



CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
MÉRIDA-VENEZUELA

CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA ESCUELA:

ASPECTOS FUNDAMENTALES

www.bdigital.ula.ve

ANDREINA CASTILLO CASTILLO
CI: V-13.500.499
TUTOR: PROFESOR ANIBAL LEÓN.

Mérida, Junio 2017

INDICE DE CONTENIDO

Introducción	5
Capítulo I Planteamiento del Problema	
Planteamiento del problema	8
Objetivos de la Investigación	11
Justificación	12
Capítulo II Marco Teórico	
Antecedentes de la investigación	14
Fundamentación Teórica	21
Motivación	21
Teoría de la motivación de Maslow	22
Teoría de la motivación de Herzberg	24
Clasificación de Clima Organizacional	26
Características del Clima Organizacional	27
Compromiso Organizacional	28
Capítulo III Metodología Aplicada	30
Tipo de Investigación: estudio de caso	33
Entorno de investigación y la muestra teórica	33

Análisis de información	34
Capítulo IV Análisis de Resultados	36
Análisis inicial	37
Análisis definitorio	39
CAPITULO IV Conclusiones y discusión	58
Referencias Bibliográficas	63
Anexos	

www.bdigital.ula.ve

Resumen.

El trabajo consistió en identificar el clima organizacional que caracteriza el entorno laboral en una escuela de educación media técnica. El estudio está enmarcado dentro de una metodología cualitativa etnográfica, con un análisis de contenido de carácter interpretativo e inductivo. La investigación requirió que la investigadora asumiera una postura encubierta y se realizó mediante la observación participante conducida en los pasillos, en las reuniones y oficinas de la escuela, los participantes fueron el personal que trabaja dentro de la institución. En esta búsqueda, las palabras, los gestos, los reclamos, las reacciones fueron importantes para describir el fenómeno objeto de este caso en estudio.

El análisis se realizó sobre el contenido del corpus, en primer lugar inmediatamente después de transcribir las notas de campo se realizó un análisis grueso en el que se descubrían los elementos esenciales que podían configurar una categoría, luego se procedió a un análisis más fino sobre cada pieza de información recabada en los distintos ambientes de la escuela.

El afinamiento, la especificidad, consistió en discriminar primero grandes categorías por la afinidad de los contenidos o significados de palabras, comentarios y reacciones. Así se descubrieron algunas categorías conceptuales del fenómeno estudiado que sirvieron para compararlas con otras establecidas teóricamente y en otros estudios de carácter cuantitativo.

Como resultado de esta investigación se obtuvo, el ambiente laboral de la escuela estudiada está representada por el comportamiento de las personas e influenciada por pensamientos y sentimientos, así como la convivencia interpersonal, se evidenció que en dicha institución la actuación de los trabajadores y su desempeño laboral es impactada por situaciones políticas, económicas, sociales y personales, generando

situaciones de amenaza, inseguridad, desencanto, desconfianza, e insatisfacción general.

Agradecimientos

A Dios todopoderoso por ser fuente de luz y sabiduría en la realización y culminación de mis estudios.

Al Profesor Aníbal León por su apoyo y asesoramiento en la elaboración de mi trabajo de grado.

A mis hijos, mi principal motivación e impulsores de mis sueños.

www.bdigital.ula.ve

INTRODUCCIÓN

La escuela es una organización esencial en toda sociedad humana, en ella se forma, se instruye, se educa y socializa, su función marca un progreso importante en los ciudadanos que a ella ingresan, por tal el trabajo que ahí se realiza debe estar dirigido por personal profesional capacitado para atender las necesidades de todos quienes acuden a desarrollar sus actividades académicas y aspiren a una educación integral.

Por esta razón, las instituciones educativas deben contar con una estructura formal agradable basada en el buen trato y comunicación entre sus miembros, remuneración acorde al cargo desempeñado, aplicación de valores humanos, compromiso con la institución y el logro de objetivos y metas planteadas. Para ello es importante que el personal integrante labore en un ambiente de trabajo atractivo, de aprendizaje y acorde a las actividades que se realizan diariamente.

Sin embargo, llama la atención que en muchas escuelas no siempre se trabaja de forma tan armoniosa, al contrario, es común encontrarse organizaciones escolares que carecen de factores motivacionales y sobresalen actitudes negativas entre sus empleados provocando bajo nivel de compañerismo, poca participación y comunicación, así como escaso interés por las actividades escolares. Estos aspectos sugieren la existencia de climas organizacionales inadecuados para el desarrollo institucional.

A partir de este planteamiento surgió el interés de estudiar el clima organizacional en una institución educativa, conocer las percepciones que tiene el personal que labora en ella y explorar las características que la definen, así como la afectación al trabajador en su vida laboral cotidiana.

Para comprender mejor el tema abordado esta investigación requirió del estudio de antecedentes relacionados con este tópico del clima organizacional en general y algunos de los conceptos relacionados entre los que destacan los de motivación y compromiso laboral, así como la clasificación del clima organizacional y los

elementos que la definen. El propósito fundamental de la presente investigación es develar el clima organizacional que prevalece en una institución educativa objeto de este trabajo y los efectos en el desempeño del personal que allí labora.

La metodología utilizada en esta investigación fue de carácter cualitativa a través de la observación participante encubierta para no perturbar el ambiente natural de la escuela y así recabar la información con la mayor objetividad. En este proceso de observación se obtuvo información a través de conversaciones casuales con personal involucrado en algunas situaciones que llamaron la atención a la investigadora, por lo tanto el corpus total quedó conformado por las notas de campo obtenidas durante la observación y los contenidos de las narraciones expresadas por los participantes. Los resultados obtenidos determinaron ciertos elementos particulares que describieron y caracterizaron el clima organizacional de la escuela estudiada, como son injusticias, apatía, desencanto, autoritarismo, amenazas, poca comunicación, entre otras. Elementos estos que afectan de forma directa la actitud y comportamiento de cada trabajador, así como las relaciones entre el personal.

Esta investigación tuvo una duración de cuatro meses que permitió recoger suficiente información para conformar un corpus que sirvió de base para el análisis y obtener los resultados que aquí se presentan y discuten.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera:

El capítulo I se refiere al Planteamiento del Problema, donde se establecen los objetivos y se destaca la justificación del tema.

En el capítulo II se señalan algunos antecedentes y el sustento teórico que contribuyeron a enriquecer el planteamiento conceptual de esta investigación.

En el capítulo III se describe el camino metodológico que se siguió en el proceso de este trabajo.

En el capítulo IV se presentan los hallazgos fundamentales obtenidos que describen de manera general el clima organizacional de la escuela objeto de estudio.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO I

Planteamiento del Problema

Las instituciones educativas son organizaciones que cumplen una función muy importante dentro del desarrollo de un país, en ella se planifica, organiza, dirige y coordina cierta cantidad de conocimientos establecidos en diferentes áreas. Contando con la ayuda de personal especializado se construyen diversas experiencias de aprendizaje y se desarrollan competencias en los estudiantes con el fin de formarlos y capacitarlos, para que se conviertan en adultos responsables y equilibrados que la sociedad necesita para su progreso.

A partir de algunas observaciones en el entorno de las instituciones educativas ha llamado la atención la inconformidad, el desaliento, la desmotivación y la actitud negativa en el ejercicio de la labor educativa. Se aprecia en general que el ambiente que reina en las escuelas a veces no es el más adecuado, el mismo está influenciado por poca atención a su personal, poca comunicación, bajo nivel de compañerismo, participación e interés por las actividades escolares. Pareciera que las personas que tienen la responsabilidad de formar a las futuras generaciones, sólo actúan de manera rutinaria cumpliendo horarios establecidos que contempla el ingreso y el retiro de los sitios de trabajo sin haberse vivido experiencias significativas que dejen huellas tanto en ellos como en los estudiantes que atienden, lo que indica un desgano y desinterés por la profesión que quizás inicialmente les llenó de ilusión.

El quehacer educativo amerita que las personas que están presentes en el proceso enseñanza-aprendizaje se interrelacionen en un ambiente armónico, alejado de cualquier prejuicio o perjuicio que afecte la estabilidad social de los individuos que hacen vida dentro de cada institución educativa. Para ello se debe contar con personal profesional capacitado, que tienen la responsabilidad de administrar no sólo los

recursos materiales y económicos de una escuela, sino el manejo del talento humano formado por quienes prestan sus servicios en un ente educativo. Esta interacción permanente entre las distintas personas que hacen vida en las organizaciones escolares conduce a la promoción de lazos de amistad, compañerismo, comunicación y participación en las distintas actividades que se realizan dentro y fuera de la escuela. La experiencia y observaciones de los ambientes psicosociales en las escuelas conducen a pensar que los lazos interactivos en la creación de climas organizacionales adecuados tropiezan con problemas motivacionales, de comunicación, compromiso y compañerismo que terminan debilitando aspectos fundamentales en la vida misma de las instituciones educativas.

No hay duda que también es importante en la vida de las organizaciones escolares contar con recursos financieros, materiales y humanos, para garantizar un normal y adecuado funcionamiento del trabajo por el cual la organización es responsable. Cuando los recursos materiales son insuficientes y escasos podrían provocar desequilibrio y obstáculos para el desarrollo de los programas y proyectos que definen los objetivos fundamentales de la organización escolar. Los factores materiales y psicosociales interactúan en la creación del perfil específico o de personalidad de las instituciones sociales, entre ellas la escuela. A este perfil específico de personalidad se le ha denominado clima organizacional, que resulta al final de una apreciación de los miembros de la organización con respecto a la vida que en ella se construye. Por lo que el clima organizacional que impera en la institución depende en gran medida de las relaciones sociales, las actitudes y aptitudes de todos los trabajadores, así como la estructura formal. Es decir, el clima organizacional de acuerdo con Rodríguez, (2005:160) es “el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional”. Esto implica, que el desempeño de los trabajadores es una consecuencia de los factores organizacionales existentes y de cómo el personal percibe estos factores.

Entonces, es probable que el clima organizacional de una escuela se caracterice por elementos de relaciones interpersonales, comunicación, tipo de gerencia, condiciones laborales, remuneración, posibilidades de ascenso, motivación, resolución de conflicto, entre otros.

Lo señalado anteriormente permitió inferir que cualquier propósito por mantener un clima organizacional adecuado va a depender de los vínculos sociales, buen trato y comunicación, una remuneración acorde al cargo desempeñado, así como aplicación de valores humanos esenciales para garantizar un eficiente desempeño laboral, compromiso con la institución y alcance de objetivos y metas planteadas. Puesto que cuanto más humano y agradable, sea la atmósfera donde se trabaje, el desempeño de los docentes será más productivo y eficiente, creando confianza, amor por el trabajo, integración, participación, respeto, cordialidad, sin olvidar la remuneración o sueldo justo que es un determinante básico para calificar una actividad laboral, ya que de esta depende la calidad de vida organizacional de cada individuo en su rol.

Para efecto de la presente investigación, se hizo necesario estudiar el clima organizacional en un ente educativo donde se trabaja principalmente en la capacitación de jóvenes para el pronto acceso al campo laboral. Se observó la actuación del personal docente, administrativo y obrero como uno de los problemas que más afecta la institución educativa, en la cual se evidenció gran apatía y desapego por cada una de las funciones y actividades que se ejecutan dentro de dicha institución.

A partir de lo expresado anteriormente surgió la necesidad de responder algunas interrogantes relativas al clima organizacional de una escuela de Educación Media Técnica:

¿Qué elementos caracterizan el clima organizacional en una institución educativa ubicada en el Municipio Libertador del Estado Mérida? ¿Qué aspectos psicológicos describen el entorno laboral de la escuela objeto de

estudio? ¿Qué aspectos motivacionales están involucrados en el clima organizacional de esta escuela media técnica?

Trabajar en el mejor ambiente laboral se ha convertido en la prioridad del talento humano, de quienes la lealtad y el compromiso por el trabajo se refuerzan con las actitudes que tengan sus jefes y compañeros de trabajo hacia ellos, sin obviar que las condiciones económicas se mantengan estables.

Sentirse bien en el trabajo que se desempeña es tan importante como el clima laboral en el que se trabaja. González de Rivera (1991), afirma que:

Cuando la influencia del ambiente supera o no alcanza las cotas en las que el organismo responde con máxima eficiencia, éste percibe la situación como amenazante, peligrosa o desagradable, desencadenando una reacción de lucha o huida y/o una reacción de estrés. (p.290-297).

Provocando en las personas sentimientos de tristeza, depresión, desencanto, apatía general, pérdida de la capacidad para interesarse o disfrutar de las cosas, disminución de la atención y concentración, pérdida de confianza en sí mismo, desesperanza hacia el futuro, pesimismo y visión negativa de la propia vida, además de disminución de su vitalidad y cansancio exagerado. A tal punto que sus gestos corporales hacen evidente su decepción por el trabajo, como malgenio, tristeza en su cara, hombros caídos, mirada retraída, sensación de miedo, inseguridad, falta de energía, es decir, el cuerpo se desmoviliza, para desconectarse de compromisos laborales y es poco sensible a los acontecimientos que ocurren externamente, afectando el rendimiento y productividad laboral.

1.1. Objetivos de la Investigación: A partir de las interrogantes anteriores, se plantearon varios objetivos de investigación, cuyo logro fue contribuir a explicar el fenómeno del clima organizacional en una escuela específica objeto de este estudio:

1.1.1. Objetivo general.

Develar el tipo de clima organizacional que caracteriza el entorno laboral en una escuela de educación media técnica.

1.1.2. Objetivos específicos

- Describir la naturaleza psico-social del ambiente laboral de una escuela.
- Referir aspectos motivacionales involucrados en el tipo de clima organizacional de la institución objeto de estudio.
- Discutir las categorías que explican el clima organizacional en la escuela objeto de estudio.

Justificación.

La educación impartida en las instituciones educativas no sólo se basa en aprendizaje teórico-práctico, sino en la formación de individuos libres, autónomos asociado con su racionalidad. Para ello se debe contar con un sistema educativo innovador, actualizado, organizado y competente ante las necesidades laborales que demanda el país. El sistema educativo venezolano se basa en principios, normas y procedimientos legalmente establecidos en la constitución donde reza que la educación como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico se orienta hacia el crecimiento y mejora de la vida humana y además es un derecho de todos los venezolanos tener acceso a ella.

Por tal motivo, en el ámbito social para lograr con éxito lo antes señalado las escuelas deben ser organizaciones donde el personal que la integre se caracterice por la sociabilidad, profesionalismo, humanismo, basado obviamente en principios y valores que resalten en el comportamiento y desempeño laboral de sus trabajadores y con ello dar ejemplo a las nuevas generaciones que allí se están formando y a su vez ayudar en la creación de ese futuro profesional integral que tanto se busca en cada institución educativa y que es tan necesario para el desarrollo del país.

En el plano educativo permitió una revisión profunda de los elementos que están presentes en el clima organizacional y el efecto que tiene sobre el comportamiento y desarrollo de actividades de los trabajadores de la escuela y el rendimiento escolar.

Igualmente, el estudio brindó aportes teóricos al incluir aspectos relevantes como las características del clima organizacional, su influencia en la actitud de los integrantes de la escuela y por ende en el desarrollo de actividades académicas.

En relación al aporte metodológico, el mismo se llevó a cabo a través de la observación como técnica que permita dar a conocer cómo se hace el trabajo, la actitud de quienes lo hacen y la interacción existente entre las personas que forman el equipo de trabajo.

En el ámbito personal, esta investigación representó gran importancia ya que se conoció cuál es el clima organizacional que impera en el ente educativo y entender su efecto en el entorno a través de las apreciaciones y actitudes de los trabajadores de la escuela. Por lo que se requirió estudiar y conocer estrategias que cambien las percepciones y sensibilidades del personal para mejorar e incrementar las relaciones interpersonales entre los que hacen vida en dicho ente educativo, además de lograr más participación y socialización, donde reine la paz, amistad, profesionalismo, compañerismo y comunicación, es decir, ser coherente entre lo que se predica y lo que se practica, dejando de lado la actitud apática e indiferente del personal.

CAPITULO II

Marco Teórico

Antecedentes de la Investigación.

El clima organizacional de un grupo social es una variable mediadora entre los propósitos y los logros del mismo grupo. En el contexto educativo significa que entre lo que se planifica (objetivos, metas, fines) en una unidad educativa y lo que se logra (metas institucionales, rendimiento) hay una distancia que no se llena por la sola acción de instancias separadas, sino por la interacción de muchas variables que cuando son percibidas por los actores sociales dan origen al clima organizacional.

Los estudios previos realizados sobre el clima organizacional hacen referencia al ambiente interno de la institución educativa y su efecto en la actitud del personal que la integra, así como las relaciones personales que se establecen dentro de las unidades educativas.

Algunas investigaciones presentan una data antigua que pueden ser improcedentes citarlos para este estudio, los mismos representan gran importancia ya que son trabajos que giran en torno al concepto de clima organizacional, tipología y categorías que definen el clima organizacional y permite tener una idea sobre cómo se trató el tema en esa oportunidad.

En relación con este tema en el área de la educación, a nivel nacional Medina (2002), realizó un estudio en el Núcleo Escolar Rural n° 244, del Estado Falcón, sobre el clima organizacional en dicho centro escolar, tomando como muestra de estudio a 20 docentes. El instrumento utilizado fue el cuestionario, el cual arrojó como resultado: que esa institución no desarrolla un clima organizacional adecuado, desde

la perspectiva de la comunicación, que ofrezca la oportunidad de planificar y ejecutar acciones conjuntas en pro de la institución, por lo que se hace la recomendación a los directivos ofrecer talleres, seminarios y charlas que destaquen la importancia de un clima organizacional apto a los criterios de interacción social.

Por otra parte, Castillo (2003), realizó un estudio en la Escuela Básica Bolivariana “Simón Planas” en el Estado Lara, el cual se tituló “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los Docentes de la Escuela B. B. Simón Planas”. El estudio se ubicó en la modalidad de investigación de campo, tipo descriptiva. La técnica para recaudar la información fue a través de la encuesta y el instrumento utilizado el cuestionario, el mismo se hizo a una población de diez (10) docentes, un (1) especialista en educación física y un (1) directivo. Se obtuvo como resultado la insatisfacción laboral por parte de los docentes debido a la falta de equidad al otorgar reconocimiento al personal, la falta de trabajo en equipo y de confianza entre el personal, así como la poca participación de los educadores en el logro de objetivos institucionales.

Esta investigación tiene especial relación con el presente trabajo, ya que trata aspectos como la ausencia de trabajo en equipo, la apatía de los docentes y la inconformidad ante la falta de equidad cuando se otorga reconocimiento al personal de la escuela, lo que deja a la vista el desamor y falta de compromiso por el trabajo escolar.

En el mismo sentido, pero haciendo énfasis en el liderazgo, motivación y comunicación efectiva dentro de la escuela, Córcega y Subero (2007-2008) llevaron a cabo un trabajo de investigación de campo en Cumaná, Estado Sucre, titulado: “Análisis de los Factores que Influyen en el Clima Organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”. En el desarrollo de este estudio, se empleó una investigación de campo y se aplicó un cuestionario al personal docente, administrativo y obrero que labora en el Liceo Bolivariano que incluía 30 ítems que hacía referencia a las dimensiones: liderazgo, toma de decisiones, comunicación,

relaciones interpersonales y motivación; los cuales son considerados factores de gran importancia para diagnosticar el clima organizacional. De acuerdo a los resultados obtenidos se demostró que el personal directivo ejerce presión para que se realicen las tareas, el proceso de toma de decisiones está centrado en los directivos de la institución, los canales de comunicación son escasos, existen relaciones armoniosas entre el personal que labora en las diferentes dependencias; sin embargo, la relación existente entre el directivo-subordinado es negativa, el personal se encuentra desmotivado ya que no existe un programa de reconocimiento interno para premiar el rendimiento de las funciones de los trabajadores. Por lo tanto, ante estas observaciones se recomendó a los directivos de la institución capacitarse a través de cursos, talleres y diplomados; con el fin de mejorar las estrategias gerenciales y usar el poder de manera cuidadosa pero efectiva, así como mantener abierto los canales de comunicación para lograr un buen desempeño de los trabajadores de la institución y revisar los patrones de liderazgo, lo cual le ayudarán a comprender el modo en que lleva a cabo las prácticas y procedimientos organizacionales.

De esta manera, se observó que el clima organizacional en las escuelas se ve afectado por diferentes factores como la falta de motivación, la poca comunicación, la ausencia de reconocimiento hacia el personal y el liderazgo ejercido. Significa, entonces, que se deben abordar estos problemas institucionales con tácticas que permitan mejorar el ambiente interno escolar y así ayudar a la creación de un ambiente armonioso y agradable donde la amistad, el respeto, el compromiso y la motivación por el trabajo sean los componentes necesarios para que los docentes actúen en beneficio de la institución educativa.

Las instituciones educativas son unidades sociales creadas con la intención de alcanzar metas específicas y claramente establecidas, por eso, la sociedad le encarga la educación de sus hijos confiando plenamente en su capacidad de inculcar en ellos hábitos, conocimientos de cultura, costumbres y además de fomentar la capacidad de enfrentar las realidades sociales existentes al estimular la creatividad individual.

Por lo que se hizo necesario, estudiar los elementos internos que la constituyen como organización formada por docentes, alumnos, obreros y personal administrativo, orientada hacia fines y objetivos que le asigna la sociedad.

Para efectos de la presente investigación surgió la idea de analizar el clima organizacional en instituciones educativas ubicadas en diferentes países y en diferentes años, como se detallan a continuación:

El clima organizacional de las escuelas de primaria en Paraguay, estudio realizado por Stimson y Labelle en (1971), consistió en comparar las escuelas ubicadas en el área rural y urbana del país, obteniéndose como resultado las siguientes dimensiones que dan una idea de cómo se vive el día a día en dichas instituciones, aplicando las dimensiones del clima organizacional estudiado por Halpin y Croft (1963).

Los resultados de esta investigación señalaron los siguientes aspectos:

1.- Falta de compromiso por parte de los docentes. Despreocupación en el desempeño o tendencia del profesorado a dejarse arrastrar por la rutina. Esta dimensión se centra en la orientación a la tarea del profesorado del Centro escolar.

2.- Bloqueos, entorpecimiento, molestias e interrupciones en el trabajo. Obstrucción o impedimentos percibidos por el profesorado que obstaculizan su labor y que vienen impuestos, bien por la dirección, bien por la Administración.

3.- Espíritu de cuerpo Moral o espíritu de la autorrealización y satisfacción en el trabajo.

4.- Amistad, proximidad Intimidad o existencia de relaciones interpersonales de amistad entre profesores.

5.- Distanciamiento (director) Aislamiento o reserva del Director, que actúa de manera formalista, distante e interpersonal.

6.- Énfasis en la producción y en los resultados (director) Énfasis en el rendimiento u orientación a la tarea. El Director ejerce una fuerte y directa supervisión del profesorado.

7.- Confianza (director) Empuje o dinamismo del Director que, aunque está claramente orientado a la tarea, predica con el ejemplo y está bien aceptado por los profesores.

8.- Consideración y respeto (director) Consideración: actitud y conducta del Director favorable a los profesores como personas.

Por otro lado, en el continente africano también surgió una gran preocupación en los círculos educativos por el clima organizacional en las escuelas de las provincias noroccidental de Sudáfrica. Según un estudio realizado por la Revista Sudafricana de Educación (2013) en escuelas de primaria en la provincia de Sudáfrica, para determinar el clima organizacional presente en las instituciones educativas, se aplicó un cuestionario que evalúa las acciones de los directores y educadores. Se evidenció que la moral entre los educadores de la escuela es baja, periódicamente los educadores protagonizaron huelgas, los docentes ven su lugar de trabajo como algo negativo y recomiendan a los directivos prestar más atención al bienestar psicológico de los docentes, además de reducir la carga laboral.

Por ello nació el interés en estas instituciones educativas de Sudáfrica de estudiar cómo los educadores experimentan la calidad de su vida laboral y el clima organizacional, de vital importancia para determinar la atmósfera escolar y su incidencia en la eficacia del trabajo docente. Para este propósito se empleó el cuestionario denominado por sus siglas en inglés OCDQ-RE que en español se refiere al cuestionario validado para investigar el clima organizacional de las instituciones educativas, encontrándose los siguientes resultados:

- El comportamiento de apoyo de parte del director hacia los docentes es abierta, se hacen críticas constructivas, se respeta el interés personal y profesional de los docentes.

- El director en su función se mantiene como un supervisor rígido y controlador en todas las actividades de los docentes.

.- El comportamiento del directivo es restrictivo y agobia a los docentes con tareas rutinarias que interfieren en la labor de enseñanza.

.- El Comportamiento de los docentes. Se muestran orgullosos de la escuela, disfrutan su trabajo, son entusiastas y les gusta socializar con sus compañeros.

.- En el comportamiento íntimo de los docentes, existe confianza entre ellos, se conocen bien, son amigos personales, se apoyan entre sí.

.- El comportamiento de los docentes desunidos el comportamiento entre colegas es distante, no tienen objetivos comunes, solo se critica de forma negativa al compañero, no se aporta mayor esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales.

Igualmente fue importante para esta investigación descubrir otros estudios sobre el clima organizacional realizados en América latina, como el trabajo comparativo del clima organizacional realizado por Fernández (2004) en las escuelas entre México y Uruguay, la cual permitió el desarrollo de enfoques teórico - metodológico con el objeto de describir la integración social de las organizaciones escolares.

En primer lugar la concepción de clima organizacional se considera como sistemas socialmente integrados por todo el personal que hace vida dentro de las escuelas (maestros, alumnos, administrativo y obreros), es decir, comprende todas las acciones individuales o colectivas de los miembros del ente educativo.

En segundo, lugar se encuentra los lazos de solidaridad y empatía entre los maestros de la escuela, factor que representa gran importancia porque caracteriza al grupo de profesionales que están presentes.

Y por otra parte en el norte de Chile en Antofagasta, Rivera (2000) llevó a cabo un estudio sobre El Clima Organizacional en dos unidades educativas que atienden las áreas humanístico - científico y técnica aplicando como metodología un cuestionario sobre el Clima Organizacional que caracteriza a un colegio determinado, basado en la percepción real que tienen sus propios miembros, encontrándose como resultado los siguientes aspectos:

1.- En una institución educativa el clima organizacional se caracteriza porque existe orientación general hacia el logro de altas metas, el proceso decisional es bastante satisfactorio porque los conflictos se resuelven. La receptividad a las ideas de los profesores se produce a menudo, existe buena comunicación de docentes hacia directivos y viceversa.

Lo que indica la presencia de un liderazgo consultivo. El clima es de cooperación y confianza. La relación entre subordinados es abierta y de confianza.

2.- Por otra parte, en la segunda escuela existe un liderazgo autoritario benevolente, de estilo paternal, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas en límites de cierta flexibilidad. Existe un clima de confianza entre los niveles altos de la jerarquía y los niveles inferiores. La comunicación es buena. Se deja ver cómo los subordinados son pasivos y parecen tener un clima estable a sus necesidades sociales, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas por la alta jerarquía.

Estos estudios llevaron a concluir que el clima organizacional en las instituciones educativas es un factor preponderante en la consecución de objetivos y metas de las organizaciones educativas, el mismo está caracterizado por las percepciones que tiene el personal que lo integra y son diversos los factores que influyen en que la atmósfera

escolar sea positiva o negativa, es decir, el clima organizacional enfoca la base socio-psicológica de la institución educativa, las personas que la integran y cómo se perciben el trabajo. Además, permitió obtener información relevante con respecto a las relaciones entre procesos que se establecen al interior de las unidades educativas como objetivos y valores compartidos, rol del director como constructor y sostenedor de la cultura organizacional, relaciones profesionales entre profesores, identidad institucional, eficiencia laboral, motivación, entre otros.

Fundamentación Teórica.

La teoría sobre el clima organizacional y los aspectos específicos relativos a esta investigación han sido tratados por la psicología que discute aspectos motivacionales de comportamiento laboral, también conocida como psicología industrial, la cual se encarga de estudiar a las personas dentro del ámbito laboral, la interacción humana en el campo del trabajo y las condiciones materiales, morales para una conducta individual sana, una vida colectiva armónica y una productividad satisfactoria.

Respecto al trabajo organizado, Korman (1978:176-177), hace referencia a la psicología del trabajo como “el influjo de la organización y demás factores ambientales sobre la conducta y la satisfacción laboral y del modo como pueden modificarse tales factores para aumentar el rendimiento y la satisfacción”.

Se hizo necesario entonces, estudiar dos elementos que están estrechamente relacionados con la conducta y satisfacción laboral y afectan el comportamiento de los trabajadores educativos como son la motivación y el compromiso laboral.

Motivación.

Según Bateman y Snell (2005:398), la motivación “se refiere a la fuerza que llena de energía, dirige y sostiene los esfuerzos de una persona”. Lo que significa que una persona motivada va a canalizar sus esfuerzos para ser sobresaliente, eficiente, creativo, participativo, de buen desempeño.

Desde este punto de vista, lo que motiva a las personas a actuar es la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades de prestigio, seguridad, protección y reconocimiento. Estas representan psicológicamente una estabilidad y afiliación mediante la pertenencia a los grupos, implicando motivación y canalización de los comportamientos de los trabajadores.

Para ello es necesario fortalecer y consolidar el desempeño laboral, asumiendo patrones acordes con: el conocimiento de la profesión, los compromisos y responsabilidades que se deben asumir, el comportamiento dentro de la institución y el ejemplo para quienes le rodean.

Por esto, la motivación representa la compensación psicológica de las personas por su trabajo desempeñado, el cual incluye un trato justo, seguridad en el empleo, salario adecuado y buenas relaciones personales; lo que favorecerá el clima educativo y el personal estará más satisfecho y comprometido con su función específica.

La motivación según Baquero y Limón Luque (1999:109) se clasifica en dos tipos genéricos:

- Motivación intrínseca: que se refiere a aquellas acciones que el sujeto realiza por su propio interés y curiosidad, donde no hay recompensas externas de ningún tipo. En cambio la motivación extrínseca: es aquella que lleva al individuo a realizar una determinada conducta por compensaciones y refuerzos externos, por lo que lo conduce a satisfacer otros motivos que no son la actividad en sí misma.

Ahora bien, sobre la motivación existen dos importantes teorías, entre muchas otras, las cuales sirven como sustento para la presente investigación, ya que son de gran interés para el conocimiento humano y además explican de forma muy clara las necesidades sobre las cuales los seres humanos trabajan y desean tener estabilidad y tranquilidad personal, laboral y profesional. Entre las cuales comúnmente se abordan la teoría motivacional de Maslow y la de Herzberg,

1.- Teoría de las motivaciones de Maslow (1970).

Esta teoría de la motivación es quizá una de las más conocidas y divulgadas por la carga humana que en ella se expresa. El psicólogo humanista, Abraham H. Maslow

se interesó más en la motivación humana fundamentada en las necesidades de la personalidad. Afirmó sobre la existencia de cinco categorías de necesidades con base en el principio de la prepotencia de una con respecto a la otra, la satisfacción de una después de la otra en orden jerárquico, es necesario y suficiente para que aparezca otra de carácter superior. Así estableció cinco niveles de necesidades, y el orden en que se satisfacen las necesidades de un nivel, surge otro nivel de necesidades que se torna importante y pasa a dominar la conducta del individuo. Se destacan las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, autoestima y autorrealización. De acuerdo al autor citado estas son algunas de las especificaciones:

.- Las Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y se refieren a la supervivencia del hombre; considerando aspectos básicos que incluyen elementos vitales como: respirar, beber, dormir, comer, sexo, refugio.

.- Necesidades de seguridad, cuando las necesidades fisiológicas están en gran parte satisfechas, surge este segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, orden, estabilidad y protección física y psicológica. Aquí se encuentran aspectos de seguridad física, empleo, ingresos y recursos, protección familiar, y personal, y salud.

.-Necesidades de amor, afecto y pertenencia social aparecen cuando las necesidades anteriores están satisfechas. Estas necesidades contienen el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.

.-Necesidades de estima aparecen cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas. Aquí surgen las necesidades más elevadas de estima, autoestima, reconocimiento, logro particular y el respeto hacia los demás. Al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

Maslow propuso dos necesidades superiores en el ser humano, la de autoestima y la de realización, ellas ocupan la parte más alta de la pirámide. La de autoestima incluye las necesidades de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad. También incluye sentimientos de confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad. La necesidad de auto-realización es la más elevada encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir. Todas estas necesidades son vitales para el mantenimiento de la salud y bienestar general de las personas .

2.- Teoría de la motivación de Herzberg (1959)

Una segunda teoría comúnmente citada y empleada en el estudio de las organizaciones humanas es la de Herzberg (1959) porque tiene su origen en la investigación del comportamiento organizacional. Según Herzberg la investigación reveló la existencia de factores relacionados con el trabajo en sí mismo y los condicionantes del trabajo. Los primeros son apreciados como factores motivacionales en tanto que su existencia garantizan satisfacción y motivación intrínseca y los segundos, factores higiénicos, su inexistencia producen insatisfacción y descontento. Este trabajo es citado por Chiavenato, I. (2000), quien indica que la motivación de las personas en las organizaciones humanas depende de dos factores como la señala Herzberg (1959):

1.- Factores Higiénicos, son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre la directiva y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes. Corresponde a la perspectiva ambiental y constituye los factores que las organizaciones han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados.

2.- Factores Motivacionales: Elementos que tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción.

Se dedujo de esta teoría que la motivación de los trabajadores en una institución va a depender básicamente de las relaciones personales que existan en la misma. En el ámbito de la docencia esta teoría permitió analizar las actividades en las cuales los profesores deben mejorar con su actitud el ambiente en el que se desenvuelven, el cual debe ser un lugar donde reine la moral, la convivencia, el respeto, el diálogo, la amistad y la solidaridad, no sólo para los maestros sino para todos quienes hacen vida en una institución educativa. Para ello los docentes necesitan de una motivación constante, que les permita crecer tanto personal como profesionalmente y así realizar su trabajo de forma excelente.

Una organización escolar se define a partir de la creación de una estructura, la cual determina las jerarquías necesarias y agrupación de las actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social. Las organizaciones forman parte natural de las sociedades humanas por lo tanto, deben poseer una estructura que permita evaluar el estado de funcionamiento y administración de la misma, así como el entorno en el que los trabajadores se desenvuelven va a depender en gran medida por la labor que desempeña cada uno y si su práctica laboral representa desafíos, posibilidad de ascenso, aplicabilidad de capacidades creativas o de expresión, es decir, el talento humano reaccionara cubriendo sus propias expectativas. Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Para entender mejor el concepto de clima organizacional y su relación e impacto en la satisfacción de los miembros de la institución se hace necesario revisar los aportes de varios autores en cuanto al tema en cuestión. En este sentido, Forehand y Gilmer (1964:361) señalan que “...el clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características, que describen a la organización, la hacen diferentes de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización”. Mientras este autor destaca lo que podría definir la personalidad de la organización, Owens (1981:122), “lo relaciona con sentimiento, atmósfera, cultura, ambiente interno o tono del ambiente psicológico de la empresa” y Gibson (1984:87) añade un elemento que es importante en la descripción del clima organizacional refiriéndose a este como “... un compendio de las percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización”.

Con las anteriores definiciones se consideró entonces, que el clima organizacional de la escuela como organización se refiere a la personalidad que se construye históricamente, así como, la percepción de las distintas variables que intervienen en la vida de las organizaciones escolares, en síntesis se podría indicar que el clima organizacional está formado por el ambiente que impera en la escuela y que afecta de forma muy directa el comportamiento de cada uno de sus integrantes.

Clasificación del Clima Organizacional.

Ha sido común en el estudio teórico del clima organizacional la tendencia a agruparlo en categorías independientes que hacen suponer la descripción de tipos de climas organizacionales independientes. Muchos investigadores se han ocupado de esa tarea taxonómica.

Según Likert, (citado por Brunet, 1987:33) el clima organizacional puede clasificarse de la siguiente manera:

.- Abierto: caracterizado por la participación e integración de todos los trabajadores y sus superiores, donde impera la comunicación eficaz como elemento de unión para hacer excelente trabajo en equipo.

.- Autónomo: el líder ejerce un escaso control sobre los miembros del grupo, existe libertad, se estimula a la organización e integración y satisface necesidades sociales.

.- Autoritario: En el clima de tipo autoritario, es aquel donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

.- Cerrado: bajo nivel de entusiasmo, los miembros del grupo no obtienen satisfacción. Marcado énfasis en el rendimiento, las reglas son arbitrarias.

.- Controlado: muy orientado al rendimiento del grupo. No existe flexibilidad, no se toma en cuenta las necesidades sociales.

.- Familiar: clima muy personal, con escaso control. No se obtiene gran satisfacción por el cumplimiento de tareas.

.- Paternal: subraya lo que debe hacerse, se limitan los actos del liderazgo, se consideran las necesidades.

Ahora bien, relacionando la clasificación anterior con el ámbito escolar, se tiene que el clima organizacional varía en cada institución y según su ambiente se ubica a la escuela en una clasificación específica, sea abierta, cerrada, autónoma, paternal, familiar, entre otras. Es decir, el clima organizacional de la escuela es la carta de presentación de la misma y va a ser determinada por el comportamiento de cada uno de sus integrantes. Si una escuela se caracteriza por tener trabajadores con alto espíritu de motivación, participación y productividad se está hablando de un clima organizacional abierto, basado en una comunicación efectiva y buenas relaciones

personales. Si por el contrario, se encuentra con una escuela con una situación marcada por irrespeto, falta de consideración, conformismo, insatisfacción, poca comunicación, se habla de un clima organizacional cerrado, donde se hace evidente la arbitrariedad y baja productividad.

Características del Clima Organizacional.

Algunas características del clima organizacional, son referidas por Rodríguez, (2004); Ostroff, Kinicki y Tamkins, (2003); Bris, (2000) son las siguientes:

- Representa la personalidad de la organización.
- Tiene cierta permanencia en el tiempo, a pesar de experimentar cambios por situaciones circunstanciales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar, activa y eficientemente, en el desempeño de sus labores.
- Influye sobre el grado de compromiso e identificación de los miembros de la institución con ésta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Sobre él repercuten diferentes variables estructurales como estilo de dirección, sistemas de contratación y despidos, políticas, etc. Tal como en el punto anterior, el clima de la organización también puede afectar estas variables.

Se evidenció que el clima organizacional de una escuela, está conformado por aspectos de productividad, ausentismo laboral, eficiencia, comunicación, satisfacción laboral, nivel de tensión e integración de los trabajadores. En conclusión la presencia

de estos elementos determinan la atmósfera en la que se produce la actuación y se vive la vida laboral cotidiana.

Compromiso Organizacional.

El trabajo docente se caracteriza por ser una carrera humanista en tanto que está dirigido al crecimiento humano, el ser humano desde la niñez es el centro de la educación y de la docencia, atiende a aspectos de formación general y capacitación de los estudiantes para el trabajo, son unas de sus metas principales. Cuando la organización se ve involucrada en situaciones diversas que debilitan el entorno social y psicológico, se presentan inquietudes referidas a problemas de comunicación, interacción personal, cambios de funciones y privaciones sin ninguna explicación, originando malestar en los profesores y demás personal de la institución educativa, causando entre otras reacciones falta de compromiso, enemistades, separaciones, apatía en las labores propias de la educación.

El compromiso organizacional, según Robbins (2009:79), “es la identificación del individuo con la organización que lo emplea”. Es decir, el apego que siente cada trabajador por la institución a la que pertenece y por la que se esfuerza por producir y aumentar su nivel de desempeño de tal manera que sea reflejado en su actitud.

Por otra parte, Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974) consideran el compromiso laboral u organizacional cómo la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, querer seguir siendo miembro de la misma. Estos autores expresan un concepto más completo que incluyen el logro de metas organizacionales o grupales, viéndose así beneficiados todos los trabajadores como una gran familia que acepta retos y trabaja día a día por hacer de su trabajo lo mejor.

De lo antes señalado se dedujo que la motivación y el compromiso por el trabajo en las instituciones educativas, representan la compensación psicológica obtenida de manera suficiente o insuficiente a cambio del trabajo realizado, incluye el reconocimiento de los superiores por el esfuerzo realizado para desempeñar el

trabajo, un trato justo, seguridad en el empleo, salario adecuado a las exigencias laborales, es decir, la energía positiva que posee cada persona. Lo que significa entonces, que el ambiente organizacional de la labor educativa en el cual se desempeña representa una influencia que afecta la motivación y compromiso por el trabajo, en consecuencia cuando se trabaja bajo un clima laboral abierto, positivo caracterizado por una buena dirección y buenas relaciones interpersonales, se siente un mayor nivel de satisfacción y compromiso por la función que desempeña. Si por el contrario se trata de un clima organizacional cerrado, autoritario y muy controlado, se puede producir un descontento general.

En conclusión, la revisión teórico bibliográfica indica en general, el clima organizacional constituye la personalidad de la institución y está definido por el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales, la motivación y el compromiso laboral, el mismo puede ser cambiante influido por las distintas situaciones que se presentan en una institución educativa. Un adecuado clima organizacional es fundamental para que el personal posea una elevada satisfacción laboral y personal que motive el comportamiento humano, compromiso y participación por el trabajo y a su vez ayude a alcanzar los objetivos y metas planteadas en la institución educativa logrando la satisfacción con su desempeño en la institución.

Se percibió entonces, que dos aspectos comunes referentes al clima organizacional son la motivación y el compromiso. Si la motivación de los miembros es elevada el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, interés y compromiso laboral entre los trabajadores. Cuando la motivación del personal es baja el compromiso e interés por trabajar tiende a bajar por la insatisfacción de las necesidades individuales.

CAPITULO III

Metodología de Investigación

Esta investigación centró su atención en el clima organizacional de una escuela de educación media técnica con el propósito de describir la naturaleza psicológica del ambiente de trabajo y develar aspectos motivacionales involucrados en el ambiente laboral de la institución así como descubrir el tipo de clima organizacional que impera en esta escuela. El carácter organizacional de la escuela de naturaleza humana, conformada por una estructura administrativa, definida por rangos, presume una constante interacción entre miembros de un mismo nivel jerárquico y entre niveles jerárquicos distintos, lo que genera un componente psicosocial interesante que sirve de sustento motivacional de carácter humano a quienes allí trabajan. Los miembros de una escuela crean ambientes, condiciones que sirven de ecosistema social en el proceso de adaptación, socialización y aprendizaje.

Este es el supuesto hipotético que sirvió de orientación teórica a esta investigación, este entorno construido por humanos no lo califica de bueno o malo, es la manera de ser de una organización, es el ambiente en el que se vive y trabaja. Investigar la naturaleza de este ambiente y sus características exigió un tipo de investigación cualitativa etnográfica, que según Blasco y Pérez (2007) sirve para estudiar la realidad en su contexto cotidiano tal como ocurren los fenómenos, para interpretarlos de acuerdo con una perspectiva más natural y humana, por otro lado Taylor y Bogdan (1987) sostienen que esta investigación produce datos descriptivos a partir de las palabras, las conductas, las reacciones de los miembros involucrados en los fenómenos que se estudian. Esta investigación requirió de la investigadora ser consciente y darse cuenta del tipo de clima organizacional en el que se trabaja.

Dado que este es el sitio, el entorno de trabajo de la investigadora y la sensibilidad del tema problema e investigación se asumió una postura encubierta. La investigadora encubierta como lo señala Bogdan (1972) tiene muchos riesgos, puede ser señalada e impedirle que lleve a cabo la investigación si al final se descubre que conduce a una investigación sin la anuencia de los involucrados. Sin embargo, tiene la ventaja de poder estar en diferentes sitios y observar, conversar para obtener la información que necesita sin incomodar a los sujetos y a la organización en estudio. En ningún caso

debe comprometerse la dignidad y prestigio de la organización objeto de esta investigación. De ninguna manera la investigadora queda fuera del fenómeno que investigó.

El fenómeno y la investigadora son inseparables, por lo tanto, no se puede pretender objetividad en este tipo de investigación, también la observadora, la investigadora ha creado lo que quiere investigar.

La orientación teórica que sustenta esta manera de hacer investigación al considerar involucramiento entre la investigadora y el fenómeno que se estudia tiene que ver con el interaccionismo simbólico. Esta postura teórica afirma, según Bogdan (1972) que el ser humano siempre interactúa con otros seres humanos en espacios organizados sobre la base del significado que otros tienen con respecto a los demás. El significado es producto de la interacción psicosocial, de la comunicación, la comunicación es simbólica. Son los individuos los que crean sus sistemas sociales, lo modifican y lo interpretan simultáneamente, este fenómeno solo se puede estudiar siendo parte de él. El papel de la investigadora fue interpretarlo, interpretándose a sí misma.

No hay dudas que la investigadora fue parte de este fenómeno y de la interpretación de los datos recabados. Sin embargo, la tradición en la investigación del clima organizacional se ha construido sobre un tipo de investigación cuantitativa usando cuestionarios estandarizados cuyo resultados son sometidos a tratamiento estadísticos así se reporta desde Halpin y Croft (1963). Esta técnica fue muy popular y extendida en la evaluación del clima organizacional de las escuelas por la claridad con que se podían describir los elementos y categorías señaladas por estos autores.

Para esta investigación fue un reto asumir una metodología etnográfica dado que la investigadora es parte del fenómeno que estudió. Investigar el clima organizacional con la finalidad de describir alguna de sus características, revelar su naturaleza en esta escuela y su relación con el estado motivacional y el compromiso de los miembros de la institución siempre fue difícil y complejo para la investigadora. La

organización y el fenómeno a estudiar, una producción humana y la percepción que se quiere indagar no es siempre muy claro porque el clima organizacional es algo que se siente, es lo que está en el estado de ánimo y siendo la investigadora parte de este fenómeno se hizo un gran esfuerzo para captarlo tal como se expresó (el fenómeno) en distintos momentos y a través de varios de los miembros de esta organización escolar. No fue fácil detectarlo mucho menos objetivarlo.

Tipo de investigación: estudio de caso

Se tomó este caso, el clima organizacional como un fenómeno particular del comportamiento de las organizaciones que llamo la atención de la investigadora. La situación del clima organizacional, su comprensión permitió a la investigadora un conocimiento más amplio de la organización donde trabaja, en tanto que es producto también de su propia construcción. No se trató de estudiar toda la organización, sino un aspecto de ella: el clima organizacional, para responder a las preguntas sobre las características y tipo de ambiente laboral que se ha construido y que tiene aspectos motivacionales que podrían producir ciertos efectos negativos. De hecho esa fue la inquietud inicial por la que se quiso realizar esta investigación. Algunas preguntas preocuparon a la investigadora sobre el bajo compromiso laboral en esta organización y el por qué nos afecta tanto la atmósfera psicosocial que se siente en ella. No es un diagnóstico amplio y agudo como para pretender alguna intervención o programa de modificación de las características percibidas.

Debe aceptarse que el estudio de caso de esta naturaleza, cuando la investigadora es parte del entorno es una especie de autoevaluación, la investigadora sabe que también es parte de ese fenómeno, es un examen de un fenómeno en específico tal como lo plantea el estudio de caso (Merriam 1988 y Parra de Chópita 1995). Sólo se pretende describir las características de este fenómeno humano en este entorno

organizado signado por normas y procedimientos, expectativas y estandarizaciones, la investigadora tomó este caso para responderse por qué se siente un ambiente que a veces es pesado, de poco ánimo y tenso.

Entorno de investigación y la muestra teórica.

La investigación se condujo en una escuela de educación media técnica grande conformada por 24 docentes, y en función directiva: un director, tres subdirectores y veinte coordinadores; en total son 48 docentes de planta. 22 miembros del personal administrativo; 16 obreros y 521 estudiantes. Estos datos fueron obtenidos de los archivos de la organización de la escuela.

Es evidente que en una institución de este tamaño la interacción es abundante e intensa, aunque la mayor parte de ella con propósitos de aprendizaje ocurren en las aulas de clases. La investigación se realizó mediante la observación participante conducida en los pasillos, en las reuniones y oficinas de la escuela. El universo de situaciones que llamo la atención a la investigadora estuvo constituido por los distintos momentos en los que se transmitía una atmósfera psicológica que envolvía cada situación que llamo la atención para la recopilación. Así se tomaron notas de campo de lo que se oía y veía y en muchos de estos momentos se conversaba de manera natural con los involucrados en cada instante de la investigación.

La investigación intencional se llevó a cabo durante tres a cuatro meses a través de la observación. Cada momento se transcribió en notas de campo que luego se analizó de manera gruesa para continuar a la siguiente observación hasta considerar que ya no había nada distinto que ameritara recopilar más información. Allí se detuvo la recolección de datos. Se consideró que fue suficiente como para tener una visión aproximada de las características del clima organizacional de la escuela objeto de estudio. Sin embargo es probable que se hayan escapado muchas situaciones por lo que se considera un campo abierto para trabajos más extensos y de mayor profundidad. El corpus quedo organizado con dieciocho (18) observaciones y notas

de campo que representan momentos distintos a partir de los cuales se elaboró el análisis más afinado de todo el conjunto de información.

Análisis de la información.

En esta búsqueda, las palabras, los gestos, los reclamos, las reacciones fueron importantes para describir el fenómeno objeto de este caso en estudio.

Algunos de estos elementos pueden estimarse como efectos del clima organizacional, otros como las características generales y otros como causas generadoras del tipo de clima organizacional que vivimos en esta institución.

El análisis se realizó sobre el contenido del corpus, en primer lugar inmediatamente después de transcribir las notas de campo se realizó un análisis grueso en el que se descubrían los elementos esenciales que podían configurar una categoría, un tema que llamo la atención de la investigadora para continuar a la siguiente observación. Una vez conformado el corpus y finalizada la recolección de datos se procedió a un análisis más fino sobre cada pieza de información recabada en los pasillos, reuniones, conversaciones casuales, oficinas. El análisis de contenido es de carácter interpretativo e inductivo en la que la investigadora se mantuvo alejada de las categorías aportadas por otros estudios y por la teoría a fin de tener una descripción diferente y apegada a este tipo de investigación etnográfica del clima organizacional.

El afinamiento, la especificidad, consistió en discriminar primero grandes categorías por la afinidad de los contenidos, por la connotación o significados de palabras, comentarios, reacciones, entre otros. Las categorías de análisis descriptivas del clima organizacional fueron surgiendo poco a poco del examen de los datos hasta darle nombres a cada una de ellas por el significado que contiene. Así se descubrieron algunas categorías conceptuales del fenómeno estudiado que servirán para compararlas con otras establecidas teóricamente y en otros estudios de carácter cuantitativo. Los resultados de esta investigación no sirven para juzgar como bueno o

malo el clima organizacional descrito en esta escuela. No se pretendió emitir un juicio moral, lo que se halló surgió de la interpretación de la investigadora a un fenómeno subjetivo. También la investigadora está contaminada con una verdad subjetiva particular que no es ni podrá ser generalizable a otras organizaciones escolares.

CAPITULO IV

Análisis de Resultados

La presente investigación correspondió a un estudio del clima organizacional y sus características dentro de una institución educativa, para conocer el ambiente interno y su relación con ciertos comportamientos de los miembros de esta organización escolar, el objetivo principal del trabajo fue: Develar el tipo de clima organizacional que domina el entorno laboral en la escuela objeto de estudio.

Esto que se denomina clima organizacional contiene una especie de sensación que de alguna manera define el tono y la atmósfera dominante psicológica y socialmente. Comprende un conjunto de conductas organizacionales que pueden ser observadas en una interacción dinámica en la que se expresan las necesidades de los individuos y los requerimientos de la organización, supone esta investigación que este conjunto de elementos definitorios del contexto psicosocial es construido por los individuos y la organización en interacción permanente, estudiarlo fue el propósito central de la investigación a través de un estudio cualitativo etnográfico.

El análisis de los resultados y la discusión de ellos intencionalmente no partió de las categorías sugeridas en estudios del clima organizacional que de acuerdo a Halpin y Croft (1963) y Likert (citado por Brunet 1987) clasificaron el clima organizacional

en abiertos, autónomos, controlados, familiar, paternal y cerrado, con la finalidad, mediante el análisis inductivo del corpus de esta investigación fueron descubiertas otras categorías que coincidieron con las ya establecidas.

Cada uno de estos tipos de clima organizacional están descritos por categorías que los define en cierto sentido, esta investigación descubrió esas categorías que permitieron determinar el tipo de clima organizacional que define el carácter de esta escuela.

Análisis inicial.

El análisis inicial del corpus que iba en proceso de conformación se inició con la codificación de cada una de las transcripciones con una numeración desde el 001 hasta el 018, sin ninguna especificación de la fuente que originó la información reveladora del clima organizacional, esta información se obtuvo de las actuaciones del cuerpo directivo del personal, secretarial, de docentes o de estudiantes y obreros, no se determinó esa especificidad en tanto que lo que se apreció fue la atmósfera que se creaba alrededor de la interacción o reacciones de cualesquiera de estos actores. Ahora bien, cada código representó las notas de campo que se levantaron después de cada momento vivido por la investigadora en el entorno de investigación. Cada nota de campo fue analizada en un primer momento para descubrir los aspectos que dominaban cada momento específico, así se anotaron los siguientes aspectos:

1. Poca atención a solicitudes de horarios hechas por los docentes. Trato no adecuado de los directivos. Cambio de cargo sin consultar. Preferencia de directivos hacia algunos docentes.
2. Poco interés por las actividades escolares. Decisiones tomadas sin percatarse las consecuencias que estas dejan para la escuela. Desencanto.

3. Prevalencia de la materia política sobre la académica. Se notaba la obligación del personal para evitar problemas en el trabajo.
4. Personal se muestra más interesado por pertenecer al partido político de turno que por hacer o valorar el trabajo que actualmente realiza cada persona dentro de la institución. Actitud de rechazo ante comentarios.
5. Falta de respeto de la directora ante la opinión del personal docente quien hacía referencia del trasfondo político que tenía la reunión. Actitud egoísta y negativa del directivo, además desencanto originada por la actitud de la directora. No aceptaba la opinión de los demás.
6. Amenazas, clima jerárquico, sentido de superioridad directiva, clima autoritario, influencia de ideología política en parte del personal que conforma la escuela e incomodidad de quienes no se sienten identificados. Escasa importancia ante las jornadas educativas emanadas del ministerio de educación.
7. Pocas relaciones personales, aislamiento del personal falta de compañerismo, indiferencia, falta de comunicación, poco sentido de la intimidad.
8. Egoísmo, poca valoración por el trabajo que desempeña cada persona en la escuela. Sentido de autoridad.
9. Quejas, acoso, llamada de atención ofensiva e innecesaria sin fundamentos, duda, falta de confianza.
10. Persona que juzga sin saber o conocer el trabajo que se realiza, críticas destructivas.
11. Poca importancia ante los actos y eventos culturales de la escuela, críticas destructivas, apatía por la escuela.

12. Apatía entre el personal de la escuela, insensibilidad e indiferencia ante ciertos eventos que sufre el personal. Poca comunicación.
13. Incertidumbre, nerviosidad del personal que se enteró de la situación, desconfianza sobre el personal directivo, actitud reacia del personal docente y administrativo hacia las decisiones de los directivos.
14. Resistencia a la comunicación cortés, poca disposición del personal directivo al saludo amigable a la hora de entrada.
15. Confusión, rabia.
16. Confusión, rabia, humillación.
17. Falta de respeto del directivo hacia el personal, humillación, injusticia, incomodidad, mal uso del himno nacional.
18. injusticia, molestia en alumnos, docentes y administrativos, mala intención de los directivos, autoritarismo.

Este primer análisis grueso mostró un conjunto de temas que describieron un ambiente organizacional aún no categorizado, en estos registros se apreciaron aspectos repetidos del clima organizacional que se relacionaron unos con otros, a partir de este primer análisis crudo se realizó un segundo análisis tratando de descubrir los contenidos afines que definen una categoría descriptiva del clima organizacional al que luego se le dará un nombre que significa el estado psicológico o emocional que se percibe por las palabras y las reacciones que se registraron.

Análisis definitorio.

Este segundo análisis más específico y afinado permitió descubrir aspectos que fueron calificados como categorías que definieron el carácter y naturaleza del clima

organizacional estudiado en el caso al que se ha hecho referencia una escuela de educación media técnica definido por los hechos y los significados de esos hechos, el caso está constituido por los hechos y los hechos por su significado.

Este análisis descubrió una serie de categorías que fueron explicitadas, ellas se refieren a sensaciones de injusticia, desencanto, apatía, descontento, tensión, imposición y amenazas, poca valoración del trabajo, críticas destructivas, desconfianza, autoritarismo, arbitrariedad y poca comunicación.

Las categorías estructuraron la integración de contenidos afines recogidos en el corpus a partir de cada uno de los momentos y transcritos en notas de campo para definir adecuadamente el aspecto que revela las características y naturaleza del clima organizacional de la escuela.

Categorías del clima organizacional de la escuela objeto de estudio. Caso de estudio.

1.1. **Injusticia:** esta categoría se ha indicado como el antónimo de un valor universal que forma parte del carácter democrático de la sociedad y de las organizaciones humanas, la justicia supone un aprecio por la igualdad, el respeto y el otorgamiento a cada quien conforme a su participación y aportes a la vida en común, conforme a sus necesidades. Tradicionalmente se ha definido este concepto como la capacidad de dar a cada quien lo que le corresponde, es un valor superior entre los valores humanos más apreciados.

El tono que expresa este valor se descubre en la interacción de los superiores con los subordinados en las organizaciones escolares, se asume que la dirección o equipo directivo es responsable de crear un ambiente de reconocimiento por igual a todos los miembros de la organizaciones de acuerdo con sus aporte y entrega a las tareas y objetivos organizacionales, en esa interacción directivo-docente es probable que se reflejen actitudes que se perciban como tratamientos injustos y ese estado de ánimo puede dominar el ambiente o clima de una organización, en el caso de la escuela

objeto de estudio los docentes perciben sensaciones de injusticias señaladas como irrespeto a las solicitudes que por derecho organizacional y legal los docentes están en capacidad de realizar, las solicitudes de los docentes pueden ser diversas, de permiso, de arreglos de horarios, permiso para estudio, recursos materiales para realizar su trabajo, entre otros. Esa facultad que se tiene como derecho legal y organizacional debe ser atendida y respondida conforme al carácter de la solicitud en igualdad de condiciones cuando es hecha con anticipación. Los docentes de esta escuela perciben relaciones injustas ante la solicitud de una propuesta horaria que no fue atendida conforme ameritaba y que fue hecha con suficiente anticipación conforme lo indican los procedimientos administrativos generales: toda solicitud debe hacerse con suficiente anticipación. En el fragmento que sigue se registra un caso que es definido como una expresión de injusticia.

{...001} un docente manifestó lo siguiente: pase una solicitud de horario la cual no fue tomada en cuenta, vivo muy lejos no puede llegar a las 7am y me desmejoraron cambiando de coordinador de mención, para docente de aula, no me provoca llegar a la escuela.

Este fragmento contiene varios aspectos que encierran de acuerdo a la percepción del docente un acto de injusticia o de tratamiento inadecuado, dada la condición de habitación alejado de la institución consideró que tenía derecho a un tratamiento acorde a su solicitud, la cual no fue tomada en cuenta, no tomarla en cuenta significó una sensación de rechazo con su caso, esta apreciación de la distancia que le impide llegar a las primeras horas es una señal de responsabilidad del docente tratando de evitar retraso en su llegada en atención a sus actividades propias dentro de la escuela. La solicitud no solo fue rechazada o no tomada en cuenta sino que además se tomó la decisión administrativa en su contra de desmejorar su condición laboral “me desmejoraron cambiándome de coordinador de mención para docente de aula” puede ser estimado esta decisión como un acto injusto e incluso de maltrato a la condición del funcionario docente. Otro aspecto que se descubre en este fragmento es la reacción desmotivadora que produjo el tratamiento a la solicitud de cambio de

horario, el efecto causado es de desánimo y de insatisfacción: “no me provoca llegar a la escuela” este es un caso donde se descubre el impacto que tiene ciertas decisiones sobre el ánimo, la satisfacción y el estado motivacional de los docentes producto del tratamiento desigual sin correspondencia con la necesidad que requería ser satisfecha y que afecta según las jerarquía de las necesidades de Maslow, la estabilidad y orden en el trabajo por cambios abruptos sin consultar al personal.

En el mismo sentido de esta categoría que define el carácter injusto del clima organizacional se refiere al tratamiento que se le da al personal cuando por alguna razón sufre algún retraso aunque mínimo para ingresar a la institución al inicio de la jornada del día laboral. El siguiente fragmento {...017} a la hora de llegada 7:30 am la puerta está cerrada, en esta oportunidad la docente investigadora se encuentra con una secretaria quien le dice: **“que grosería, que falta de respeto, para que hacen esto al final del año, es humillante e incómodo estar afuera perdiendo el tiempo”**...continúa el comentario de la secretaria **“aparte de que hay capta huellas nos detienen a la hora de entrada y uno no coloca la huella a la hora que realmente llevo sino la hora que el directivo quiere, no es justo”** y en el transcurso del día la investigadora oye un nuevo comentario de dos docentes con respecto al mismo incidente: {...015} **“que ridículo ya tiene el capta huella, para que hacen esto, no es justo ahora nos mandan a cantar el himno nacional como castigo”**. Este incidente que se registra en las notas de campo tiene varias lecturas de la sensación de injusticia referido a actos de irrespeto y desconsideración en un extremo de aplicación estricta de la normativa, varias expresiones lucen inquietantes: **“que grosería que falta de respeto”**... {...016} **“es humillante e incómodo”**. Los actos, las interacciones que se perciben como groseras y falta de respeto connotan una acción de prepotencia y uso del poder desmedido de la administración en el cumplimiento de las decisiones propias del ejercicio de la autoridad y del poder.

Los actos groseros señalan un desconocimiento del otro y un tratamiento indelicado y descortés que se percibe con una sensación de ejercicio de la jerarquía por la jerarquía misma, dejar fuera de las instalaciones a trabajadores funcionarios de

una organización por razones de retraso cerrando las puertas de la institución es de hecho como lo perciben los funcionarios un acto de humillación que expresa una actitud de injusticia, el personal señala además que existiendo dispositivos electrónicos como capta huellas consideran que no hay necesidad de cerrarle las puertas y negarles el paso para realizar sus labores, los actos de desconsideración para trabajadores adultos llegan al extremo de castigar esa conducta mediante una orden de entonar el Himno Nacional, un requerimiento de esta naturaleza es la manifestación de desprecio a la condición humana y de igualdad en el rol de docentes que todos asumen por requerimiento organizacional y legal.

Aunque es importante en toda organización escolar contar con la presencia de valores como la puntualidad, responsabilidad y ética profesional en sus trabajadores, como cualidades que ayuden a enaltecer la institución escolar y así cumplir las actividades escolares planificadas diariamente, no es necesario humillar al personal que por alguna razón sufre algún retraso en la hora de llegada a la institución, para ello se debe conversar con el involucrado, expresarle la importancia de la puntualidad como norma en el manual de convivencia y en la formación de jóvenes estudiantes, de ser reiterada la actitud de retraso existe un procedimiento administrativo que cumplir como llamadas de atención oral, escritas y realización de actas por incumplimiento a la hora de entrada en la escuela.

1.2.- Desencanto y apatía

El desencanto en el trabajo es un elemento que aflora emociones negativas como el disgusto, el desengaño y la desilusión laboral, afectando la actitud y cualidades de los trabajadores educativos, por tal motivo no deberían existir, sin embargo las organizaciones escolares están expuestas a que sus trabajadores sufran de estas emociones ya que se ven afectadas por diversos factores internos y externos que de cierta forma perturban el normal desenvolvimiento de las mismas. En la escuela que se estudió se vio con mucha claridad la presencia de este elemento en diferentes situaciones, uno de ellos ante la suspensión no consultada de actividades extras que

ya habían sido programadas por alumnos y docentes, con la intención de celebrar la semana aniversario de la escuela con eventos deportivos, musicales y culturales. Cuando se solicitó una explicación ante tal interrupción solo se recibió como respuesta:

{...002} **“Se suspende por tanta lluvia”**, provocando con ello desencanto en la población estudiantil quienes se sienten muy atraídos por estos eventos.

Estas situaciones referentes a la suspensión de actividades extras escolares sin consultar provoca desencanto no solo a los alumnos que los hace salir de la rutina del aula de clases para desenvolverse en otros campos como las actividades de recreación y esparcimiento, sino a todos quienes trabajan dentro de la escuela, porque permite la interacción entre todos los compañeros de trabajo como son directivos, docentes, administrativos, obreros y alumnos, además no dejan de ser actividades educativas solo que son ejecutadas con un poco más de libertad, pero que de igual forma requieren de una planificación para ser ejecutadas y necesitan del apoyo de todo el personal para mantener con orden y disciplina el cumplimiento de las mismas.

Otra situación donde se evidenció el descontento laboral fue en la actitud del personal cuando se les obligó a participar en eventos políticos en los cuales se involucra a la escuela ocasionando los siguientes comentarios de los docentes:

{...003} **“No quiero estar acá, me parece una pérdida de tiempo, esto es un acto solo político”**.

Además de dejar a la vista las malas caras, impaciencia, incomodidad, cansancio, por la asistencia obligatoria a estas actividades.

Escenarios como estos solo disminuyen el compromiso por el trabajo en la escuela, ya que es muy evidente que el ambiente externo político pareciera estar muy por encima de las actividades educativas y hace que se le reste importancia a la escuela.

La actitud apática contiene actos de indiferencia en el personal de la escuela. Estas situaciones de desapego de la actividades centrales de la escuela, traen como

consecuencia los estados mentales de reducción de la energía motivacional y la insatisfacción por lo que se hace o emprende, por lo que el personal puede con cierta facilidad buscar excusas distintas para no realizar la actividad previamente comprometida. Incluso afecta el carácter de las relaciones interpersonales produciendo desapegos afectivos frente a la necesidad del otro. En la escuela fue evidente como ocurre normalmente, que algún personal docente, obrero o administrativo se ausenta por razones personales de enfermedad o atención familiar o distintos problemas. A continuación se ilustra el caso de una docente enferma que se ausenta durante un periodo de reposo obligado medicamente. La ausencia no produjo ningún tipo de impacto en el resto del personal y como esta persona muchas otras se han ausentado por razones similares. Una docente narra su caso particular que es llamativo en un entorno comunitario escolar:

{...012} **“me ausente del trabajo por enfermedad y durante el periodo de reposo solo recibí mensajes de tres compañeros de trabajo”**. Una de estas personas solo preguntaban ¿hola cómo está, cómo sigue? Otra también preguntaba ¿hola cómo está?, y añadía cuídate que te recuperes pronto y una tercera persona también preguntaba ¿hola cómo sigue?, tranquila, recupérate pronto.

Este último aspecto que definió el entorno de desencanto y apatía en la escuela determina el poco compromiso e interés que siente el personal por los aspectos estrictamente humanos que afectan normalmente a la población que hace vida en la institución. Estas situaciones en las cuales se le reduce valor al compañero es un reflejo extremo del valor general que se le da al resto de las actividades que se planifican y conciben como importantes para la vida plena de la escuela. Este estado de cosas conduce a la aparición de los elementos anteriormente descritos que puede suspender una actividad planificada por razones injustificadas o que se convoquen a actos o eventos que tienen un carácter político partidista que afecta igualmente el ánimo del personal que no es afecto a la tendencia política para la cual se llama a participar.

Sin pretender destacar la negatividad de los ambientes de desencanto y apatía en las organizaciones escolares es evidente que la teoría psicológica considera estos estados de ánimo perjudiciales para la salud organizacional en general y la de sus miembros en lo particular.

1.3. Confrontación.

La escuela como toda organización se ve afectada por diversos conflictos y problemas humanos causados por diferencias políticas, percepciones de la organización en sí misma, por la intolerancia a la opinión del otro, por lo que es común que sucedan estos conflictos entre las personas que forman parte de la organización. Esas situaciones conflictivas deben servir para aprender de los entornos humanos a los que comúnmente se enfrenta la administración de la educación. Ciertamente las escuelas como organizaciones formales conformadas por seres humanos deben afrontar como equipo de trabajo esas situaciones que producen malestar, nerviosismo y confrontación dentro de la escuela.

Esta situación de confrontación se evidenció en un Consejo de Docentes en medio de una discusión de material emitido por el Ministerio de Educación para ascensos de la profesión docente, en el cual se presenta la siguiente situación:

Durante el desarrollo de la lectura de dicho material, el profesor de educación física interrumpe y levantando la mano como señal de pedir la palabra, expresó la siguiente opinión de forma muy clara:

{...005} **“Esta reunión solo tiene una intención política, lo que acá se discute es solo con la intención de evaluar quienes se sienten comprometidos con el gobierno actual y quienes no”.**

Lo que causo cierto malestar en la directora e hizo que se levantara de forma abrupta y tratando de interrumpir al docente con otra conversación hizo que este se disgustara y se produjera un intercambio fuerte de palabras donde por un lado el docente pedía respeto a su opinión y por otro lado la directora muy nerviosa hablaba

de otras cosas, desviaba la atención y con una actitud de poca importancia ante la situación trataba de ordenar una serie de documentos que en ese momento se encontraban en la mesa donde ella estaba sentada.

Fue una situación vergonzosa e incómoda para todo el personal, algunos opinaron con respeto a la directora y su actitud {...014} “**que grosera**”, “**no debería actuar así**”, “**no acepta opiniones de los demás**”. Se evidencia poca tolerancia y esta actitud afecta de manera negativa en el clima organizacional.

Otra situación que recogió un sentimiento similar de confrontación en la institución escolar, es el caso que se refiere a continuación:

{...010} En una ocasión una persona de la escuela se dirigió a la zona educativa y denunció según ella, el mal servicio que presta el comedor escolar sin evidencias que comprobaran tal afirmación y creó cierta inseguridad en los supervisores. Fueron solo críticas destructivas, que crean inseguridad en las organizaciones en tanto que la acción de la crítica debe tender a mejorar el estado en que se encuentra la situación y no a destruir la estima, autoestima y credibilidad de las personas involucrada. Cuando no hay suficientes evidencias para probar una acusación el estado de ánimo de la organización tiende a decaer por la preocupación que esto genera para enfrentar los problemas de fondo que pudieren haber estado originándose ante el hecho denunciado. Se pierde credibilidad y confianza en la búsqueda de la verdad con respecto a cualquier investigación que se quiera emprender para buscar la verdad en situaciones problemáticas.

En ambos momentos se percibió un estado conflictivo de confrontación derivados de la forma inadecuada de tratar los asuntos o problemas de la escuela, uno por percepción de tendencias políticas diferenciadas y otra por la insuficiente información que maneja una persona en específico en el momento de denunciar una supuesta irregularidad. Como se observa la confrontación en lugar de promover el sano diálogo y la discusión argumentativa lo que produce, en ambos casos, es confusión y

desencanto en el personal creando un clima conflictivo que conduce al empeoramiento de las relaciones humanas.

1.4. **Imposición y amenazas.**

El funcionamiento de las instituciones educativas en Venezuela es regido, dirigido y orientado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación con respecto a la planificación del año escolar, cambios en el sistema educativo, proyectos educativos, capacitación docente, titularidad del personal, entre otros temas, entre los que se incluye una actividad muy novedosa de formación del personal docente denominados congresos pedagógicos que se conducen en diferentes instancias locales, regionales y nacionales.

En un congreso pedagógico convocado en las distintas regiones del país y el conducido particularmente en el estado Mérida, se observó como de forma severa los directivos obligaron al personal docente a participar en esta actividad estuviesen o no de acuerdo con ella. Las inscripciones para el congreso se hicieron con poco tiempo. En el lapso de una semana se recibió por parte de la escuela un correo en el que se informaba sobre la realización del mismo para los días jueves, viernes y sábado de la semana en curso. Ante tanta premura algunos docentes no se inscribieron. Es entonces, cuando a mitad de semana los directivos comentaron a varios docentes la obligatoriedad de la asistencia a dicho evento, tanto es así, que el día que comenzó el congreso, la mayoría de los docentes se presentaron a su apertura sin contar con una inscripción formal, solo se sentía la imposición de presentarse al evento y evitar las consecuencia que llevaría el no hacerlo.

En el ambiente de esta escuela paciera predominar las imposiciones y amenazas que reflejan el carácter autoritario del clima organizacional de esta institución, que comúnmente proviene de la actitud que asume el personal directivo tratando de dar cumplimiento bajo amenazas las directrices de órganos superiores específicamente del Ministerio de Educación. Las obligaciones y amenazas crean un estado de

incomodidad y de reducción de la capacidad autónoma del docente para decidir, haciendo sentir al docente desamparado, considerando que sus actividades no están respaldadas y no es respetado por el propio sistema educativo.

1.5. Poca valoración al trabajo de las personas, críticas destructivas.

Uno de los objetivos de la administración es valorar el trabajo que se realiza en la organización. Valorar el trabajo significa reconocerlo, elevarlo a fin de incentivar al personal y elevar su autoestima. Este es uno de los planteamientos al que hace referencia tanto Maslow respecto a la autoestima y Herzberg en relación con el reconocimiento del trabajo en sí mismo. Estos son aspectos motivacionales que mantienen al personal en un estado elevado de satisfacción con respecto a lo que hace. Hay situaciones o momentos en las organizaciones en las que se reduce el ánimo y el reconocimiento al trabajo que desempeña el personal. Este tipo de momentos se evidencian en las críticas exageradas a la función que se desempeña. La siguiente situación refleja un desconocimiento al valor del trabajo que realiza el personal.

Cierto día una secretaria acudió a la oficina de la dirección a transcribir un oficio y la subdirectora un poco molesta y descortés, al verla en la oficina le preguntó en varias oportunidades:

{...008} **¿Ya va a terminar? ¿Ya va a terminar?**, ocasionando molestias en la secretaria quien le respondió: **“si Ud. quiere no hago nada, yo sólo hago un trabajo en beneficio de la escuela, no es para mí, además esta notificación es urgente para los docentes”**...motivo por el cual la subdirectora reacciona diciendo: **“no se debe prestar la computadora a nadie”**.

En este fragmento en el que se recogió un momento del desempeño laboral se destacan varios elementos que valen la pena mencionar, uno es la actitud de molestia de la subdirectora que es percibida por la secretaria como acoso y falta de aprecio por

el trabajo que realiza; otro elemento que se descubre es la reacción poco amable de la secretaria ante el requerimiento del directivo, para luego tomar decisiones inadecuadas que confunden el entorno laboral con respecto al uso de los equipos e instrumentos de trabajo administrativo. Lo anterior deja ver como el personal directivo de esta institución tiene tratos poco delicados por el trabajo que realizan el personal de menor jerarquía en la organización, sin percatarse de los daños motivacionales que esto produce en quienes hacen vida en la institución en el cumplimiento del papel que le corresponde para asegurar el éxito de la escuela.

Otro caso que se enmarcó en esta categoría del desconocimiento y poca valoración al trabajo fue el referido a la presentación de los Proyectos de Aprendizaje, para la cual se había elaborado una programación con suficiente anticipación, a fin de que tanto el personal como padres y representantes estuviesen informados de esta actividad. En ella se explicó la participación de cada uno de los Años y Secciones de la escuela a fin de garantizar el éxito del evento. Se observó de inmediato que esta actividad se estaba conduciendo con momentos de indisciplina en los alumnos ante la falta de cooperación por parte de los docentes, quienes se retiraron de la escuela una vez iniciada la exposición material de los proyectos. Esta actitud dejó ver la poca valoración al trabajo y esfuerzo de los estudiantes, así como la falta de compromiso e interés por parte de los docentes en esta actividad de la escuela. Y para colmo al finalizar la exposición dos coordinadoras expresaron lo siguiente: “este comportamiento indisciplinado es culpa de los organizadores”.

Una vez más se percibió cierta actitud de rechazo y malos comentarios hacia las actividades de la escuela, parece más fácil opinar en contra de las personas que organizan los eventos que ayudar a la realización de los mismos.

1.6. Falta de confianza.

La confianza es la base en un equipo de trabajo, cada miembro del equipo debe establecerla cultivándola a través de sus acciones, sus palabras y su compromiso

laboral. Por lo tanto, es importante que todos quienes conforman la institución educativa basen sus relaciones en el respeto, comunicación, compañerismo y tolerancia, es decir, son valores que deben ser aplicados a lo largo de la jerarquía escolar. Estos valores integran la categoría conceptual de la confianza asegurando bajo este principio horizontalidad y seguridad en la comunicación y las relaciones interpersonales. La confianza da seguridad en el tratamiento administrativo del personal y la percepción segura del otro.

Sin embargo, a continuación se describe una anécdota por parte de un docente a quien le toco vivir y sentir la desconfianza y represalias de parte de la directora por el solo hecho de trasladarse hacia otro salón de clases para atender según el horario establecido al grupo de alumnos que correspondía.

{...009} Cierta día la directora se acerca a una docente exigiéndole que debe cumplir con su horario y trabajo, la docente confundida y asombrada por la llamada de atención le responde **“estoy cumpliendo con mis deberes de forma normal, no entiendo por qué me dice eso”** la directora se retira con mala actitud y no dice nada más. La incomodidad de la trabajadora fue tal que se vio obligada a buscar alumnos, carpetas y registros anecdóticos de las clases ya dictadas como prueba del cumplimiento cabal de sus funciones. Queda demostrada la mala comunicación entre directora y subordinada.

Situaciones como estas causan malos entendidos, disgustos e incomodidades porque dejan claro la falta de confianza y profesionalismo para hacer un reproche sin fundamentos, sin percatarse que la docente en ningún momento había incurrido en esas faltas.

El director como gerente y cuentadante de la escuela debe respetar, dirigir, administrar y aconsejar para recibir confianza de sus trabajadores, así como buen trato. Y evitar las represalias, rechazo y críticas a los empleados que solo traen como consecuencia que el personal se irrite, manifiesta escepticismo, oposición al poder superior y agresividad hacia el sistema.

Es importante aclarar que se debe supervisar a los trabajadores y el cumplimiento de sus funciones para la buena marcha de la institución, sin embargo, un acompañamiento pedagógico inadecuado solo provoca actitudes negativas de los empleados hacia los directivos.

1.7. Autoritarismo.

En toda institución educativa existe una persona que tiene como labor principal organizar y dirigir las actividades propias de la escuela, es un papel de gran relevancia y con muchos compromisos, como lo es el director, es la máxima autoridad y el responsable por el buen funcionamiento del centro educativo, claro está, existen otros agentes que participan en el funcionamiento de la escuela como los docentes, alumnos, secretarios, obreros, familia, comunidad, entre otros.

La escuela como lugar de trabajo debe ser vista como un segundo hogar para todos quienes trabajan en ella, por esto debe contar con un ambiente agradable, dinámico y atractivo que permita el desarrollo personal y profesional de los actores que hacen vida en ella.

En muchas ocasiones el director comunica de forma escrita o verbal la planificación que debe ejecutarse en el ámbito escolar, así como los objetivos y metas que se deben alcanzar, sin tomar en cuenta las opiniones del personal docente que son quienes están en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, dejando a la vista su imposición al momento de establecer las actividades o tareas a realizar. Es decir, fundamentado en el principio de jerarquía los directivos hacen uso exagerado del poder para imponer su autoridad creando una sensación de concentración de funciones para garantizar el control de la organización y de la conducta de sus miembros, es entonces cuando las relaciones interpersonales se ven obstaculizadas y solo se tiene que hacer según lo mande o exija el directivo por la autoridad que posee, mostrando el autoritarismo y en la actualidad no debe existir puesto que cada

trabajador debe sentirse libre al momento de ejecutar su trabajo y corresponder con el cargo que desempeña.

Aunque el director debe tener una visión amplia que acepte opiniones y sugerencias, en la situación que se presenta a continuación se deja bien claro la forma de ejercer el poder por parte del directivo sin importar la repercusión que tenga en su personal.

{...007} De forma sorpresiva la directora junto con los subdirectores tomaron la decisión de cerrar la puerta de entrada a la institución al mínimo retardo que presente el personal solo en el horario de 7 am. Trayendo como consecuencia incomodidad, confusión, humillación no solo al personal que labora en la escuela también a los estudiantes, a quienes le hacen esperar 15 minutos afuera y cuando les abren la puerta son enviados para la cancha a cantar el Himno Nacional del país, como señal de castigo por la falta cometida, actitud de completo rechazo por parte de la población estudiantil y trabajadores con los siguientes comentarios:

{...017} **“Que grosería, que falta de respeto, para que hacen esto al final del año, esto es humillante e incómodo estar afuera perdiendo el tiempo”. “Aparte de que hay capta huellas, nos detienen a la hora de entrada y uno no coloca la hora que realmente llego sino la hora que el directivo quiere, no es justo”**

Otros dicen: **“que ridículo, ya tienen el capta huella para que hacen esto, no es justo. Ahora nos mandan a cantar el himno nacional como castigo”**

Por otra parte, también los alumnos sienten una imposición autoritaria de medidas como las que se narraron anteriormente y expresan lo siguiente:

{...018} **“esta situación de dejarnos fuera no nos gusta a los alumnos y por esto algunos compañeros quieren tomar o cerrar la escuela”**

En general, esta conducta directiva afecta y genera molestias e indisposición del personal involucrado directamente por decisiones de esta naturaleza. Es claro que el uso del poder y la autoridad por el cargo que se ocupa procura la incorporación del otro y no la humillación. Se apreció en general un rechazo a estas decisiones por considerarla inadecuadas y por la generación de animadversión al uso autoritario del poder.

Por otro lado, no teniendo suficiente con la situación anterior, se comprobó que el capta huellas es manipulado por los directivos y estos alteran la hora de entrada adelantando 8 minutos en el aparato, lo que significa que si una persona llega escaso minutos antes de las 7 am corre el riesgo de quedar retardado por ese adelanto perjudicial, originando la siguiente observación por parte de varios docentes y secretarias:

{...018} **“Alguien manipula este aparato en perjuicio del personal de la escuela, no es justo, que falta de respeto, además a la hora de salida el reloj del capta huellas tiene algunos minutos atrasados para hacer que todos cumplamos más tiempo acá, que gana con esto, no puede ser”.**

Se evidenció exceso de mando y control en varios aspectos de la situación: uno es el autoritarismo del cuerpo directivo al establecer y querer hacer cumplir una norma que sin participarla y acordarla entre los trabajadores la ponen en práctica, segundo la rigidez de la hora de entrada precisada al minuto, tercero la alteración de la hora en el capta huella en perjuicio de todo el personal incluyendo al estudiantado. Todas estas condiciones dejan ver un interés castigador, además es exagerado solicitar a docentes y estudiantes que lleguen tarde la entonación del himno nacional, es un trato desmedido y reduccionista de la percepción o autopercepción que el personal tiene de sí mismo en el poder.

1.8. Arbitrariedad y poca comunicación.

La arbitrariedad se entiende como el cumplimiento de los caprichos de una persona que sin obedecer a las leyes o la razón actúa de manera injusta y autoritaria. La arbitrariedad y el autoritarismo en el cuerpo directivo de una institución educativa se conocen como factores negativos que afectan y atropellan el normal funcionamiento de las tareas escolares, directivas, administrativas y educativas.

El caso que se explica a continuación da una idea clara de la arbitrariedad en la toma de decisiones de la escuela: se procedió a despedir a una trabajadora por faltar injustificadamente a sus labores, (según argumentaron los directivos), esta situación provocó gran conmoción en el personal, quienes no entendían lo sucedido si se trata de una persona que todos los días está en la escuela cumpliendo con su trabajo, cómo sucedió esto, gran inquietud para todos.

Con el paso de los días se aclaró la situación y se dejó al descubierto que los directivos no siguieron los canales y procedimientos administrativos para tomar tal medida. Es bien conocido que los procedimientos administrativos exigen rigurosidad cuando se trata de sancionar a algún personal por las causas establecidas en leyes, reglamentos y normas que regulan actos sancionatorios. Un caso común es el referido a los tiempos para justificar las inasistencias al trabajo, un obrero tiene un tiempo de tres (3) días hábiles; quince (15) días hábiles para docentes y Siete (7) días hábiles para personal administrativo, para entregar la respectiva constancia, de no ser así, el subdirector administrativo está en la obligación de citar al trabajador, hacer una llamada de atención verbal, luego hacerle mínimo tres oficios donde se le expresa la falta que ha cometido y las veces, por último acudir a la inspectoría de trabajo. Estos criterios no fueron tomados en cuenta al momento de tomar una decisión de suspensión de un personal, manifiestamente contrario a las disposiciones legales.

Todo este procedimiento fue omitido por los directivos de la escuela y solo se dejaron llevar por su autoridad e influencias de poder, lo que causó en los trabajadores mala impresión y decepción, porque se tomó una decisión sin tener seguridad de lo que se hacía. También demostraron que no conocen el manejo

adecuado de procesos contemplados en las normas, además es evidente la transgresión de los procesos de comunicación involucrados en situaciones y sanciones e incluso de despido del personal, razones que pudieran ser consideradas justas si se prueban el procedimiento administrativo establecido. Para estos casos la comunicación es fundamental, es importante tener un contacto cara a cara donde se explique al trabajador la falta en la que incurrió (si fuese el caso), el tiempo que tiene para justificar su inasistencia o falta cometida, para posibilitar así la defensa y descarga a su favor de los argumentos que explican las razones de su falta o cualquier otra situación que se presente.

Este es un aspecto clave en el clima organizacional de una escuela u organización en las que debe transmitirse seguridad laboral, psicológica y legal a quienes trabajan en entornos organizados, como lo expresan Maslow y Herzberg.

En conclusión, el clima organizacional o ambiente de trabajo representa un factor determinante en la realización de actividades dentro de una institución educativa, el mismo está vinculado con los valores, actitudes, aptitudes y motivación que afectan el comportamiento de las personas, en su forma de trabajar, de relacionarse, el liderazgo del directivo, es decir, con cada actividad que se ejecute en la organización.

Aunque es difícil definir con claridad qué tipo de clima impera en una escuela, empresa u organización específica, sí es posible determinar los elementos que se encuentran en ella y basándose en estos poder precisar cómo es el ambiente de trabajo, qué efectos tiene sobre el personal y en el desenvolvimiento de cada trabajador.

Con la realización de la presente investigación se determinó, según las notas de campo recopiladas, y los aportes teóricos analizados que el clima de la escuela en estudio presenta como una característica el autoritarismo, falta de confianza entre los distintos miembros de la organización fundamentalmente en las relaciones jerárquicas del personal y los directivos, las decisiones son tomadas por el directivo y se exige su cumplimiento cabal con estricto apego a la decisión y opinión del directivo. Otra

característica que resalta es el ambiente cerrado, controlado y falta de compromiso, se evidencia poco interés del personal por participar en las actividades de la institución, las críticas destructivas resaltan, así como la preferencia entre el personal por la afinidad política, la falta de compromiso por parte de los trabajadores es afectada por la rutina, cada uno llega, cumple su horario y se retira sin darle mayor importancia al trabajo que cumplen los demás y el efecto que esto causa en toda la escuela. Aunque cada trabajador cumple un rol importante en la escuela no existe valoración al trabajo realizado, las injusticias y el desencanto que percibe el personal afectan las relaciones interpersonales creando apatía, indiferencia e insensibilidad.

Los trabajadores de la escuela perciben el ambiente como molesto cuando ven entorpecido su trabajo por la desconfianza, la preferencia, la falta de motivación, las escasas relaciones sociales, la poca participación en la realización de trabajos, la pasiva e indolente actitud de los compañeros ante diversas situaciones que se padecen y la falta de comunicación interna. Se concluye entonces, que el clima organizacional influye en el comportamiento de las personas que integran la escuela a través de las percepciones y condicionan la motivación laboral y el rendimiento profesional.

CAPITULO IV

Conclusiones y discusión

La personalidad de la escuela definida por el clima organizacional se caracteriza por ciertos factores que se dan cotidianamente en cada institución y varían según las diferentes actividades que se realizan y la interacción entre los miembros de la organización a partir de las posiciones que ocupan en la jerarquía y los roles que desempeñan. Develar el tipo de clima organizacional que domina el entorno laboral en una escuela de educación media técnica, fue muy interesante y representó un desafío para la investigadora (ya que formó parte del talento humano de la institución estudiada), para mantener la objetividad y veracidad en la captación de la información y con la recopilación y análisis de los datos poder conocer el ambiente interno y su relación con ciertos comportamientos de los miembros de esta organización escolar.

De esta forma los hallazgos de todos los elementos para definir el tipo de clima organizacional descubierto como la tipificación de la personalidad de la organización tal y como lo señala Rodríguez, (2005:160) es “El conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema

organizacional” define el clima organizacional como la caracterización de la personalidad de la organización, sin embargo, la investigación logró determinar una tendencia en el clima organizacional de esta escuela que demuestran rasgos de autoritarismo, excesivo control y centralización de la información. Esta percepción del clima organizacional se puede describir por las categorías descubiertas que lo definen. Este tipo de clima organizacional referido por la literatura, según Likert, (citado por Brunet, 1987:33) puede clasificarse de la siguiente manera: abierto, autónomo, autoritario, cerrado, controlado, familiar y paternal.

El tipo de clima descubierto probablemente exprese de acuerdo a la percepción de la investigadora el carácter centralizado de la administración pública en general y de la administración de la educación en lo particular.

Las leyes y reglamentos de la educación en el país determinan una excesiva participación centralizada de los organismos de poder y en tanto que la administración en las escuelas no cuentan con organismos colegiados, consultivos para la toma de decisiones es por lo que la administración o personal directivo asume casi por necesidad las posturas de exceso control y centralización de las decisiones, este tipo de actitud administrativa probablemente contribuye a explicar el tipo de clima organizacional descubierto por esta investigación. Estos tipo de clima organizacionales se definen sobre la base de una serie de categorías en las que se agruparon los diferentes momentos revelados en la información recogida. Las categorías serán señaladas a continuación:

Tipos de climas	Categorías definitorias
Abierto	
Autónomo	
Autoritario	Autoritarismo, Falta de confianza, Poca comunicación, imposición y amenazas
Cerrado	Injusticia, Desencanto, apatía
Controlado	Criticas destructivas, arbitrariedad
Familiar	

Paternal	
----------	--

Estas categorías demuestran que estamos frente a un entorno socio psicológico caracterizado por injusticia, desencanto y apatía, confrontación, imposición y amenazas, poca valoración al trabajo, críticas destructivas, falta de confianza, autoritarismo, arbitrariedad y poca comunicación.

Es probable que otros factores pudiesen haberse descubierto y las categorías que definen el clima organizacional hallados en la investigación se interrelacionan y una a otra ofrecen intercambios de información lo que indica que los aspectos definatorios de estas categorías aunque ofrecen cierta independencia por los contenido que las definen, están relacionadas unas con otras, es decir, estamos frente a un sistema de la condición generada por las interrelaciones e influencias del poder en la escuela.

Situaciones de amenaza generan inseguridad, desencanto, desconfianza, estos sentimientos que generan insatisfacción están referidas por Herzberg al señalar las condiciones que prevalecen en torno al trabajo negativamente produciendo lo que él ha llamado factores higiénicos en la motivación que hacen referencia al cuidado profiláctico que debe prever la organización para evitar los derrumbes psicológicos provocados por estas condiciones laborales e igualmente Maslow lo referiría como aspectos amenazantes a la autoestima y necesidad de seguridad psicológica de los miembros de una organización.

Igualmente el autoritarismo, podría conducir actitudes de desconocimiento y poca valoración del trabajo y el desempeño laboral de los miembros de la organización, generando problemas de insatisfacción, desencanto y poco compromiso con los fines, proyectos y actividades en general que la organización emprende, respecto a estas condiciones la literatura ha hecho énfasis en el compromiso laboral, según Robbins (2009:79), “es la identificación del individuo con la organización que lo emplea” el cual es importante para la construcción y cuidado de climas organizacionales abiertos, autónomos, flexibles y respetuosos, así como el emprendimiento e iniciativas de los miembros de la organización, no hay dudas que los climas

organizacionales flexibles, abiertos, positivos afectan positivamente el desempeño laboral y un alto nivel de motivación y de sentido de pertenencia que contribuyen a fortalecer los lazos de amistad, de intimidad, y de compromiso con la organización. El clima organizacional es cambiante y la literatura no reporta esta habilidad, aunque hay referencia a este tipo de características en el comportamiento de la organización, la bibliografía indica que es constante e inmodificable, lo que también es necesario aceptar y probablemente investigar más a fondo es la influencia de contingencias externas como condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas en general que pueden impactar el carácter del clima organizacional bien fortaleciéndolo o debilitándolo a favor o en contra de las condiciones psicosociales que deben imperar para asegurar mayor compromiso y desempeño laboral óptimo.

Ahora bien, la naturaleza psico-social del ambiente laboral de la escuela estudiada, representada por el comportamiento de las personas e influenciada por pensamientos, sentimientos así como la convivencia interpersonal, pone de manifiesto que en dicha institución la actuación de los trabajadores y su desempeño laboral es impactada por situaciones de aspectos políticos, económicos, sociales y personales de cada integrante y deben ser tratados con delicadeza, privacidad, justicia y profesionalismo para dar soluciones oportunas y crear un clima organizacional de confianza, comunicación y adaptable a las diversas situaciones que se presentan. Es tan importante tomar en cuenta todos estos aspectos y tener presente al talento humano como el principal agente que hace y da vida a una organización, y de sus emociones y percepciones depende la motivación y compromiso por el trabajo y la interacción entre las características personales de la organización.

Mantener un clima organizacional adecuado en una organización escolar es importante ya que condiciona la actitud y comportamiento de los trabajadores y el buen desempeño de la escuela depende de esas cualidades que poseen sus integrantes, además es obvio que al mantener una atmósfera de paz, concordia, amistad y buenas relaciones interpersonales todos y cada uno de los trabajadores se sienten identificados con la escuela y por consiguiente con el logro de metas y objetivos que

benefician individual y grupalmente, sin olvidar que la función principal de una institución escolar es la formación de jóvenes como individuos integrantes de una sociedad, para lograr esto con éxito las persona encargadas de esta labor deben sentirse comprometidas con lo que hacen, ser participativas, responsables, cooperativas y en equipo enfrentar los cambios o retos que se presenten, para obtener mejores resultados y así mejorar el ambiente, elevar el rendimiento y calidad laboral.

No hay duda que se requiere profundizar este tipo de investigación para lograr con mayor profundidad la definición de las condiciones que explican la atmósfera psicológica en la que comúnmente operan las instituciones escolares, es necesario igualmente ampliar estas investigaciones y discusiones a otras organizaciones escolares con el propósito de estudiar posibles semejanzas y diferencias en la construcción del clima organizacional, también sería necesario determinar con mayor precisión los factores que juegan un papel importante en la creación y desarrollo de un tipo de estructura psicosocial en las escuelas que permitan mayor fluidez y sosiego en la realización del trabajo exigido.

Una recomendación obvia que se deriva de esta investigación es la realización de programas de desarrollo organizacional atinentes fundamentalmente al descubrimiento del clima organizacional en el que opera la organización a fin de producir las modificaciones que se requieran en la configuración de lo que la teoría de las relaciones humanas definen como el “espíritu de cuerpo”, que contiene aspectos importantes referidos a la confianza, cooperación, participación, comunicación, profesionalismo y seguridad psicológica y social.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baquero R., Limón M. (1999). Teorías del Aprendizaje. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Bateman, T y Snell, S (2005). Administración una ventaja competitiva. México. Mc Graw Hill.
- Blasco, J. E., Pérez, J. A. (2007). Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes. España. Editorial Club Universitario.

- Bogdan, R. (1972). Participant Observation in Organization Settings. Syracuse New York, Syracuse University Division of Special Education and Rehabilitation.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. (L. Villalpando, Trad.). México: Trillas.
- Castillo, Ramón. (2003). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los docentes adscritos a la Escuela Básica Bolivariana Simón Planas, Municipio Torres, Estado Lara. Barquisimeto.
- Chiavenato, I. (2.000).Administración de Recursos Humanos. Santa Fé de Bogotá, Colombia. Mc. Graw Hill. Quinta Edición.
- Córcega, Ana Y Subero, Luisa (2007-2008). “Análisis de los factores que influyen en el Clima Organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”, Cumaná-Estado Sucre.
- Fernández Aguerre, T. (2004). Clima Organizacional en las escuelas. Un enfoque comparativo para México y Uruguay. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin.
- Gibson, J. (1984). Organizaciones. Estructura y proceso. Bogotá: Legis.
- González de Rivera, J. (1991). “Factores de estrés y enfermedad”, en Actas Luso-Esp. Neurol. Psiquiatr.
- Halpin, A. y Croft, D. (1963). The Organizational Climate of Schools. Washington: University Press.
- Herzberg, F. Bernard, M. Barbara, B. (1959). The motivation to work. New York, London, Sydney. Jhon Wiley y Sons.
- Korman, A. (1978). Psicología de la Industria y de las Organizaciones. Madrid. Marova.

- Maslow, A. (1970). Motivation and personality. New York and London. Harper Row y Publishers.
- Medina, L. (2002). Clima organizacional desde la perspectiva de la comunicación del núcleo rural n° 244. Estado Falcón.
- Merriam, S. (1988). Estudio de casos en educación. Un estudio cualitativo. Jossey-Bass.,Inc.,San Francisco: Publisher
- Parra de Chópite, B. (1995). Estudio de caso cualitativo en la investigación educativa. Rubio-Venezuela. Impresión Alex Breack Collazo.
- Rivera, M. (2000). El Clima Organizacional de Unidades Educativas y la Puesta en marcha de la Reforma Educativa. Antofagasta – Chile.
- Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. México. Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2004). Diagnóstico Organizacional. Universidad Católica de Chile. Ediciones Santiago.
- Rodríguez, D. (2005). Diagnostico Organizacional. México: Alfaomega.
- Ostroff, C., Kinicki, A.J. y Tamkins, M. (2003). Organizational Culture and Climate. En W.C. Borman, D.R. Ilgen & R.J. Klimoski (Eds).
- Owens, R. (1981). Organizational behavior in education. New York: Mcgraw Hill.
- Porter, L. Steers, R. Mowday, R. y Boulain, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology.
- Stimson, J. y Labelle T. (1971) The organizational climate of Paraguayan elementary schools: Rural-urban differentiations. Education and Urban Society.
- South African Journal of Education. Applicability of the Organisational Climate Description Questionnaire – Rutgers Elementary: a South African case study. 2013.

- Taylor, S. y Bogdan R. (1987). “Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados”. Argentina. Editorial Paidós Básica.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

Observaciones.

Código n° 001. Hay muchas injusticias, pase una solicitud de horario, la cual no fue tomada en cuenta, vivo muy lejos, no puedo llegar a las 7am. Me desmejoraron cambiándome de coordinador de mención para docente de aula. No me provoca llegar a la escuela.

- Las órdenes vienen de muchas personas, no hay compañerismo, no me gusta el horario, los directivos tienen una forma muy déspota de llamar la atención, amenazan con descontar el sueldo por llegadas tardías. Existe mucha preferencia. La escuela presenta un ambiente muy pesado e incómodo.

- El horario es muy pesado, son largas y agotadoras jornadas laborales, no atienden la solicitud de horario, a los directivos les molesta los estudios que hagan los docentes, entorpecen los horarios de clases de los docentes. Exigen a unos y a otros no.

- Me encuentro con el profesor de control de estudios, nos saludamos. “Hola como esta”, le respondo: “Hola, bien”. Él me dice: mira ya que te veo aprovecho para decirte que me voy de la escuela, hasta hoy trabajo acá, a partir del lunes empiezo en zona educativa. Le respondí: de verdad: ¿Por qué? ¿En la zona educativa es más fuerte el trabajo? ¿Qué pasó? ¿Por qué se va? El docente responde: estoy cansado no me gusta el trato que recibo acá. Estoy cansado de verdad. Cuídate.

Análisis: Poca atención a la solicitud de horario hecha por los docentes, trato no adecuado de los directivos hacia los docentes, cambio de cargo sin consultar. Preferencia de los directivos hacia el personal docente.

Código n° 002. Suspensión de semana de la escuela y con ellos todos los eventos culturales y deportivos planificados con anticipación, de manera sorpresiva se suspenden las actividades extras pautadas para la semana de la escuela, provocando desencanto en la población estudiantil quienes se sienten muy atraídos por estos eventos. Nunca hubo explicación sobre el asunto, una de las profesoras encargadas dijo: se suspende por tanta lluvia. (ya se habían planificados campeonatos deportivos entre los alumnos, elección de candidatas de cada año, bailo terapia, entre otros.).

Análisis: Poco interés por las actividades escolares, decisiones tomadas sin percatarse las consecuencias que estas dejan para la escuela.

Código n° 003. Todo el personal es convocado para una reunión a las 12:30 m, en las instalaciones de la cancha de la escuela.

La directora comienza la reunión: “Buenas tardes colegas, el motivo de la presente reunión es para darles la siguiente información: todas las escuelas fueron convocadas a participar en un desfile a realizarse el 11 de febrero en la ciudad de Mérida, el cual tendrá como recorrido, concentración plaza de toros, bajando por av. las américas, cruce con el viaducto miranda, luego hasta glorias patrias, donde se va a encontrar un tarima que recibe a las instituciones educativas. En nuestro caso de vemos representar el trompo alimenticio. Esto compañeros es de carácter obligatorio, es decir o van o van. Además informo sobre el incremento de 4 horas para los docentes de 36 horas.

La información anterior provoca gran descontento en algunos docentes, ya que se evidencia el auge político del desfile, sin embargo el personal hizo caso y de manera apática se reunió para proceder a ensayar la ubicación que cada uno tendrá en tal evento.

- Concentración en Av. Las Américas para el desfile, mucho descontento del personal, malas caras, impaciencia, incomodidad, cansancio, cuando inicio el desfile poco a poco el personal des disperso y muy pocos llegaron al punto final en plaza glorias patrias.

En varias personas de las escuela se escuchó el comentario no quiero estar acá, me parece una pérdida de tiempo, esto es un acto solo político.

Análisis: Prevalece la materia política sobre la académica. Se nota la obligación por parte del personal de acudir a estas actividades para evitar problemas en el trabajo.

Código N°004. Se reúnen tres secretarias en la oficina de proyecto siendo las 10 am, hablando de docentes y coordinadoras de manera descalificativa por no pertenecer al partido político de turno. No me gusto la forma como se expresaron, mi reacción fue de rechazo hacia la conversación entablada por las tres señoras debido a la mala política que se está ejecutando en el país y lo afectados que somos todos los ciudadanos.

Análisis: Personal que se muestra más interesado por pertenecer al partido político de turno que por hacer o valorar el trabajo actualmente realiza cada persona dentro de la institución.

Código n° 005. Consejo general de docentes sobre discusión de material emitido por ministerio de educación para ascensos de la profesión docente.

Participación activa en la lectura y reflexión de los artículos, mesas de trabajo por parte de los docentes, se observó interés en el trabajo que se estaba realizando. Siendo las 11:30 antes de salir a almorzar el profesor de educación física pide la palabra para emitir una opinión personal en cuanto al trabajo de la mañana, explicando la intención política del contenido, de repente la directora lo interrumpe provocando molestia al profesor quien no dudo en exigirle respeto a su sentir y se produjo un fuerte cruce de palabras incómodo para los presentes. Se notó la falta de respeto de la directora ignorando completamente lo que el profesor decía y con la cabeza abajo empezó a ordenar nerviosa una serie de papeles que estaban sobre la mesa donde ella estaba sentada, interrumpió al profesor en varias oportunidades y este levantaba la voz para ser escuchado por los presentes.

Análisis: falta de respeto de la directora ante la opinión personal del docente, quien hacía referencia del trasfondo político que la reunión tenía. Actitud egoísta y negativa del directivo, además desencanto que originó la actitud de la directora en los presentes quienes expresaban “que grosera” “no acepta las opiniones de los demás” “no debería actuar así”.

Código n° 006. Inscripción y participación en congreso pedagógico educativo.

Participación de personal docente al congreso, de la nómina de 48 docentes, 20 docentes realizaron su inscripción formal y el resto no lo hizo, sin embargo en el transcurrir de la semana se escucharon comentarios de los directivos que este evento es de carácter obligatorio y el personal debe participar en porque son lineamientos del ministerio de educación y se deben acatar para evitar salir perjudicados en su trabajo, por tal motivo los docentes sintiéndose obligados por la situación que reina en el país y la inseguridad laboral acudieron al congreso para lograr la participación los días respectivos.

Análisis: Influencia de ideología política en parte del personal que conforma la escuela e incomodidad de quienes no se sienten identificados con el gobierno de turno. Provocando escasa importancia ante las jornadas “educativas” emanadas del ministerio de educación al ver que se disipa el interés por mejorar o estudiar los aspectos educativos, para darle más importancia a la política del país.

Código n° 007. En Coordinación de Proyectos con la secretaria, nos saludamos y conversamos sobre el recibimiento del nuevo año, a lo que la secretaria dice: “llegue rapidito y entre a la oficina para evitar encontrarme con las personas que trabajan aquí, ya que un día como hoy, yo lo llamo el día de la abrazadera, gente que durante el año ni me saluda y un día como hoy si lo hace, lo que me parece mucha falsedad”.

La docente ayudante en la coordinación de proyecto interviene diciendo: “yo llegue, firme, coloque la huella y de igual forma entre rapidito a la oficina para así evitar el contacto con muchas personas que solo por hoy saludan y el resto del año ni te hablan”.

Análisis: Poco relaciones personales, aislamiento del personal, falta de compañerismo.

Código n° 008. Por escasez de insumos como hojas, tinta para imprimir, fotocopidora dañada y demás, la secretaria de la coordinación de proyecto se dirige hacia la secretaria de la dirección de la escuela para hacer e imprimir un aviso de reunión para los docentes de la institución. Durante el tiempo que tardo la señora en hacer e imprimir el aviso la subdirectora técnica le pregunto en varias ocasiones ¿ya va a terminar?, ¿ya va a terminar?, lo que produce molestias a la administrativo y hace que le responda: “si Ud. quiere no hago nada, yo solo hago un trabajo en beneficio de la escuela, no es para mí, además esta notificación es urgente para los docentes”. Provocando con esto la ira de la subdirectora quien se dirige a su secretaria diciendo en vos alta “no debes prestar la computadora a otras personas”. La secretaria de coordinación de proyecto se dirige a su jefe inmediato alegando el egoísmo y la confusión que deja la actitud de la subdirectora, quien se muestra grosera sin percatarse que el trabajo se hace en pro de la escuela.

Análisis: egoísmo, poca valoración por el trabajo que desempeña cada persona en la escuela.

Código n° 009. Siendo las 9 y 35 minutos de la mañana una docente se encontraba esperando a los alumnos de 4to de administración, cuando la directora llega al aula y me dice: ¿profesora si usted está acá en la escuela, por qué no da clases? Asombrada le respondió: si, profesora yo di clases de 7 a 9 y 35 con 4to de turismo y ahorita me corresponde con 4to administración, ella nuevamente dice sus alumnos los está atendiendo otro profesor y dicen que usted no les da clases, le explique que si cumplí con mi trabajo, sin embargo la directora no quedo convencida y me vi obligada a buscar una alumna de 4to turismo y el diario de clases como testigos de que si cumplí con mi horario.

Análisis: queja sin fundamento, acoso, llamadas de atención ofensiva e innecesaria.

Código n° 010. Consejo general de docentes, punto único: programa de alimentación escolar. La directora comienza diciendo: buenas tardes, esta reunión se hace con la finalidad de aclarar un malentendido que se presentó cuando “alguien” un trabajador de la escuela se dirigió a la zona educativa para quejarse sobre el manejo del PAE en la escuela. Principalmente porque se está cobrando cierta cantidad de dinero para el traslado, limpieza y mantenimiento de los alimentos de la cocina. Esta queja trajo como consecuencia que supervisores se acercaran a la escuela para verificar el funcionamiento del mismo, ocasionando cierta inconformidad y desagrado a la docente encargada por los momentos del PAE. Es importante aclara que el ticket para tener los servicios del comedor tiene un valor de 50 bolívares mensuales para el personal docente, administrativo y obrero de la escuela y para los alumnos es de 20 bolívares. Ese dinero se utiliza en la compra de algunas cosas que hacen falta en la cocina y el traslado de los alimentos. Para nadie es un secreto que la zona educativa no da ningún recursos y cada escuela debe ingeniársela para tenerlos y así cubrir las necesidades que se presentan. Esta persona con su mala intención solo creo cierta inseguridad en los supervisores quienes manifestaron que de seguir las quejas en la zona educativa se va a suspender el PAE en la institución afectando a los estudiantes y personal que hacen uso del servicio y que es tan necesario para todos.

Análisis: persona que juzga sin saber o conocer el trabajo que se realiza, críticas destructivas.

Código n° 011. Exposición de proyectos de aprendizaje. Notable esfuerzo de alumnos y algunos docentes para realizar la exposición, otros solo se acercaban a ratos, otros criticaban la falta de planificación, sin darse cuenta que se planifico con dos semanas de anticipación

Análisis: Poca importancia ante los actos y eventos culturales de la escuela, críticas destructivas, apatía por la escuela.

Código n° 012. Docente que se ausenta de su trabajo por enfermedad. Durante el periodo de reposo, recibe mensajes de tres compañeros de trabajo, interesados en conocer su estado de salud.

Persona a). Hola, cómo esta, cómo sigue?

Persona b). Hola, cómo estás?, cuídate, que te recuperes pronto.

Persona c). Hola cómo sigue? Tranquila recupérate pronto.

Una vez reincorporada en la institución educativa, la docente llega, se dirige a la directora diciendo: “buenos días”, la directora la observa y no responde.

En el transcurso de la mañana la subdirectora ve a la docente, la saluda y le pregunta: “buen día profe, como sigue”.

Análisis: apatía entre el personal de la escuela, insensibilidad e indiferencia ante ciertos eventos que sufre el personal, poca comunicación.

Código n° 013. En la oficina de proyectos la docente de defensoría estudiantil, llega apresurada y dice “despidieron a la señora “A” la obrero, su secretaria responde alarmada: “como va a hacer y por qué”. Docente: al parecer falto unos días y no los justifico por eso la despidieron. Las tres personas dentro de la oficina quedaron aturridas por lo sucedido y se preguntaban. ¿Qué extraño esa señora todos los días está en la escuela, es muy extraño? Debe ser una equivocación.

Dos días después se habla nuevamente sobre el tema y la docente de defensoría dice: es definitivo, por parte de la escuela si despidieron a la señora, sin embargo ella se dirigió a la oficina de inspectoría de trabajo y de allá hicieron una inspección diciendo que de parte de la escuela se debe hacer un procedimiento administrativo antes de despedir a alguien, como por ejemplo: hacer una llamada de atención verbal a la persona que comete la falta (inasistencia), luego hacerle mínimo tres oficios donde se le expresa la falta que ha cometido y las veces, por ultimo acudir a inspectoría de trabajo. Todo este procedimiento fue omitido por la escuela y por los momentos la señora debe presentarse a trabajar hasta que la inspectoría emita una comunicación definitiva sobre el asunto.

Análisis: Incertidumbre y nervios por parte del personal que se enteró de la situación, desconfianza sobre el directivo, “son malos” “por qué hicieron eso”, seguro es para asustarnos a todos. Actitud reacia del personal docente y administrativo hacia las decisiones de los directivos.

Código n° 014. Siempre a la hora de llegada a la institución una docente se encuentra a la directora y la saluda diciendo: “buenos días”. Pocas veces responde y cuando no lo hace baja la cabeza haciendo que escriba algo en su carpeta, dejando mala impresión a la docente, quien se imagina al respecto: no le gusta saludar, no le caigo bien, es extraña. Otro docente le participa que con el sucede lo mismo, llegando los dos a la conclusión: definitivamente no le gusta saludar.

Código nº 015. Siendo las 7:15 am del día lunes 11/05/15, la docente llega a la escuela y observa que la puerta principal está cerrada y muchos alumnos y personal docente y administrativo se encuentra afuera esperando que abran, cuando son las 7:25 am, abren la puerta y el profesor de matemática y la directora dicen: todos a cantar el himno nacional. Los alumnos todos se dirigen a la cancha el personal docente y administrativo no lo hacen, sino que se dirigen a la oficina donde se encuentra el capta huellas y así registrar su llegada a la escuela.

Análisis: “la docente confundida se dirige a su oficina y pregunta que paso, que es eso, por qué lo hacen, que falta de respeto”

Código nº 016. El siguiente día martes la docente llega a las 7:09 am y se encuentra con la misma situación del día anterior.

Análisis: confusión, rabia, molestia, humillación.

Código nº 017. El día miércoles la docente llega a las 7:03 am nuevamente la puerta está cerrada, en esta oportunidad la docente se encuentra con una secretaria quien le dice: “que grosería, que falta de respeto, para que hacen esto al final del año, esto es humillante e incómodo estar afuera perdiendo el tiempo”. “Aparte de que hay capta huellas, nos detienen a la hora de entrada y uno no coloca la hora que realmente llego sino la hora que el directivo quiere, no es justo”

En el transcurso del día dos docentes dicen: “que ridículo, ya tienen el capta huella para que hacen esto, no es justo. Ahora nos mandan a cantar el himno nacional como castigo”.

“La docente piensa el himno nacional no es un castigo es un símbolo patrio de identidad nacional, no un castigo”.

Análisis: falta de respeto del directivo hacia el personal, humillación, injusticia, incomodidad, mal uso del himno nacional.

Código nº 018. Miércoles de la siguiente semana la coordinadora de bienestar estudiantil, su secretaria y la docente ayudante de coordinación de proyecto se dan cuenta de que el capta huellas tiene 8 minutos adelantado en la hora de llegada y en la hora de salida lo atrasan, es decir “alguien manipula este aparato en perjuicio del personal de la escuela”, por lo que la coordinadora de bienestar realiza un escrito y lo hace llegar al subdirector administrativo para que corrija esta situación. Al siguiente día, el capta huella tenía la hora normal.

En otro momento del día un alumno de cuarto año se dirige a la docente y le dice “esta situación de dejarnos afuera no nos gusta a los alumnos y por esto algunos compañeros quieren tomar o cerrar la escuela”. La docente le responde: es cierto es incómodo de verdad, sin embargo no hay necesidad de llegar a ese extremo, pienso que deben hablar con sus representantes estudiantiles y que estos se dirijan a la directora para aclarar la situación.

En otro momento que la docente se encontraba hablando con la coordinadora de orientación, se acerca la directora y dice “lo que se está haciendo por la mañana a dado buenos resultados, los alumnos cumplen con su uniforme cabalmente, porque esto no se hace con la intención de ver quienes llegan tarde, sino con el motivo de evaluar que alumnos usan de forma correcta su uniforme y quienes no, para citar su representante.

Al retirarse la directora las docentes conversan: esta no es la forma de corregir uniforme, al contrario es la manera de vigilar más y mejor al personal y por supuesto quienes llega un minuto tarde salen perjudicado porque cuando coloca la huella quedan muy retardados, es injusto.

Análisis: injusticia, molestia en alumnos, docentes y administrativos, mala intención de los directivos, autoritarismo.

www.bdigital.ula.ve