucho, Municipio Atures, estado Amazonas.

Alternativas Viables: Son las opciones factibles de llevar a cabo para fortalecer el clima y la cultura organizacional como factores determinantes de la eficacia del directivo y docente en la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo” ubicada en Puerto Ayacucho, Municipio Atures, estado Amazonas.

2.5 Definición de Términos

Ambiente de Trabajo: Se concibe como el medio que integra la organización donde sus miembros interactúan entre sí, evolucionando en beneficio de la eficiencia y de la productividad (Álvarez, 2008; p.16).

Clima Organizacional: Es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibida directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado (Hall, 2006; p. 16).

Conducta Organizacional: Es considerada como una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano dentro un ambiente organizacional (Audirac, 2009; p.27)

Cultura Organizacional: Es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la teoría de decisiones para la solución de problemas inspirados en

principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporados a la empresa (Serna, 2007; p. 106).

Desarrollo Organizacional: Es un esfuerzo de gran enlace para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de la empresa, sobre todo por medio de una cultura organizacional más eficaz y con mayor grado de colaboración (Dessler, 2007; p. 32).

Eficacia: Se refiere a cómo hacer optima las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita (Chiavenato, 2009; p.33).

Motivación: Es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegura el logro de una meta; en otras palabras, la motivación expone por qué las personas se comportan en la forma en que lo hacen. (Branell, 2007; p. 63)

Organización:Es conjunto de elementos ordenados y relacionados entre sí, los cuales deben actuar en un todo coherente y armónico, para la consecución de unos fines. (Rodríguez, 2001; p 10).

Organización Escolar: Es un sistema de elementos y factores reales ordenados para posibilitar el mayor cumplimiento de la acción educativa. (García, , 2009; p.81).

Satisfacción: Es el nivel que alcanza el individuo, cuando siente que todas sus necesidades están cubiertas. (Dessler, 2007; p 27)

Satisfacción Laboral: Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. (Torres, 2007; p. 82)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

De acuerdo con Pardinás, citado por Palella y Martins (2007), la metodología “es el estudio crítico del método” (p.87). En este sentido, se entiende como una guía procedimental producto de la reflexión, que provee pautas lógicas, generales y pertinentes para desarrollar esta investigación. Se identifica con el tercer capítulo denominado marco metodológico, el cual “se ubica en la explicación detallada y pormenorizada del proceso que se siguió para la ejecución de la investigación” (Blanco y Otros, 2008; p.51). A continuación se expone la metodología que se siguió en el desarrollo de esta investigación.

3.1 Paradigma, Diseño, Tipo y Nivel de Investigación.

Palella y Martins (2008), sostienen que un paradigma es “una manera de representar objetivamente un conocimiento, un modelo al cual se llega para convalidar una manera de percibir la realidad, utilizando un lenguaje y una forma particular de ver las cosas” (p.39). En este caso, se aplicó un paradigma con enfoque cuantitativo, basado en la teoría positiva del conocimiento. Los mismos autores, señalan con relación al paradigma con enfoque cuantitativo, lo siguiente:

Se caracteriza por privilegiar el dato como una esencia sustancial de su argumentación. El dato es la expresión concreta que simboliza una realidad. Esta afirmación se sustenta en el principio de que lo que no se puede medir no es digno de credibilidad. Por ello, todo debe estar soportado en el número, en el dato estadístico que aproxima a la manifestación del fenómeno. El paradigma que se adscribe en este enfoque concibe a la ciencia como una descripción de fenómenos que se apoya en los hechos dados... (p.40)

En este caso los datos numéricos, se obtuvieron del cuestionario que se aplicó en la modalidad de encuesta para conocer la realidad de la cultura y el clima organizacional, como factores determinantes de la eficacia del personal directivo y docente de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, Puerto Ayacucho, Municipio Atures, estado Amazonas.

Para Arias (2006), el diseño de la investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.26), por lo tanto, no es más que el conjunto de procedimientos que se deben seguir con la finalidad de responder a los objetivos de esta investigación. De esta manera, su diseño se estructuró en dos fases, las cuales se describen a continuación:

Primera Fase:

- ✓ Inventario de la bibliografía y documentación disponible sobre el clima y la cultura organizacional.
- ✓ Selección exhaustiva, rigurosa y sistemática de los contenidos relevantes para la investigación.
- ✓ Lectura analítica de los contenidos seleccionados
- ✓ Toma de apuntes y fichajes de las fuentes primarias de información y de los contenidos relevantes y significativos.
- ✓ Redacción y ensamble de los tres primeros capítulos del Trabajo de Licenciatura.

Segunda Fase:

- ✓ Operacionalización de las variables
- ✓ Diseño del instrumento de recolección de datos
- ✓ Proceso de la validación y confiabilidad del instrumento
- ✓ Aplicación del cuestionario mediante la encuesta
- ✓ Organización, clasificación y tabulación de los datos
- ✓ Presentación, análisis e interpretación de los resultados
- ✓ Formulación de conclusiones y recomendaciones

Tipo de Investigación

De acuerdo a Palella y Martins (2007) el tipo de investigación, se refiere a “la clase de estudio que se va a realizar: Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios” (p. 97). En este caso, la presente investigación se identificó como una investigación de campo que de acuerdo a Sierra (1985), citado por Ramírez

(2007) “es aquel a través del cual se estudian los fenómenos en su ambiente natural” (p.76), se considera el clima y la cultura organizacional como contenido programático o curricular de la Administración Educativa, y a ésta como un hecho social que se investigó en el mismo lugar donde ocurre, es decir, en la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, ubicada en Puerto Ayacucho, Municipio Atures, estado Amazonas.

Nivel de Investigación

El presente estudio, se ubicó como una investigación a nivel descriptivo, que de acuerdo a Arias (2006) consiste en “la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24). En esta oportunidad, se caracterizó el clima y la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal directivo y docente en la escuela objeto de este estudio, con la finalidad de describir su situación actual.

3.2 Población de Estudio

Respecto a la población, Arias (2006) expresa que “es el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación” (p. 26), en este estudio, la población estuvo constituida por sesenta y cinco sujetos de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, de los cuales, once (11) se consideran personal directivo (director, subdirectores y coordinadores), y cincuenta y cuatro (54) son docentes de aula, los cuales se describen en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 1

Personal Directivo y Docente de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, Puerto Ayacucho, Municipio Atures, estado Amazonas. Año Escolar 2011-2012.

Personal	Cantidad
Director	1
Subdirectores	2
Coordinadores	8
Docentes de Aula	54
Total	65

Fuente: Archivo del Departamento de Planificación y Evaluación de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”. Año Escolar; 2011-2012.65

De acuerdo Balestrini (2004), la muestra “es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible” (p.142). En este caso, por ser la población pequeña, la misma fue tomada en su totalidad como muestra ($N=n$), es decir, se tomaron en cuenta todos los elementos de la población, por consiguiente no se aplicará ningún tipo de muestreo.

3.3 Operacionalización de Variables.

La operacionalización de variables es un paso importante para realizar una investigación de esta naturaleza, toda vez que mediante ésta se confronta la teoría con la práctica; en consecuencia, es necesario tomar en consideración los objetivos inicialmente planteados, así como interrogantes formuladas en el planteamiento y la definición de variables. A tal efecto, Sabino (2007) señala lo siguiente:

Esta tarea consiste en hacer operativos, es decir, manejables, posibles de manejar con ellos a los conceptos y elementos que intervienen en el problema a investigar. Constituye por lo tanto, el eslabón indispensable que permite verificar en la práctica las proposiciones del marco elaborado, la actividad que posibilita acercarse a la realidad para adquirir la información necesaria que correctamente habría de resultar de utilidad (p. 177)

Es así como la operacionalización de variables, es el procedimiento mediante el cual se determinan los indicadores que caracterizan o tipifican a las variables de una investigación, con el fin de hacerlas observables y medibles con cierta precisión y facilidad. A través de la operacionalización de variables se determinó la construcción del instrumento que posibilitó la recolección de la información que fue necesaria para lograr desarrollar la investigación.

Las variables previamente definidas, estuvieron estructuradas de tal manera que permitieron la recolección de los datos que hicieron posible la presentación, análisis e interpretación de los resultados, lo que a su vez permitieron la elaboración de las conclusiones y recomendaciones sobre el clima y la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal directivo y docente de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, Puerto Ayacucho, Municipio Atures, estado Amazonas.

CUADRO N° 2

Operacionalización de Variables

Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores
Identificar los conocimientos que posee el personal directivo y docente sobre el clima y la cultura organizacional como factores determinantes de la eficacia en la organización educativa.	Conocimientos acerca del clima organizacional.	Cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptualización - Teorías del clima organizacional de Likert. - Funciones - Importancia en la Administración de Empresa. - Evaluación
	Conocimiento acerca de la cultura organizacional.	Cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptualización - Influencia en la Empresa. - Efectos de la aplicación de Programas - Cultura Organizacional en la Gerencia Educativa. - Áreas de Conductas en la Cultura Organizacional.
Describir la situación actual del clima y la cultura organizacional en los directivos y docentes de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”	Situación actual del clima y la cultura organizacional	Prácticas	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de reglas, procedimientos y trámites de la escuela. - Autonomía en la toma de decisiones. - Adecuación de la recompensa recibida por el trabajo hecho. - Desafíos que impone el trabajo - Existencia de ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales. - Existencia de un espíritu de ayuda. - Énfasis sobre las normas de rendimiento - Aceptar las opiniones discrepantes. - Sentido de pertenencia a la organización. - Actuación de acuerdo

			<p>a la visión y misión del plantel.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilitación de recursos para realizar sus funciones. -Trato como ser humano - Riesgo a implementar nuevos programas, planes o proyectos educativos. - Selección del personal por su capacidad y desempeño. - Aceptación de sus sugerencias - Asignación de sus funciones - Tolerancia a los errores cometidos.
--	--	--	--

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Dada las características del presente estudio y en función de los objetivos previstos en el mismo, se empleó en primer lugar, la técnica de revisión documental y bibliográfica, la cual consistió en una exhaustiva, sistemática y rigurosa revisión de los documentos y bibliografías encontradas y relacionadas con el clima y la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal directivo y docente de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”. Permitted el abordaje de los diferentes tópicos que conforman el marco teórico.

Para recolectar los datos primarios, se aplicó la técnica de la encuesta que, en palabras de Castañeda y Otros (2008), “la encuesta se usa para conocer la opinión de un grupo de personas respecto a un tema que define el investigador” (p. 116). En este caso, para conocer la opinión de los sesenta y cinco (65) individuos que conforman la población, sobre el clima y la cultura organizacional en la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo” de Puerto Ayacucho, Municipio Atures, estado Amazonas. Dicha encuesta se llevó a cabo, utilizando como instrumento el cuestionario, sobre el cual los precitados autores refieren que “es un listado de preguntas que deberán contestar los sujetos de la muestra” (p. 177). La misma se aplicó en la escuela donde trabajan los sujetos que representan la población de estudio.

3.5 Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos

Validez del Instrumento.

Según Hernández y Otros (2008) la validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.236), en este sentido, la validez del instrumento de recolección de datos se determinó a través del procedimiento que se conoce como “Juicio de Expertos” que de acuerdo a Aroca (2007), se concibe de la siguiente manera:

El método que más se utiliza para estimar la validez de contenido es el denominado “Juicio de Expertos”, el cual consiste en seleccionar un número impar (3 o 5) de jueces (personas expertas o muy conocedoras del problema o asunto que se investiga), entregarles una copia del instrumento a cada uno junto con un formato que se diseña especialmente para este fin (p.26).

Siguiendo estas indicaciones, el instrumento se sometió en la validación por parte de tres (3) expertos: uno en metodología y dos en administración escolar. Se les entregó una copia del cuadro de la operacionalización de las variables, un ejemplar del formato preliminar del instrumento y un formato para la validación, diseñada previamente, con esta finalidad (Ver anexo A- 1). De acuerdo a las observaciones y juicios emitidos, se redactó el formato definitivo del instrumento listo para su respectiva aplicación.

Entre las observaciones y juicios emitidos por los expertos sobre el instrumento entregado, se mencionan: cambiar el enunciado de la primera variable que se redactó ¿Cómo concibe los siguientes aspectos? por ¿Cómo consideras tu nivel de conocimiento con respecto a...? Complementar los ítems con la frase del clima organizacional; cambiar las opciones: I, MI, MDI, PI y NI por: E,D,B,R,yDef.

En la segunda variable, se hicieron las siguientes observaciones; cambiar el enunciado de la pregunta ¿Cómo concibe los siguientes aspectos? por ¿Cómo consideras tu nivel de conocimiento con respecto a...?; complementar los ítems con la frase “de la cultura organizacional; cambiar las opciones: I,MI,MDI,PI y NI por: E,D,B,R,yDef.

Con relación a la tercera variable, los expertos sugirieron cambiar el enunciado ¿Cómo concibe los siguientes aspectos? por ¿Cómo consideras los siguientes aspectos del clima y la cultura organizacional en la escuela?; así como reformular los ítems 11,12,13,14,15,16,17,18 y

19. De acuerdo a las observaciones y juicios emitidos por los expertos, se redactó el formato del instrumento de recolección de datos y se procedió a la aplicación de la prueba piloto para calcular su confiabilidad.

El instrumento aplicado quedó estructurado de la siguiente manera: portada, instrucciones generales y los ítemes formulados con sus respectivas opciones de respuestas. En la portada, se identifica institucionalmente la universidad ante la cual se presenta la tesis para optar al Título de Licenciado en Educación; se presenta el cuestionario, la identificación del tesista, y el lugar y fecha de presentación. En la segunda página, se indican las instrucciones generales para el llenado o para responder el cuestionario.

En la tercera y cuarta página, se presentan; la primera variable (Conocimiento acerca del Clima Organizacional) con cinco ítemes y sus indicadores; la segunda variable (Conocimiento acerca de la Cultura Organizacional) también con cinco ítemes y sus opciones de respuestas; y por último, la tercera variable (Situación actual del Clima y Cultura Organizacional) con diecisiete ítemes y sus respectivas opciones de respuestas.

Los ítemes del cuestionario fueron formulados con un escalamiento tipo Likert. Se presentan los ítemes y se le pide al sujeto que exprese su respuesta eligiendo una de las cinco opciones de respuesta (E= excelente; D= distinguido; B= Bueno; R= regular; y Def= deficiente). A cada opción de respuesta se le asignó un valor numérico, con lo cual el sujeto encuestado obtuvo una puntuación respecto a la afirmación (E=5; D=4; B=3; R= 2 y Def = 1), con el escalamiento tipo Likert, se facilitó el cálculo del Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach.

Confiabilidad del Instrumento.

Briones (2008) expresa que “la confiabilidad es la propiedad de una prueba para dar el mismo resultado cuando es aplicada varias veces” (p. 66). En este orden de ideas, Aroca (2007) afirma que “se refiere a la consistencia de la mediación, es decir, a la exactitud y precisión de la medición que se hace” (p. 217). Salcedo (2007), manifiesta que “se refiere a la consistencia con la cual instrumento mide lo que pretende medir” (p. 103). En esta investigación, la confiabilidad

se calculó a través del Coeficiente de Confiabilidad de Cronbach, previa aplicación de la prueba piloto a diez elementos de la población.

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2009) sostiene que la prueba piloto o de instrumento constituye “una actividad previa a la aplicación del instrumento definitivo” (p.87). En este sentido, consistió en aplicarla en una pequeña parte de la población objeto de estudio a efecto de adaptar con mayor exactitud dicho instrumento a las particularidades de la población y hacerlo más funcional. Expertos en la materia recomiendan probar el instrumento con el 10% de la muestra seleccionada.

En este caso, se realizó la investigación con la población total, constituida por sesenta y cinco (65) directivos y docentes de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”. A diez (10) de los cuales se le aplicó la prueba piloto, lo que representa el 15, 38%, muy por encima del porcentaje sugerido por los especialistas. Esta operación es sumamente importante por cuanto garantiza la validez y confiabilidad de la información obtenida. Aplicada la prueba piloto, se procedió al vaciado de la información en una matriz de datos, (ver anexo A-2) y posteriormente al cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach. (ver anexo A-3).

De acuerdo a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2009) este coeficiente desarrollado por J.L. Cronbach, requiere una sola aplicación del instrumento y producir valores que oscilan entre cero (0) y uno (1). Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento, simplemente se aplica el instrumento y se calcula el coeficiente a través de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[\frac{\sum \int_i^2}{\int_r^2} \right]$$

Donde:

K = Es el número de ítems del instrumento

1= Es una constante en la fórmula

Si 2 = Es la varianza del instrumento

Sr 2 = Es la varianza de la suma de los ítemes

$$\alpha = \left(\frac{27}{1\ 269,44} \right) \left(1 - \frac{13,58}{10} \right)$$

$$S_r^2 = \frac{(108 - 101,4)^2 + (102 - 101,4)^2 + (135 - 101,4)^2 + (92 - 101,4)^2 + (91 - 101,4)^2 + (112 - 101,4)^2 + (119 - 101,4)^2 + (81 - 101,4)^2 + (81 - 101,4)^2 + (93 - 101,4)^2}{10}$$

$$S_r^2 = \frac{43,56 + 0,3 + 1128,96 + 88,36 + 108,16 + 112,36 + 309,76 + 416,16 + 416,16 + 70,56}{10} =$$

$$S_r^2 = \frac{2694,4}{10} =$$

$$S_r^2 = 269,44$$

$$\alpha = \left(\frac{27}{26} \right) \left(1 - 0,05 \right)$$

$$\alpha = 1,03 \times 0,95$$

$$\alpha = 0,97$$

El resultado refleja un rango que se ubica en los intervalos 0,81 y 1,00, lo que indica una magnitud muy alta; Este valor (0,97) refleja que existe muy alto coeficiente de confiabilidad del instrumento de recolección de datos. Partiendo de este proceso, se procedió a la aplicación del instrumento mediante la técnica de la encuesta a la población objeto de estudio.

3.6 Proceso de Conteo y Tabulación de Datos.

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, se procedió a enumerar cada uno de los formatos utilizados del uno (1) al sesenta y cinco (65), que es la cantidad de sujetos que conforman la población, luego, de manera manual, se vació la información recolectada en una matriz de datos, integrada por los siguientes elementos: título, encabezamiento, columna matriz y cuerpo de la matriz de datos. En el encabezamiento, se colocaron los ítems con sus opciones de respuestas; en la columna matriz, se ubicaron cada uno de los sujetos de la población; y en el cuerpo, se reflejaron todos recolectados. El procesamiento de manera manual de la información, permitió manejar con mayor y facilidad los datos recolectados, tomando en cuenta que el tamaño de la población es finita y pequeña, conformada por sesenta y cinco (65) sujetos, por lo que no se hizo necesario recurrir a preguntas computarizadas.

CAPITULO IV

MOMENTO ANALÍTICO

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados finales obtenidos a través del instrumento de recolección de datos, en función de los objetivos planteados, para ello se determinó la forma de la presentación de los resultados, el tipo de análisis y de manera general la presentación, análisis e interpretación de los datos aportados por la población en estudio.

4.1 Forma de Presentación de los Resultados.

La presentación de los datos obtenidos se realizó en cuadros estadísticos, sobre los cuales Sabino (2007) expresa:

Los cuadros estadísticos representan una forma de presentar los resultados, de modo tal, que resultan fácilmente inteligibles aun para lectores no especializados, deben tener títulos representativos y cifras reales expresadas en porcentajes, para tener una mejor idea de lo que puede representar una parte frente al todo (p. 115).

Los cuadros que se construyeron en la presentación de los resultados de esta investigación, además de cumplir con los requisitos exigidos por el precitado autor, también son contentivos de: encabezamiento y columna matriz. Con estos elementos, no se necesitaron de otros requisitos para su adecuada presentación, análisis e interpretación.

4.2 Tipo de Análisis.

Se aplicó el tipo de análisis descriptivo por ser el que más se ajusta a las investigaciones sociales y además se trabajó con la totalidad de la población seleccionada, por lo que no se pudo realizar ningún tipo de inferencia. El análisis descriptivo “es la parte de la estadística que se encarga de la recolección de datos para la clasificación, ordenación y manejo sistemático que permite explicar el cumplimiento del fenómeno que se estudia” (Trillo, 2008; p. 18). En esta oportunidad, se explicó el clima y la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal directivo y docente de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo” de Puerto Ayacucho, Municipio Atures, estado Amazonas, durante el año escolar: 2011- 2012.

El análisis descriptivo, se realizó haciendo énfasis en tres aspectos esenciales; en un primer momento, a través de la descripción y presentación de los datos obtenidos en el proceso de investigación; en un segundo momento, la comparación de los resultados con las informaciones encontradas en la teoría que sustentan este estudio, con la finalidad de brindar las respuestas necesarias a las interrogantes realizadas en el planteamiento del problema; y en último lugar, la explicación que parten de las apreciaciones que tienen los integrantes de la población en estudio con relación al clima y la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia de los directivos y docentes de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, Puerto Ayacucho, estado Amazonas. Al respecto, señala Herrera (2012), lo siguiente:

Para el análisis de resultados presentados en cuadro o en un gráfico, se debe proceder de la siguiente forma; descripción, es decir, se describen los porcentajes más sobresalientes que se presentan; se comparan estos hallazgos con cualquier basamento del marco teórico referencial y luego, se hará una explicación (si se tomaron todos los elementos de la población) (p. 7)

En esta oportunidad, se siguen los lineamientos propuestos por el autor precitado para responder al marco metodológico de la presente investigación, que toma en cuenta todos los elementos de la población, por ser finita y pequeña.

4.3. Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados.

CUADRO N° 3

¿Cómo consideras tu nivel de conocimiento con respecto a la conceptualización de clima organizacional?

Item	Indicadores	F(x)	F (%)
1	• Excelente	9	13,35
	• Distinguido	16	24,61
	• Bueno	37	56,92
	• Regular	3	4,62
	• Deficiente	-	-
Total		65	100

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede afinar que 56,92% de la población en estudio considera que su nivel de conocimiento con respecto a la conceptualización de clima organizacional es bueno; 24,61 lo considera como distinguido; 13,85% excelente; 4,62% regular y ninguno considera su nivel de conocimiento como deficiente, con respecto a esta conceptualización. No todos poseen un alto nivel de aceptación de conocimiento sobre el concepto del clima y organizacional, lo que representa una debilidad y una amenaza para la eficacia en la escuela.

Es de vital importancia que todos los miembros de una determinada, tengan un alto nivel de conocimiento de la conceptualización de clima organizacional, debido a éste afecta todo lo que sucede dentro de la organización. Hall (2006) lo conceptualiza como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en su conducta. Sin duda, el hecho de que el personal directivo y docente manejen esta definición puede contribuir a elevar su eficacia dentro de la organización, por lo tanto, deben valorarlo y prestarle la debida atención.

CUADRO N° 4

¿Cómo consideras tu nivel de conocimiento con respecto a la teoría del clima organizacional de Likert?

Item	Indicadores	F(x)	F (%)
2	• Excelente	8	12,31
	• Distinguido	13	20,00
	• Bueno	42	64,61
	• Regular	2	3,08
	• Deficiente	-	-
Total		65	100

Los resultados obtenidos reflejan que 64,61% de la población en estudio, considera que posee un buen nivel de conocimiento con respecto a las teorías del clima organizacional de Likert; 20% lo considera como distinguido; 12,31 excelente; 3,08% regular; y, ninguno deficiente, lo que indica un nivel de conocimiento aceptable, que puede contribuir con la

optimización de sus funciones, bien sea como personal directivo o como personal docente. Sin embargo, todos deben poseer un alto nivel de conocimiento al respecto.

Es de importancia relevante conocer estas teorías, ya que establecen que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los miembros perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por esta percepción (Brunet; 2009; p. 33). Por consiguiente, la teoría del clima organizacional de Likert, debe ser conocida y aplicada por el personal directivo y docente de toda organización, en especial de una organización educativa, por cuanto les permite determinar las características del ambiente interno organizacional, tal y como lo perciben los miembros, llevar a la práctica estrategias innovadoras, aumentar su eficacia y lograr los objetivos propuestos.

CUADRO N° 5

¿Cómo consideras tu nivel de conocimiento con respecto a las funciones del clima organizacional?

Item	Indicadores	Fi	F%
3	• Excelente	9	13,85
	• Distinguido	13	20,00
	• Bueno	41	63,07
	• Regulador	2	3,08
	• Deficiente	-	-
Total		65	100

Con respecto al nivel de conocimiento que poseen los miembros de la población en estudio, sobre las funciones del clima organizacional, se puede afirmar que 63,07% lo considera bueno; 20% distinguido; 13,85% excelente; 3,08regular; ninguno, deficiente. Estos resultados reflejan un nivel de conocimiento aceptable que tiene la población sobre la desvinculación, obstaculización, espíritu, intimidación, alejamiento, énfasis en la producción. Empuje, consideración, conflicto, identidad, formalización, tolerancia a los errores, entre otros, como funciones propias del clima organizacional. Sin embargo, todos deben poseer un alto nivel de conocimiento sobre

las funciones del clima organizacional, puesto que de lo contrario, demuestran fallas y deficiencias al respecto.

Es muy importante que los directivos y docentes, conozcan y apliquen las funciones del clima organizacional, éstos repercuten sobre la eficiencia de los mismos, sobre las motivaciones y comportamiento de los miembros de la escuela.

CUADRO N° 6

¿Cómo consideras tu nivel de conocimiento con respecto a la importancia del clima organizacional de la administración de empresas?

Item	Indicadores	Fi	F%
4	• Excelente	9	13,85
	• Distinguido	13	20,00
	• Bueno	41	63,07
	• Regulador	2	3,08
	• Deficiente	-	-
Total		65	100

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede evidenciar que 63,09% de los directivos y docentes, consideraron tener un buen nivel de conocimiento, con respecto a la importancia del clima organizacional en la administración de empresas; 20% lo considera distinguido; 13,85% como excelente; y 3,08% regular. Se puede afirmar, que los encuestados tienen un nivel de conocimiento aceptable sobre la importancia del clima organizacional en la administración de instituciones educativas. Todos deben poseer un alto nivel de conocimiento sobre la importancia del clima organizacional, de lo contrario, demuestran fallas y deficiencias en la práctica cotidiana.

Esto implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales; con ello se busca no sólo una mejora sustancial en la escuela, como empresa, sino también en la sociedad.

CUADRO N° 7

¿Cómo consideras tu nivel de conocimiento con respecto a la evaluación del clima organizacional?

Item	Indicadores	Fi	F%
5	• Excelente	9	13,85
	• Distinguido	13	20,00
	• Bueno	41	63,07
	• Regulador	2	3,08
	• Deficiente	-	-
Total		65	100

El cuadro anterior, refleja que 63,07% de los directivos y docentes considera su nivel de conocimiento con respecto a la evaluación del clima organizacional, en una categoría buena; 20% lo considera distinguido; 13,85% excelente, y 3,08% como regular. De manera general, se puede afirmar que los encuestados poseen un conocimiento aceptable sobre la evaluación del clima organizacional. Todos deben poseer un alto nivel de conocimiento sobre la evaluación del clima organizacional, que les permita su aplicación en el quehacer educativo de manera cotidiana.

Hay que resaltar que el concepto de evaluar el clima organizacional, es muy valioso porque permite a los directivos y docentes salir de sus propias percepciones y creencias, para incorporar las de todos los miembros de la organización educativa, esto indudablemente, brinda información suficiente para definir planes de acción a través de los proyectos educativos integrales comunitarios. Por consiguiente, se recomienda como práctica laboral, permanente, que los directivos y docentes, incluyan la evaluación del clima organizacional. Esto implica el carácter de obligatoriedad cuando se pretende iniciar en la organización educativa un proceso de cambio.

CUADRO N° 8

¿Cómo consideras tu nivel de conocimiento con respecto a la conceptualización de cultura organizacional?

Item	Indicadores	Fi	F%
6	• Excelente	8	12,31
	• Distinguido	12	18,46
	• Bueno	42	64,61
	• Regulador	3	4,62
	• Deficiente	-	-
Total		65	100

El cuadro anterior, refleja que 64,61% de los directivos y docentes considera que su nivel de conocimiento, con respecto a la conceptualización de cultura organizacional, como buena; 18,46% distinguido; 12,31% excelente; y 4,62% regular. De manera general, se puede afirmar que la población encuestada posee un aceptable nivel de conocimiento con respecto a la conceptualización de cultura organizacional. Todos deben poseer un alto nivel de conocimiento al respecto; de lo contrario, demuestran debilidades y amenazas que perjudican su desempeño profesional-laboral.

De acuerdo a Guedez (2008); “es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización” (p.8). Es el de primordial importancia que los directivos y docentes manejen e implementen el concepto en estudio, por cuanto, éste se refiere a un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de toda organización educativa, de su internalización depende la eficacia y éxito de la organización, ya que redundan en los miembros de la organización educativa, generando actitudes para lograr el cumplimiento de su misión y visión.

CUADRO N° 9

¿Cómo consideras tu nivel de conocimiento con respecto a la influencia de la cultura organizacional en la empresa?

Item	Indicadores	Fi	F%
7	• Excelente	8	12,31
	• Distinguido	12	18,46
	• Bueno	43	66,15
	• Regulador	2	3,08
	• Deficiente	-	-
Total		65	100

Con respecto al nivel de conocimiento que posee los directivos y docentes, sobre la influencia de la cultura organizacional en la empresa, se puede afirmar que 66,15% de la población encuestada lo considera bueno; 18,46% distinguido; 12,31% como excelente; y 3,08% regular. De forma general, se puede evidenciar que la población encuestada posee un aceptable nivel de conocimiento sobre la influencia de la cultura organizacional en la empresa, por cuanto esta atribuye a mejorar su eficacia en la misma. Todos deben poseer un alto nivel de conocimiento sobre esta influencia, porque de lo contrario, tienen fallas y deficiencias que perjudican el buen desenvolvimiento de la escuela.

Esta cultura ha dejado de ser un elemento periferia para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a la organización educativa, como empresa hacia el éxito y excelencia.

CUADRO N° 10

¿Cómo consideras tu nivel de conocimiento con respecto a los efectos de la aplicación de programas de gerencias culturales?

Item	Indicadores	Fi	F%
8	• Excelente	8	12,31
	• Distinguido	12	18,46
	• Bueno	43	66,15
	• Regulador	2	3,08
	• Deficiente	-	-
Total		65	100

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede evidenciar que 66,15% de los directivos y docentes, considera bueno su nivel de conocimiento, con respecto a los efectos de la aplicación de programa de gerencias culturales; 18,46% lo considera distinguido; 12,31% excelente; y 3,08% regular. De manera general, se puede afirmar que la población en estudio, posee un nivel aceptable sobre los efectos de la aplicación de programas gerenciales culturales. Sin embargo, todos deben poseer un alto nivel de conocimiento al respecto, para así evitar fallas y deficientes en su aplicación.

Resulta una inquietud para muchos directivos y docentes llevar a cabo un proceso de gerencia cultural. Estos tipos de programas les permite definir y compartir la misión de la organización educativa, el conocimiento de la visión, la promulgación de valores organizacionales conectados; el ejercicio de un liderazgo con el fin de lograr motivar a los otros miembros de la organización y lograr la participación de todos en el logro de los objetivos, garantizando, por lo tanto, la eficacia de los mismos.

CUADRO N° 11

¿Cómo consideras tu nivel de conocimiento con respecto a la cultura organizacional en la gerencia educativa?

Item	Indicadores	Fi	F%
9	• Excelente	8	12,31
	• Distinguido	12	18,46
	• Bueno	42	64,61%
	• Regulador	2	4,62%
	• Deficiente	-	-
Total		65	100

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede evidenciar que 64,61% de los directivos y docentes, considera bueno su nivel de conocimiento, con respecto a la cultura organizacional en la gerencia educativa; 18,46% lo considera distinguido; 12,31% excelente; y 4,62% regular. De manera general, se puede afirmar que la mayoría de la población en estudio posee un nivel aceptable con relación a la cultura organizacional en la gerencia educativa. Sin embargo, esto indica que existen amenazas y debilidades porque todos deben poseer un alto nivel de conocimiento sobre la cultura organizacional.

La cultura organizacional es la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de empresa u organización. En este caso, por todos los integrantes de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”. Es la forma características de pensar y hacer las cosas en la gerencia de este centro educativa, que coadyuva a la eficacia de los directivos y docentes.

CUADRO N° 12

¿Cómo consideras tu nivel de conocimiento con respecto a las áreas de conductas en la cultura organizacional?

Item	Indicadores	Fi	F%
10	• Excelente	8	12,31
	• Distinguido	11	16,92
	• Bueno	44	67,69
	• Regulador	2	3,08
	• Deficiente	-	-
Total		65	100

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede evidenciar que 67,69% de los directivos y docentes, considera bueno su nivel de conocimiento con respecto a las áreas de conductas en la cultura organizacional; 16,92% lo considera distinguido; 12,31% excelente; y 3,08% regular. De manera general, se puede afirmar que la mayoría de la población en estudio posee un nivel aceptable nivel de conocimiento con relación a las áreas de conductas en la cultura organizacional. Sin embargo, esto indica que existen amenaza y debilidades al respecto. Todos deben poseer un alto nivel de conocimiento sobre el tema.

La manera en los directivos y docentes, individualmente o en grupos, se comportan en la organización educativa, influye en tres áreas de la conducta de los miembros de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, ellas son: (a) Valores organizacionales: conceptos de lo que es mejor o bueno para la escuela y lo que sucederá y debería suceder. Se refiere a los fines, metas y medios; (b) Clima organizacional: atmósfera de trabajo de la organización educativa, tal y como es percibida y experimentada por todos los miembros de la escuela. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional; (c) Estilo gerencial: la forma en los directivos y docentes se comparten y ejercen su autoridad. Considerando que este estilo gerencial puede ser autocrático o democrático. El conocer estas áreas de las conductas por los directivos y docentes, garantizará su eficacia gerencial.

CUADRO N° 13

¿Cómo consideras la cantidad de reglas, procedimientos y trámites en la escuela?

Item	Indicadores	Fi	F%
11	• Excelente	12	18,46
	• Distinguido	18	27,69
	• Bueno	35	53,85
	• Regulador	-	-
	• Deficiente	-	-
Total		65	100

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede evidenciar que 53,85% de los directivos y docentes, consideran buena la cantidad de reglas, procedimientos y trámites en la escuela; 27,69% la considera distinguido; 18,46% excelente. De manera general, se puede afirmar que la mayoría de la población en estudio, posee una aceptable consideración con respecto a estas normativas educativas. Esto indica que existen debilidades y amenazas, porque todos deben poseer un alto nivel de conocimiento al respecto.

De acuerdo a Litwin y Stinger (2007), la estructura del clima organizacional, representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos y trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre e informal, que puede mejorar la eficacia del personal directivo y docente.

CUADRO N° 14

¿Cómo consideras su autonomía en la toma de decisiones?

Item	Indicadores	Fi	F%
12	• Excelente	08	12,31
	• Distinguido	14	21,54
	• Bueno	33	50,77
	• Regulador	10	15,38
	• Deficiente	-	-
Total		65	100

Los resultados reflejan que 50,77% de los directivos y docentes, consideran como buena su autonomía en la toma de decisiones; 21,54% la consideran distinguido; 15,38% como regular; y 12,31% excelente. De manera general, la mayoría de la población en estudio posee una aceptable consideración sobre su autonomía en la toma de decisiones. Esto indica que existen debilidades y amenazas, porque todos deben poseer un alto nivel de conocimiento al respecto.

Litwin y Stinger (2007), la responsabilidad, como dimensión del clima organizacional, es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Una mayor autonomía en la toma de decisiones, apegada a las normativas de la escuela; garantiza mejor eficacia, tanto del personal directivo como del personal docente.

CUADRO N° 15

¿Cómo consideras la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo realizado?

Item	Indicadores	Fi	F%
13	• Excelente	08	12,31
	• Distinguido	17	26,15
	• Bueno	33	50,77
	• Regulador	07	10,77
	• Deficiente	-	-
Total		65	100

Los resultados obtenidos, reflejan que 50,77% de los directivos y docentes, consideran como buena la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo realizado; 26,15% como distinguido; 12,31% excelente; y 10,77% como regular. Estos resultados reflejan que no hay un consenso general, en la población encuestada, sobre la adecuación de la recompensa recibida por trabajo realizado. Lo que es un claro indicador de fallas y deficiencias al respecto.

De acuerdo a Litwin y Stinger (2007), la recompensa como dimensión del clima organizacional, corresponde a la percepción de los miembros de la organización sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Esta medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. En este orden de ideas, es necesario entregar una mejor recompensa para crear un clima y una cultura organizacional que mejore la eficacia, tanto del personal directivo como del personal docente. Es indispensable que todos los miembros de la organización educativa perciben como excelente la educación de la recompensa por su desempeño laboral-profesional.

CUADRO N° 16

¿Cómo consideras los desafíos que impone el trabajo?

Item	Indicadores	Fi	F%
14	• Excelente	08	12,31
	• Distinguido	17	26,15
	• Bueno	33	50,77
	• Regulador	07	10,77
	• Deficiente	-	-
Total		65	100

Los datos obtenidos reflejan que 50,77% de los directivos y docentes, consideran como buena los desafíos que impone el trabajo educativo; 26,15% la considera distinguido; 12,31% como excelente; y 10,77% regular. Se puede evidenciar que no impone un criterio único con relación a esta dimensión, lo que es un claro indicador de fallas y deficiencias al respecto.

Litwin y Stinger (2007), expresa con relación al desafío como dimensión del clima organizacional, que corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. En la medida en que la organización educativa promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos en los proyectos educativos integrales comunitarios. Por esta razón, todos los miembros de la escuela deben considerar como excelente los desafíos que le impone su función laboral.

CUADRO N° 17

¿Cómo consideras la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales?

Item	Indicadores	Fi	F%
15	• Excelente	08	12,31
	• Distinguido	17	26,15
	• Bueno	33	50,77
	• Regulador	07	10,77
	• Deficiente	-	-
Total		65	100

De acuerdo a los datos obtenidos, se evidencia que 50,77% de los directivos y docentes, consideran bueno el ambiente de trabajo y las relaciones sociales; 26,15% lo consideran distinguido; 12,31% como excelente; y 10,77% regular. De manera general, se puede afirmar que no existe un criterio definido al respecto, lo que indica que si hay fallas y deficiencias en este aspecto.

Litwin y Stinger (2007), consideran a las relaciones como una dimensión del clima organizacional, y la manifiestan, que es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. De allí, la importancia de que los directivos y docentes ofrezcan un excelente ambiente de trabajo y de buenas relaciones sociales, con la finalidad de mejorar su eficacia en la organización educativa.

CUADRO N° 18

¿Cómo consideras la existencia del espíritu de ayuda?

Item	Indicadores	Fi	F%
16	• Excelente	08	12,31
	• Distinguido	14	21,54
	• Bueno	33	50,77
	• Regulador	10	15,38
	• Deficiente	-	-
Total		65	100

Los datos obtenidos reflejan que 50,77% de los directivos y docentes, consideran bueno el espíritu de ayuda presente en la institución educativa; 21,54% lo consideran distinguido; 15,38% como regular; y 12,31% excelente. De manera general, se puede determinar un criterio definido con respecto a esta dimensión del clima organizacional, lo que es un claro indicador de fallas y deficiencias al respecto.

Litwin y Stinger (2007), conciben la cooperación como el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y docentes y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Por esta razón, es importante que tanto los directivos como docentes, ofrezcan un excelente nivel de cooperación con miras de optimizar su eficacia en la organización educativa.

CUADRO N° 19

¿Cómo consideras el énfasis sobre las normas de convivencia?

Item	Indicadores	Fi	F%
17	• Excelente	08	12,31
	• Distinguido	17	26,15
	• Bueno	33	50,77
	• Regulador	07	10,77
	• Deficiente	-	-
Total		65	100

Los resultados obtenidos evidencia que 50,77% de los directivos y docentes, consideran buena el énfasis sobre las normas de convivencia en la escuela; 26,15% lo consideran distinguido; 12,31% como excelente; y 10,77% regular. De manera general, se puede afirmar que no existe un criterio definido sobre la situación actual de las normas de convivencia en la escuela, lo que indica fallas y deficiencias al respecto.

Litwin y Stinger (2007), considera a los estándares como dimensión del clima organizacional y como la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Es este orden de ideas, los directivos y docentes deben ofrecer estándares o normas de rendimiento, a través de los acuerdos de convivencia en la organización educativa, para optimizar su eficacia, y ofrecer al mismo tiempo una mejor calidad educativa, como reflejo del rendimiento estudiantil, y a su vez, éste, como producto del rendimiento y desempeño laboral del directivo y docente.

CUADRO N° 20

¿Cómo consideras la forma de aceptar las opiniones discrepantes?

Item	Indicadores	Fi	F%
18	• Excelente	07	10,77
	• Distinguido	16	24,62
	• Bueno	31	47,69
	• Regulador	11	16,92
	• Deficiente	-	-
Total		65	100

Tomando en cuenta los datos que se reflejan en el cuadro anterior, se puede afirmar que 47,69% de los directivos y docentes, consideran buena, la forma de aceptar las opiniones discrepantes; 24,62% la considera distinguido; 16,92% como regular; y 10,77% excelente. De manera general, se evidencia la inexistencia de un criterio único sobre la forma de cómo se acepta las opiniones discrepantes en la escuela, lo que indica fallas y deficiencias al respecto.

Litwin y Stinger (2007), expresa que los conflictos, como dimensión de la cultura organizacional, es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Por esta razón, los directivos y docentes deben facilitar un excelente ambiente para aceptar las opiniones discrepantes y buscarles prontas respuestas, para crear así un clima y una cultura organizacional, que mejore su eficacia en la organización educativa.

CUADRO N° 21

¿Cómo consideras el sentido de pertenencia a la organización?

Item	Indicadores	Fi	F%
19	• Excelente	08	12,31
	• Distinguido	14	21,54
	• Bueno	33	50,77
	• Regulador	10	15,38
	• Deficiente	-	-
Total		65	100

Tomando en cuenta los datos que se reflejan en el cuadro anterior, se puede afirmar que 50,77% de los directivos y docentes, consideran bueno el sentido de pertenencia a la escuela; 21,54% lo consideran distinguido; 15,38% como regular; y 12,31% excelente. De manera general, se evidencia la inexistencia de un criterio único sobre la forma de cómo se considera el sentido de pertenencia a la escuela, lo que indica fallas y deficiencias al respecto.

Litwin y Stinger (2007), consideran la identidad como una dimensión del clima organizacional, es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Por esta razón, es de vital importancia que los directivos y docentes consoliden, de manera excelente, el sentido de pertenencia, creando así un clima y una cultura organizacional propia para mejorar su eficacia en la organización educativa.

CUADRO N° 22

¿Cómo consideras su actuación de acuerdo a visión y misión del plantel?

Item	Indicadores	Fi	F%
20	• Excelente	13	20,00
	• Distinguido	15	23,08
	• Bueno	32	49,23
	• Regulador	05	7,69
	• Deficiente	-	-
Total		65	100

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede evidenciar que 49,23% de los directivos y docentes, consideran buena su actuación laboral y profesional, de acuerdo a la visión y misión de la escuela; 23,08% la considera distinguido; 20,00% como excelente; y 7,69% regular. De manera general, se puede afirmar que no hay una consideración precisa, por cuanto no existe un criterio definido al respecto, lo que indica fallas y deficiencias al respecto.

Es necesario resaltar que la visión de la escuela, describe la situación futura deseada, las aspiraciones de su colectivo y entorno, el horizonte de la acción tanto directiva como docente en concordancia con los objetivos propuestos en los proyectos educativos integrales comunitarios. En este contexto, la misión describe a razón de ser de la escuela, por la que fue concebida por el Estado venezolano, identificado explícitamente en el proyecto educativo de la escuela, expresando el compromiso en su función dentro de su especificidad. Por esta razón, es importante que la actuación de los directivos y docentes sea excelente, apegada a la visión y misión de la escuela, como formas de consolidar un clima y una cultura organizacional que favorezca su eficacia en su medio laboral y profesional.

CUADRO N° 23

¿Cómo consideras la facilitación de recursos para realizar sus funciones?

Item	Indicadores	Fi	F%
21	• Excelente	06	9,23
	• Distinguido	08	12,31
	• Bueno	12	18,46
	• Regulador	17	26,15
	• Deficiente	22	33,85
Total		65	100

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede evidenciar que 33,85% de los directivos y docentes, consideran deficiente la facilitación de recursos (equipos y mobiliarios, así como de recursos didácticos y para el aprendizaje) para realizar sus funciones; 26,15% la consideran regular; 18,46% como buena; 12,31% distinguido; y 9,23% excelente. De manera general, existe divergencias sobre la facilitación de recursos para realizar sus funciones; no hay un criterio definido al respecto, es un claro indicador de debilidades y amenazas al respecto.

Es indispensable acotar que el Estado venezolano debe asumir la educación como función indeclinable, por lo cual realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la organización de las Naciones Unidas (ONU). Por consiguiente, es obligación del Estado venezolano, a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación, garantizar la dotación de recursos, en todos los sentidos, para la escuela, con la finalidad de que los directivos y docentes consoliden un clima y una cultura organizacional propicio para optimizar su eficacia en la organización educativa.

CUADRO N° 24

¿Cómo consideras el trato que le dan en la escuela, como ser humano?

Item	Indicadores	Fi	F%
22	• Excelente	06	9,23
	• Distinguido	08	12,31
	• Bueno	27	41,53
	• Regulador	21	32,31
	• Deficiente	03	4,62
Total		65	100

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede evidenciar que 41,53% de los directivos y docentes, consideran bueno el trato que le dan en escuela, como ser humano; 32,31% lo considera regular; 12,31% como distinguido; 9,23% excelente; y 4,62% deficiente. De manera general, existen divergencias sobre el trato que reciben en la escuela como ser humano; no hay un criterio definido al respecto, es un claro indicador de la presencia de debilidades y amenazas sobre esta característica del clima organizacional respecto.

Es de vital importancia, considerar las relaciones humanas en toda organización, de ella se desprende la consideración, que es el comportamiento que se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros de una organización como seres humanos y hacer algo por ellos, en términos humanos. De allí la importancia de que, tanto los directivos como los docentes, ofrezcan un excelente trato humano para consolidar un clima y una cultura organizacional que conlleven a la eficacia de la organización educativa.

CUADRO N° 25

¿Cómo consideras el riesgo de implementar nuevos programas, planes o proyectos educativos?

Item	Indicadores	Fi	F%
23	• Excelente	08	12,31
	• Distinguido	17	26,15
	• Bueno	33	50,77
	• Regulador	07	10,77
	• Deficiente	-	-
Total		65	100

El cuadro anterior refleja que 50,77% de los directivos y docentes de la escuela, considera bueno el riesgo de implementar nuevos programas, planes o proyectos educativos; 26,15% la consideran distinguido; 12,31% como excelente; y 10,77% regular. De manera general, se puede afirmar que no existe una consideración precisa sino variada al respecto, lo que indica debilidades en esta situación.

Los miembros de la organización educativa, no confrontan de manera acertada los desafíos y riesgos que se impone su función, como directivo o docente, no se promueve la aceptación de los riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Es muy importante promover, de manera excelente, los riesgos calculados en los proyectos educativos integrales comunitarios, con el fin de consolidar un ambiente y un clima organizacional que promueva la eficacia de los directivos y docentes, y por consiguiente de la organización educativa.

CUADRO N° 26

¿Cómo consideras la selección del personal por su capacidad y desempeño?

Item	Indicadores	Fi	F%
24	• Excelente	08	12,31
	• Distinguido	17	26,15
	• Bueno	33	50,77
	• Regulador	07	10,77
	• Deficiente	-	-
Total		65	100

El cuadro anterior refleja que 50,77% de los directivos y docentes de la escuela, considera buena la selección del personal que cumple funciones en la escuela, por su capacidad y desempeño; 26,15% la considera distinguido; 12,31% como excelente; y 10,77% regular. De manera general, se puede afirmar que no existe una consideración precisa sino variada al respecto, lo que indica debilidades en esta situación.

Litwin y Stinger (2007) conciben la selección basada en capacidad y desempeño como una de las funciones del clima organizacional y la definen como el grado en los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad o grados académicos. Por este motivo, es muy importante que se aplique de manera excelente, el proceso de selección del personal para fortalecer el clima y la cultura organizacional en la escuela y así optimizar la eficacia de los directivos y docentes en la escuela.

CUADRO N° 27

¿Cómo consideras la aceptación de tus sugerencias?

Item	Indicadores	Fi	F%
25	• Excelente	06	9,23
	• Distinguido	08	12,31
	• Bueno	22	33,85
	• Regulador	17	26,15
	• Deficiente	12	18,46
Total		65	100

El cuadro anterior, refleja que 33,85% de los directivos y docentes de la escuela, considera como buena, la aceptación de sus sugerencias; 26,15% la consideran regular; 18,46% como deficiente; 12,31% distinguido; y 9,23% excelente. De manera general, se puede afirmar que no existe una consideración precisa sino variada, lo que indica debilidad al respecto.

La aceptación de sugerencias es una fortaleza para reorientar el proceso organizativo, es el sentimiento de querer oír diferentes opiniones, haciendo énfasis en que los problemas se manifiesten y no permanezcan escondidos o se disimulen. Por esta razón, tanto los directivos como docentes debe oír y aceptar las sugerencias válidas de todos los miembros de la organización educativa, con la finalidad de crear el clima y la cultura organizacional propicia para mejorar la eficacia en la escuela.

CUADRO N° 28

¿Cómo consideras la asignación de tus funciones?

Item	Indicadores	Fi	F%
26	• Excelente	08	12,31
	• Distinguido	06	9,13
	• Bueno	36	55,38
	• Regulador	13	20,00
	• Deficiente	02	3,08
Total		65	100

El cuadro anterior, refleja que 55,38% de los directivos y docentes de la escuela, considera que es buena la asignación de sus funciones; 20% la consideran regular; 12,31% la considera excelente; 9,31% distinguido; y 3,08% deficiente. De manera general, se puede afirmar que no existe una consideración precisa sino variada, lo que indica debilidad al respecto.

Todo miembro de una organización de considerar la asignación de sus funciones, de manera excelente, las funciones especifican que actividades, puede o no, realizar en el área de trabajo. Se evita así, que una persona asuma una responsabilidad que no le corresponde. Los directivos y docentes deben informar formalmente, a cada miembro de la organización educativa, de cuáles son sus funciones específicas. Esto contribuye a crear un clima y una cultura organizacional propicia para optimizar la eficacia en la escuela.

CUADRO N° 29

¿Cómo consideras la tolerancia los errores cometidos?

Item	Indicadores	Fi	F%
27	• Excelente	06	9,23
	• Distinguido	08	12,31
	• Bueno	22	33,85
	• Regulador	17	26,15
	• Deficiente	12	18,46
Total		65	100

Los resultados obtenidos reflejan que 33,85% de los directivos y docentes, consideran buena la tolerancia hacia los errores cometidos en la escuela; 26,15% la consideran regular; 18,46% la perciben como deficiente; 12,31% distinguido; y 9,23% excelente. De manera general, se puede afirmar que no existe un criterio definido con relación a la tolerancia a los errores cometidos, lo que es un claro indicador, de que existe debilidad y amenazas al respecto.

De acuerdo Litwin y Stinger (2007), la tolerancia a los errores, como una de las funciones del clima organizacional, es el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar. En este sentido, los directivos y docentes deben exhibir un excelente nivel de tolerancia a los errores cometidos, por supuesto, con el trato que todo caso amerita, para crear el clima y la cultura organizacional propicia para optimizar la eficacia en la organización educativa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo, se presenta los resultados obtenidos en la presente investigación sobre el clima y la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia de los directivos y de los docentes de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, Puerto Ayacucho, Municipio Atures, estado Amazonas, así como las sugerencias para mejorar la situación detectada

5.1. Conclusiones.

En el marco conceptual del clima y la cultura organizacional como factores determinantes de la eficacia en toda organización, en este caso, una organización educativa, la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, se concibe al clima organizacional como un conjunto de características del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por sus miembros, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Estas características pueden ser internas o externas. Cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que desenvuelve. Sin embargo, no hay un consenso en cuanto al término de clima organizacional, cuya definición depende del enfoque (estructuralista, subjetivo y síntesis) que le dan los expertos. De manera general, es el ambiente de trabajo propio de la organización que determina su rendimiento, productividad y satisfacción. También se considera como una inversión a largo plazo.

El clima organizacional es la percepción que el individuo tiene de la organización de la cual forma parte, así como la opinión que se forma de ella, en término de autonomía estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Determina la eficacia del personal directivo y docente en función de: alcance de los fines educacionales; satisfacción en la carrera docente, la calidad del trabajo; su comportamiento dentro de la comunidad educativa (considerando el alcance de objetivos), la moral, los resultados y la cohesión. Desde el punto de vista administrativo de la escuela, como organización, redundó en el rendimiento laboral, eficiencia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y disminución del ausentismo del personal.

En este orden de ideas, la cultura organizacional, se concibe como un conjunto de características que identifican a una organización y la diferencian de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimiento, normas, suposiciones hacia la excelencia, la eficacia y el éxito, lo que implica un alto grado de compromiso y ofrece grandes satisfacciones. La cultura organizacional, puede ser la misma en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, dirección, subdirección, coordinación e incluso de un grado a otro y, de una sección a otra.

Se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas, producto de la dinámica organizacional. Permite a los miembros de la comunidad educativa, ciertas conductas libres e inhiben otras, alienta la participación y conducta madura, establece un contrato psicológico suficientemente fuerte que les permite, tanto el directivo como al docente desenvolverse de manera armónica y eficiente.

Una vez tabulados, presentados, analizados e interpretados los datos obtenidos, a través del instrumento previamente seleccionado, se llegó a las siguientes conclusiones:

Con relación a los conocimientos que posee el personal directivo y docente, sobre el clima y la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia de la organización educativa, se pudo evidenciar que un porcentaje significativo lo considera bueno. Al responder sobre el nivel de conocimiento que poseen sobre diversos aspectos del clima organizacional, expresaron los siguientes (en la opción buena): conceptualización (56,92%); teorías del clima organizacional (64,61%); funciones (63,07%); importancia en la administración de empresas (63,07%); evaluación (63,07%).

Estos resultados, permiten afirmar que los directivos y docentes poseen un grado de conocimiento aceptable sobre el tema en estudio. Sin embargo, también reflejan que existen serias debilidades y amenazas al respecto, ya que todos o al menos un alto porcentaje de ellos, deben tener un excelente nivel de conocimiento sobre los fundamentos y principios teóricos del clima organizacional, que le permita llevarlos a la práctica, de la manera más idónea posible; así optimizar su eficacia en esta organización educativa.

Al responder sobre el nivel de conocimiento que poseen sobre los diversos aspectos de la cultura organizacional, expresaron los siguientes (en la opción bueno): conceptualización (64,61%); influencia en la empresa (66,15%); efectos de la aplicación de programas de gerencias culturales (66,15%); importancia en la gerencia educativa (64,61%); áreas de conductas (67,69%).

Los datos obtenidos, permiten afirmar que los directivos y docentes, posee un grado de conocimiento aceptable sobre los fundamentos teóricos de la cultura organizacional. Sin embargo, también reflejan que existen fallas y deficiencias al respecto, ya que todos o al menos un alto porcentaje de ellos, deben poseer un excelente nivel de conocimiento sobre este tópico, que le facilite implementarlos en el quehacer educativo, en su cotidianidad, de la manera más idónea posible; así mejorar su eficacia gerencial en esta escuela.

Con respecto a la situación actual del clima y la cultura organizacional en los directivos y docentes de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, se puede afirmar que se considera bueno, de acuerdo a los siguientes ítems contestados como bueno: cantidad de reglas, procedimiento y trámites (53,85%); autonomía en la toma de decisiones (50,77%); adecuación a la recompensa recibida por el trabajo realizado (50,77%); los desafíos que impone el trabajo (50,77%); existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales (50,77%); existencia del espíritu de ayuda (50,77%); énfasis en las normas de convivencia (50,77%).

La situación actual del clima y la cultura organizacional, presentes en la escuela, se ratifica como buena, por los siguientes: Forma de aceptar las opiniones de discrepantes (47,69%); sentido de pertenencia a la organización (50,77%); actuación de acuerdo a la visión y misión de la escuela (49,23%) facilitación de recursos para realizar sus funciones (18,46%); trato que le dan a la escuela, como ser humano (41,53%); riesgo de implementar nuevos programas, planes o proyectos educativos (50,77%); selección del personal por su capacidad y desempeño (50,77%); aceptación de sus sugerencias (33,85%); asignación de sus funciones (55,38%); y la tolerancia a los errores cometidos (33,85%).

5.2. Recomendaciones.

Las sugerencias que se detallan a continuación, son las propuestas del autor del presente estudio para fortalecer el clima y la cultura organizacional en la eficiencia de los directivos y

docentes, no sólo de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, sino de otras organizaciones educativas de cualquier nivel o modalidad del sistema educativo, dado el nivel de importancia que tienen para ofertar la educación de excelencia y calidad para todos y todas.

A las autoridades representativas de la Escuela de Educación, Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela: incluir al clima y la cultura organizacional, con sus respectivos fundamentos y principios teóricos como contenidos programáticos-curriculares en las asignaturas de Administración Escolar I; Administración Escolar II y Práctica Profesional de Administración. En este sentido, también se recomienda como eje generador de aprendizajes significativos y como tema central de los seminarios o electivas que se ofertan a través del plan de estudio para los Estudios Universitarios Supervisados (EUS) de la UCV. Todo esto, con la intención de formar integralmente a los futuros directivos y docentes de los centros educativos.

A la Coordinación de Servicios Comunitarios, de la UCV, en el estado Amazonas, se le sugiere afianzar la excelencia y la productividad no sólo de las organizaciones educativas sino de otras instituciones gubernamentales o no, aplicando los fundamentos y principios teóricos del clima y la cultura organizacional a través de charlas, talleres o jornadas de capacitación y actualización permanente.

A las autoridades educativas del estado Amazonas; Zona Educativa y Secretaría Indígena de Educación; ejecutar jornadas de actualización y capacitación permanente dirigidas a supervisores, directores, coordinadores y docentes, tomando como eje generador el clima y la cultura organizacional en el campo educativo.

Al personal directivo y docente de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo” de Puerto Ayacucho, Municipio Atures, estado Amazonas, socializar los resultados de esta investigación y, en base a ellos; diseñar, ejecutar y evaluar programas y proyectos educativos que contribuyan a elevar la eficacia de la escuela, en general, tomando como referencias los fundamentos y principios teóricos del clima y la cultura organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, G. (2008). El Constructo: “Clima Organizacional”: Concepto, Teorías, Investigaciones y Resultados Relevantes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Edit. Mc Graw Hill. México.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de la Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Edit. Episteme. Caracas, Venezuela.
- Aroca, A. (2007). Proceso de Elaboración de Instrumentos de Recolección de Datos. Edic., de la Escuela de Educación de la UCV. Caracas, Venezuela.
- Armtroug, A. (2009). Gerencia de Recursos Humanos. Fondo Editorial Legis. Madrid, España.
- Audirac, C. (2009). La Insatisfacción Laboral. Edit. Morata. Madrid. España.
- Bortot, W. (2008). Clima Organizacional. Edit. Legis. Bogotá, Colombia.
- Balestrini, M. (2004). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. BL Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.
- Briones, G. (2008). Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales. Edit. Trillas. Buenos Aires, Argentina.
- Brown, W, y D. Mober. (2009). Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque Integral. Edit. Limusa. México.
- Brunet, L. (2009). El Clima de Trabajo en la Organizaciones: Definiciones, Diagnóstico y Consecuencias. Edit. Trillas. México.
- Castañeda, J; De la Torres M; Moran J; y L., Lara (2008) Metodología de la Investigación. Edit. Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2009) Introducción a la Teoría General de la Administración. Edit. Mc Graw Hill. México.
- Colmenares, J. (2011). Estrategias para Perfeccionar la Evaluación Institucional por Parte del Directivo de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo” de Puerto Ayacucho, Municipio Atures, Estado Amazonas. Trabajo Especial de Grado no Publicado. IPLAC. Puerto Ayacucho, Venezuela.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 36860. De fecha 30 Diciembre de 1999.
- Dessler, C. (2007). Organización y Administración: Enfoque Situacional. Edit. Printice Hall. México.
- Escorihuela, L. (2006). El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar. Trabajo Especial de Grado no publicado. Escuela de Guerra Aérea. Caracas, Venezuela.
- Forenhand, G., y B., Gilmer (2009) Environment Variation in Studies of Organizational Behavior. Psychological Bulletin. Washintong, USA.
- García, S., y S., Dolán (2007) Los Niveles de la Cultura. Edit. Mc Graw Hill. México.
- Gibson, C; Flores, I., y A. Rojas. (2009). Propiedades del Clima Organizacional. Edit. Siglo XXI. México.
- Gongalves, I. (2009) El Clima Organizacional en la Escuela. Edit. Mc Graw Hill. México.
- Granell, H. (2007) Éxito Gerencial y Cultural. Edic. IESA. Caracas, Venezuela.
- Guedez, V. (2008) Gerencia, Cultura y Educación. Fondo Editorial Tropykos/Clacdec. Caracas, Venezuela.
- Hall, R. (2006) Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. Edit. Printice Hall. México.
- Halpin, A., y D., Crofis (2009) The Organizational Climate and Individual Value Systems and Job Satisfaction. Personal Psychology. Washintong. USA.
- Hernández, S; Fernández; J; y R., Bautista (2008) Metodología de la Investigación. Edit. Mc Graw Hill. México.
- Herrera, E. (2012). Seminario de Trabajo de Grado. Edic. CIPPSV. Maturín, Venezuela.
- Hunt, J. (2008) La Dirección de Personal en la Empresa. Edit. Mc Graw Hill. Madrid, España.
- Kozlowski, S., y M. Doberty (2009) Integration of Climate and Leadership. Examination of a Neglected Issue. Journal of Applied Psychology. Washintong, USA
- Lameda, A. (2007) La Acción Gerencial desde la Perspectiva de las Competencias Personales, Clima Organizacional y Productividad. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.

- Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial N° 5.929. Extraordinario. De Fecha 15 de Agosto de 2009.
- Ley Orgánica del Trabajo. Gaceta Oficial Extraordinario N° 6076. De Fecha 07 de Mayo de 2012.
- Litwin, S. y L., Stinger (2007) Dimensiones del Clima Organizacional. Edit. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- López, H. (2009) El Director y su Rol como Supervisor Nato del Plantel. Revista de Educación al Día. N° 5. Caracas, Venezuela.
- Maldonado, I.; Maldonado, M.; y S. Bustamante (2006) Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional del Trabajo Especial de Grado no Publicado. UPEL. Caracas, Venezuela.
- Martínez, R. (2006). Management. El Éxito es de Quienes Pueden Cambiar el Clima. {Documento en línea}. Disponible: www.mujerynegocio.com/articulo533_lanacion. Htm [consulta: 2011, Noviembre 11].
- Normas de Convivencia de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”. Puerto Ayacucho, Municipio Autónomo Atures, estado Amazonas. Año Escolar: 2012-2012. Mimeografiada. Puerto Ayacucho, Venezuela.
- Parella, S. y Martín, F. (2008). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Edit. FEDEUPEL. Caracas, Venezuela.
- Phegan, B. (2008) Desarrollo de la Cultura de su Empresa. Edit. Adalison Wesley Iberoamericana. Washington. USA.
- Quintero, N.; Africano, N.; y Forias, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal. Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. Trabajo Especial de Grado no Publicado. Maracaibo, Venezuela.
- Ramírez, T. (2007). Como Hacer un Proyecto de Investigación. Edit. Panapo. Caracas, Venezuela.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. Gaceta Oficial N° 5496. Extraordinario. De fecha 31 de Octubre de 2000.
- Reglamento de la Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial N° 36787. De Fecha 15 de Septiembre de 1999.
- Robbins, S. (2008). Comportamiento Organizacional. Edit. Pearson Educación. México.

- Rodríguez, A. (2001). Gerencia de los Establecimientos Educativos. Edic. CIPPSV. Maturín, Venezuela.
- Sabino, C. (2007). El Proceso de la Investigación Social. Edit. Panapo. Caracas, Venezuela.
- Serna, H. (2007). Gerencia Estratégica. Editores 3RLTD. Bogotá, Colombia.
- Toro, F.(2009). El Clima Organizacional. Perfil de Empresas Colombianas. Edit. Cincel. Bogotá, Colombia.
- Torres, F. (2007). La Satisfacción Laboral y la Productividad Global de la Organización. Edit. Prentice Hall. México.
- Trillo, C. (2008). Estadística Aplicada a la Educación. Edic. CIPPSV. Maturín, Venezuela.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2000). Gerencia Educativa. Edic. UPEL-IMP. Caracas, Venezuela.
- _____. (2009). Observación Inicial. Edic. UPEL-IMP. Caracas, Venezuela.
- _____. (2009). Manual de Trabajo de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Edit. FEDEUPEL. Caracas, Venezuela.
- Valle, R. (2005). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Edit. Addison Wesley Iberoamericana. Washington, USA.
- Villegas, J. (2009). Estructuras, Normas y Procedimientos en la Organización. Edit. Sonce. Madrid, España.
- Weinert, A. (2009). Manual de Psicología de la Organización. Edit. Heroler. Barcelona, España.

A N E X O S

A-1

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS
CENTRO REGIONAL PUERTO AYACUCHO
TRABAJO DE LICENCIATURA

CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTORES DETERMINANTES EN LA EFICACIA DE DIRECTIVO Y DOCENTE:

Apreciado Experto:

El instrumento que se presenta, es para validar el cuestionario que se aplicará durante el desarrollo de investigación: Clima y Cultura Organizacional como factores determinantes en la eficacia de Directivo y Docente. Lea el instrumento y marque con una equis (x) su criterio en cuanto a los expertos que a continuación se señalan:

- Pertinencia: relación estrecha entre el ítem, los objetivos a lograr y el aspecto o parte del instrumento que se encuentra desarrollo.
- Redacción: interpretación unívoca del enunciado del ítem, a través de la claridad y precisión en el uso del vocabulario técnico.
- Adecuación: correspondencia entre el contenido de cada ítem y el nivel de preparación o desempeño del encuestado.

CODIGO	APRECIACIÓN CUALITATIVA
B: BUENO	El indicador se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable.
R: REGULAR	El indicador no llega al mínimo aceptable, pero se acerca a él.
D: DEFICIENTE	El indicador está lejos de alcanzar el mínimo aceptable.

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Categorías	PERTINENCIA			REDACCIÓN			ADECUACIÓN		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D
Items									
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
Observaciones y Sugerencias: _____									

Leyenda: B: Bueno R: Regular D: Deficiente

Nombres y Apellidos: _____ C.I.N° _____

Nivel Académico: _____ Cargo: _____ Fecha: _____ Hora: _____

Firma: _____

TABULACIÓN DE DATOS PARA CALCULAR EL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH (α)

Ítemes	X	S i Sujeto	Suma de Puntuaciones
	—	2	
1	4,1	0,49	1
2	4,0	0,60	2
3	4,0	0,60	3
4	4,1	0,49	4
5	4,0	0,60	5
6	4,0	0,60	6
7	4,0	0,60	7
8	3,9	0,69	8
9	3,9	0,69	9
10	3,9	0,69	10
11	3,9	0,49	
12	3,6	0,44	\sum
13	3,6	0,44	=
14	3,6	0,44	
15	3,6	0,44	X=
16	3,6	0,44	
17	3,6	0,44	
18	3,6	0,44	
19	3,6	0,44	X =
20	3,6	0,44	
21	3,6	0,44	
22	3,6	0,44	
23	3,6	0,44	X =
24	3,6	0,44	
25	3,6	0,44	
26	3,6	0,44	
27	3,6	0,44	

$$\sum = 13,58$$

$$S_r^2 = \frac{(108 - 101,4)^2 + (102 - 101,4)^2 + (135 - 101,4)^2 + (92 - 101,4)^2 + (91 - 101,4)^2 + (112 - 101,4)^2 + (119 - 101,4)^2 + (81 - 101,4)^2 + (81 - 101,4)^2 + (93 - 101,4)^2}{10} =$$

$$S_r^2 = \frac{43,56 + 0,36 + 1128,96 + 88,36 + 108,16 + 112,36 + 309,76 + 416,16 + 416,16 + 70,56}{10} =$$

$$S_r^2 = \frac{2694,4}{10} =$$

$$S_r^2 = 269,44$$

$$\alpha = \left(\frac{27}{26} \right) \left(1 - 0,05 \right)$$
$$\alpha = 1,03 \times 0,95$$

$$\alpha = 0,97$$

El resultado refleja un rango que se ubica en los intervalos 0,81 y 1,00; lo que indica una magnitud muy alta; Este valor (0,97) refleja que existe un muy alto coeficiente de confiabilidad del instrumento de recolección de datos. Partiendo de este proceso, se procedió a la aplicación del instrumento mediante la técnica de la encuesta a la población objeto de estudio.

LIPIA Y CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTORES DETERMINANTES EN LA EFICACIA DE DIRECTIVOS Y DOCENTES.

A-2: MATRIZ DE DATOS (RUBRO TIPO)

Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Indicador	a b c d e	a b c d e	a b c d e	a b c d e	a b c d e	a b c d e	a b c d e	a b c d e	a b c d e	a b c d e
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Σ	41	40	40	41	40	40	40	39	39	39
\bar{X}	4,1	4,0	4,0	4,1	4,0	4,0	4,0	3,9	3,9	3,9

A-3

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS
CENTRO REGIONAL PUERTO AYACUCHO
TRABAJO DE LICENCIATURA

CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTORES DETERMINANTES EN
LA EFICACIA DE DIRECTIVOS Y DOCENTES.

Estimado: _____

El presente cuestionario va dirigido al personal directivo y al personal docente de la Escuela Básica “Juan Ivirma Castillo”, ubicada en Puerto Ayacucho, Municipio Atures del Estado Amazonas. Tiene como finalidad recolectar la información que posee sobre el clima y la cultura organizacional como factores determinantes en su eficacia en la organización educativa donde presta su servicio profesional.

La información que pueda aportar será de carácter confidencial y sólo de uso para esta investigación.

CUESTIONARIO DE CARÁCTER ANONIMO

¡Gracias por su colaboración!

Tesista: Jesús Yeraldo

Puerto Ayacucho, Mayo, 2012.

INSTRUCCIONES GENERALES

- 1.- Leer con calma y detenimiento cada uno de los ítems formulados
- 2.- Marcar con una equis (x) la respuesta que creas conveniente
- 3.- Tratar de no omitir respuesta alguna.
- 4.- Cualquier duda, consúltala con el encuestador
- 5.- Se le agradece responder de manera objetiva, clara y precisa.

Cuestionario de Carácter Anónimo

¡ Gracias por su Colaboración!

I VARIABLE: Conocimiento acerca del Clima Organizacional

¿Cómo consideraste tu nivel de conocimiento con respecto a?	Afirmaciones				
	E	D	B	R	Def
1.- Conceptualización del clima organizacional 2.- Teoría del clima organizacional de Likert. 3.- Funciones del clima organizacional 4.- Importancia del clima organizacional en la Administración de Empresa. 5.- Evaluación del clima organizacional					

II VARIABLE: Conocimiento acerca de la Cultura Organizacional

¿Cómo consideras tu nivel de conocimiento con respecto a?	Afirmaciones				
	E	D	B	R	Def
6.- Conceptualización de cultura organizacional 7.- Influencia de la cultura organizacional en la Empresa. 8.- Efectos de la aplicación de Programas de Gerencias Culturales. 9.- Cultura Organizacional en la Gerencia Educativa. 10.- Áreas de Conductas en la Cultura Organizacional					

Leyenda: E= excelente; D= distinguido; B= bueno; R= regular; Def= deficiente

III VARIABLE: Situación actual del Clima y la Cultura Organizacional

¿Cómo consideras los siguientes aspectos del clima y la cultura organizacional de tu escuela?	Afirmaciones				
	E	D	B	R	Def
11.- Cantidad de reglas, procedimientos y trámites de la escuela.					
12.- Autonomía en la toma de decisiones.					
13.- Adecuación de la recompensa recibida por el trabajo realizado.					
14.- Desafíos que impone el trabajo					
15.- Existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.					
16.- Existencia del espíritu de ayuda.					
17.- Énfasis sobre las normas de convivencia					
18.- Forma de aceptar las opiniones discrepantes.					
19.- Sentido de pertenencia a la organización.					
20.- Actuación de acuerdo a la visión y misión del plantel.					
21.- Facilitación de recursos para realizar tus funciones.					
22.-Trato en la escuela como ser humano					
23.- Riesgo para implementar nuevos programas, planes o proyectos educativos.					
24.- Selección del personal por su capacidad y desempeño.					
25.- Aceptación de tus sugerencias					
26.- Asignación de tus funciones					
27.- Tolerancia a los errores cometidos.					

Legenda: E= excelente; D= distinguido; B= bueno; R= regular; Def= deficiente

Day	Time	Activity	Notes
11	18:00	x	18
	19:00	x	35
	20:00	x	1
12	18:00	x	14
	19:00	x	33
	20:00	x	10
13	18:00	x	8
	19:00	x	17
	20:00	x	33
14	18:00	x	8
	19:00	x	19
	20:00	x	33
15	18:00	x	8
	19:00	x	17
	20:00	x	33
16	18:00	x	8
	19:00	x	17
	20:00	x	33
17	18:00	x	8
	19:00	x	17
	20:00	x	33
18	18:00	x	7
	19:00	x	16
	20:00	x	31
19	18:00	x	8
	19:00	x	14
	20:00	x	33
20	18:00	x	1
	19:00	x	15
	20:00	x	35

Universidad Central de Venezuela
 Facultad de Humanidades y Educación
 Escuela de Lenguas Extranjeras
 Estudios Universitarios Spanish
 Trabajo de Asignatura

CULTURA Y CULTURA URBANA NACIONAL COMO FACTORES DE TERMINANTES EN LA EFICIENCIA DE DIRECTIVOS Y DOC.

Items	21	22	23	24	25	26	27
Indicadores	a b c d e	a b c d e	a b c d e	a b c d e	a b c d e	a b c d e	a b c d e
1	x	x	x	x	x	x	x
2	x	x	x	x	x	x	x
3	x	x	x	x	x	x	x
4	x	x	x	x	x	x	x
5	x	x	x	x	x	x	x
6	x	x	x	x	x	x	x
7	x	x	x	x	x	x	x
8	x	x	x	x	x	x	x
9	x	x	x	x	x	x	x
10	x	x	x	x	x	x	x
11	x	x	x	x	x	x	x
12	x	x	x	x	x	x	x
13	x	x	x	x	x	x	x
14	x	x	x	x	x	x	x
15	x	x	x	x	x	x	x
16	x	x	x	x	x	x	x
17	x	x	x	x	x	x	x
18	x	x	x	x	x	x	x
19	x	x	x	x	x	x	x
20	x	x	x	x	x	x	x
21	x	x	x	x	x	x	x
22	x	x	x	x	x	x	x
23	x	x	x	x	x	x	x
24	x	x	x	x	x	x	x
25	x	x	x	x	x	x	x
26	x	x	x	x	x	x	x

Items	21	22	23	24	25	26	27
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							
43							
44							
45							
46							
47							
48							
49							
50							
51							
52							
53							
54							
55							
56							
57							
58							
59							
60							

