



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIOS EN TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN

Título: Procedimiento para la gestión del clima organizacional en la Aldea Universitaria “Emilio Tébar Carrasco”, Cumaná, Estado Sucre.

Autora: Licda. Sonia Elena González Gómez.

Tutor: MSc. Omar Pérez García.
Profesor Auxiliar.

CUMANÁ / 2013

Dedicatoria

Primeramente a la Santísima Trinidad Dios padre celestial, por permitirme realizar esta maestría con fortaleza y así vencer los obstáculos para cumplir la meta propuesta.

A los comandantes Hugo Rafael Chávez Frías y Fidel Castro Ruz, quienes en este momento histórico han favorecido el establecimiento de los convenios de cooperación entre ambas naciones hermanas, de los cuales formo parte para contribuir con un granito de arena en la formación de nuevos maestrantes.

Al claustro y asesores, dignos hermanos cubanos, quienes con su participación interactiva en el equipo, permitieron la formación de nuevos profesionales para la patria venezolana.

A mi tutor, MSc. Omar Pérez García, a quien admiro, porque siempre fue más que un profesor, ¡amigo y te voy a recordar siempre!

Gracias por existir.

A mis hijos, Ricardo Enrique Díaz y Nelson José Díaz, llenando mi vida de amor y cariño, los llevo en mi corazón en todo momento, ya que fueron mi inspiración para culminar con éxito esta Maestría.

Hijos, los Amo.

A mi querida y comprensiva Madre, que siempre ha creído en mis esfuerzos para lograr mis metas.

Gracias Madre.

A mis hermanos Luisa Milagros y José Luis por estar siempre conmigo cuando los necesito, dándome su apoyo en todo momento.

Sonia Elena González Gómez

Agradecimiento

Agradecida con mi Dios, por darme la oportunidad de culminar esta carrera.

A mi tutor, MSc. Omar Pérez García, tener la disposición brindada, en su tiempo y apoyo, dándome la facilidad de información requerida en esta investigación y continuidad en su culminación de la maestría.

A mi familia bella, sobrinos, primos y mi cuñado Ariel Patiño, apoyándome siempre.

A la Aldea Universitaria "EMILIO TÉBAR CARRASCO", compartir sus espacios físicos y realizar esta importante investigación.

A la Universidad Bolivariana de Venezuela, por ser la casa de estudios que hizo posible este logro. A la Universidad de Sancti Spíritus "JOSÉ MARTÍ PÉREZ", me dió la oportunidad de prepararme y culminar mi carrera profesional.

A todos... gracias!

Sonia Elena González Gómez

Resumen

La presente investigación tiene como propósito contribuir al mejoramiento del desempeño laboral en aldeas universitarias a través del diseño e implementación de un procedimiento para la gestión del clima organizacional en contextos educativos de la Misión Sucre, específicamente en la Aldea Universitaria “Emilio Tébar Carrasco”. Primeramente se realiza el análisis teórico sobre el tema, ajustándose a los intereses de la investigación, conformándose el marco teórico que sustenta la misma y que permite conformar la respuesta al problema de investigación. Posteriormente se diseña el procedimiento para la gestión del clima organizacional en contextos educativos de la Misión Sucre y se fundamenta teóricamente. Finalmente se muestran los resultados de la implementación, evaluando cómo se comporta la mejora de los indicadores del desempeño laboral de los docentes colaboradores en la aldea estudiada. Se arriban a conclusiones y recomendaciones que corroboran la hipótesis de investigación y los objetivos. Para el desarrollo del proceso investigativo se utilizaron métodos de investigación teóricos (histórico-lógico, dialéctico, inducción – deducción, análisis y síntesis); métodos y técnicas empíricas: la encuesta, la entrevista, revisión de documentos, la observación, técnicas de trabajo en grupo y métodos matemáticos en el procesamiento de la información obtenida. Esencialmente se concluye que la calidad de las percepciones de las personas sobre el ambiente de trabajo influye en su rendimiento laboral. El diagnóstico del clima organizacional influye directamente en la determinación de cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros de la organización y lograr mayor profundidad y objetividad en el proceso de evaluación del desempeño.

Índice

Contenido

Página

Introducción.	
Capítulo 1: Marco teórico referencial de la investigación.	
1.1 Introducción.	
1.2 Las organizaciones y la administración de recursos humanos.....	
1.3 Cultura organizacional.....	
1.4 Clima organizacional.....	
1.4.1 Tipos de clima organizacional.....	
1.4.2 Variables consideradas en el concepto de clima organizacional.....	
1.4.3 Importancia del clima organizacional para la administración en las organizaciones.....	
1.5 Desempeño laboral.....	
1.6 Relación clima organizacional – desempeño laboral en el contexto de las aldeas universitarias, Misión Sucre.....	
1.7 Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional.....	
1.8 Conclusiones del capítulo.....	
Capítulo No. 2: Procedimiento para la gestión del clima organizacional en instituciones educativas de la Misión Sucre.....	
2.1 Introducción.....	
2.2 Procedimiento para la gestión del clima organizacional: fase introductoria.....	
2.2.1 Fase preparatoria.....	
2.2.2 Fase ejecutoria.....	
2.2.3 Fase de análisis de resultados.....	
2.3 Conclusiones del capítulo.....	
Capítulo No. 3: Implementación del procedimiento para la gestión del clima organizacional en la Aldea Universitaria “Emilio Tébar Carrasco”.....	
3.1 Introducción.....	
3.2 Procedimiento para la gestión del clima organizacional.....	

3.2.1	Fase introductoria.....
3.2.2	Fase preparatoria.....
3.2.3	Fase ejecutoria.....
3.2.4	Fase de análisis de resultados.....
3.3	Análisis valorativo del estudio del clima organizacional sobre el mejoramiento del desempeño laboral de los docentes en la Aldea Universitaria “Emilio Tébar Carrasco”, Cumaná, Estado Sucre.....
3.4	Conclusiones del capítulo.....
	Conclusiones generales.....
	Recomendaciones.....
	Bibliografía.....
	Anexos.....

Introducción

En el mundo se reconoce que, en las grandes organizaciones, la cultura organizacional tiene su origen en los valores que han adoptado sus precursores. La cultura prevaleciente en las organizaciones permite apoyar los procesos que en ellas se desarrollan y crear un ambiente profesional. Del mismo modo, aspectos relacionados con la cultura, tales como: actitudes, normas valores, sentimientos, ética, creencias, moral, son parte de las posibilidades que se trazan las organizaciones para su crecimiento y desarrollo.

Es sabido que los humanos son seres sociales, por ello no pueden vivir aislados, si no en continua interacción con sus semejantes. Tienen que cooperar unos con otros y constituirse en grupos o asociaciones que les permitan lograr los objetivos que de manera individual o aislada no sería posible. De esta unión surge la organización como una necesidad humana de intercambiar o colaborar unos con otros para alcanzar un fin común, que en la mayoría de los casos, puede ser bien productivo si se dispone de una estructura establecida. Con buen personal cualquier institución funciona, más aún, si todos conocen el papel que deben cumplir, y la forma en que tienen relación unas con otras.

De lo anterior se deduce que la organización moderna debe estar abierta al mantenimiento de un clima organizacional óptimo, donde las buenas relaciones interpersonales predominen para que el trabajo sea realizado con entusiasmo y por supuesto con efectividad.

Es evidente que en el siglo XXI existen varias tendencias influyentes en el clima organizacional. Estos sucesos y estilo de cambio dinámico hacen que las organizaciones, públicas o privadas, se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia la unificación de criterios y valorización del individuo, promoviendo los valores que serán pilar elemental del equilibrio dentro de la institución, con el propósito de alimentar cada día la armonía y tranquilidad dentro y fuera del sitio de trabajo.

En la actualidad los estudios sobre clima organizacional son de gran importancia ya que están orientados al mejoramiento continuo del entorno laboral del individuo en busca de lograr aumentos de productividad sin desatender a la persona.

A partir del análisis bibliográfico puede constatarse que el tema del presente estudio posiblemente no es del todo nuevo. Se encuentran variados estudios propios del tema del clima organizacional (Centeno, 1999; Aspuru, 2004; Chuy, 2003; Estrada, 2004 entre otros).

Estos autores en sus estudios han propuesto programas para mejorar el clima, hacen valoraciones sobre la relación de variables, tales como: comunicación (oportunidad de que sus ideas sean escuchadas y tomadas en cuenta en las decisiones), ambiente físico en la empresa, participación en el proceso de toma de decisiones, contrato psicológico, planes de prestaciones, liderazgo (responsabilidad de observar y evidenciar el reconocimiento de los logros del equipo de trabajo a su cargo, y que este debe ser de manera equitativa evitando el recelo profesional), estructura de objetivos empresariales, ambiente de trabajo, área de desarrollo y planes de carrera, motivación (reconocimiento de los logros individuales, satisfacción de jerarquía de necesidades (psicológicas), un puesto en la empresa puede ser más importante que la remuneración económica) y otras con el clima organizacional. También hacen referencia a que la comparación entre la medición de un clima anterior y un clima actual es una importante herramienta de medición y control del funcionamiento de las organizaciones, ya que puede justificar la propuesta de acciones correctivas en caso de detectar debilidades.

En tal sentido, el rol de los recursos humanos en las organizaciones corresponde a un compromiso de actitud, dotado de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para el desarrollo de las labores, con el deseo de pertenecer y alinear los objetivos individuales con los organizacionales y de esta forma convertirse en socio estratégico de la organización.

Cabe destacar que es importante que las organizaciones se tracen objetivos a corto y largo plazo, que vayan ligados a la misión y visión de la misma, para que puedan permanecer en el tiempo. Por esto se deben establecer estrategias que sirvan de guías en la toma de decisiones para el logro de los mismos, lo cual depende de la capacidad de gestionar los recursos humanos, aunado a esto esas organizaciones se interesan por estudiar los factores que repercuten en el rendimiento de su personal, siendo unos de ellos el clima organizacional.

Según Chiavenato (2007) el clima organizacional “se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización”, y es percibido como favorable o desfavorable los intereses del grupo en la institución.

Venezuela no escapa de esta realidad, manifestándose una creciente necesidad de generar un nuevo orden pedagógico, que se convierta en el eje fundamental para avanzar hacia una renovación de cualidades en el docente, donde adquiere sentido la integración de ideas, tradiciones, costumbres y aspiraciones enmarcado en valores en los que hacen vida en las universidades, contribuyendo a los cambios educativos alcanzados para garantizar la articulación de la triada escuela-familia-comunidad.

Siendo las entidades universitarias, organizaciones en las que la naturaleza de servicio implica la formación de profesionales, en espera de un óptimo funcionamiento que garantice un profesional comprometido con la educación como lo requiere el estado.

En el actual gobierno, se han producido cambios y transformaciones significativas en lo político, lo económico, lo social, lo educativo y la salud, todos ellos dirigidos a la búsqueda de alcanzar la justicia, la equidad e igualdad social para el pueblo. Ha hecho énfasis de la gestión en la lucha en contra de la exclusión social en especial la que se refiere a las oportunidades de estudio, por lo que últimamente se están revisando las políticas educativas en la educación universitaria.

Por esta razón, el Estado Venezolano y el Gobierno Bolivariano, desarrollaron el Plan Extraordinario Mariscal Antonio José de Sucre denominado “Misión Sucre”, de carácter estratégico para la conformación y consolidación de una red de todas aquellas instancias que estén vinculadas con la educación universitaria, para resolver los cupos a la generación de nuevos espacios orientados a facilitar la incorporación y prosecución de estudios en la educación universitaria a los bachilleres que a pesar de sus plenos derechos, no han podido ingresar a otras universidades, en correspondencia con el mandato constitucional de garantizar el derecho a la educación a todos los venezolanos.

En Venezuela, el docente egresado de la educación superior, específicamente de la “Misión Sucre”, posee poco tiempo de dedicación en las aldeas universitarias y se manifiesta poca formación en valores morales que le permitan perfeccionar sus relaciones interpersonales en las aldeas que a la vez contribuyan al incremento del

desempeño laboral del docente para mejorar el clima organizacional en este tipo de unidad organizativa. En este sentido se hace necesario que las aldeas universitarias diseñen una estructura más flexible al cambio y que este se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros; generando la necesidad de condiciones para promover equipos de alto desempeño, implicando generar valor al trabajo y más adaptabilidad con una amplia visión transformadora.

Además, el mejoramiento del clima organizacional en las aldeas, y la existencia de un ambiente profesional, debe estar apoyado en la satisfacción. Para ello es necesario lograr la integración de todos los docentes, acogiendo cualidades que permitan un comportamiento encaminado a crear un ambiente de trabajo caracterizado por la colaboración, participación y cooperación en aras de alcanzar un desarrollo integral. Relacionado a esto, en distintas aldeas universitarias se gestiona la diversidad de planteamientos vinculados a la satisfacción, dado por la necesidad que tiene el docente de comprometerse con determinados principios éticos que sirvan para evaluar sus oportunas acciones y la de los demás.

Por tales razones es muy significativo estudiar el clima organizacional en la Aldea Universitaria "Emilio Tébar Carrasco", como un factor primordial que debe medirse para esperar los resultados en la implementación de un procedimiento para mejorar la organización, identificando los espacios que debe reforzar. También es importante el estudio de la satisfacción del docente, por cuanto es una prioridad importante actual su avance, dado el impacto crucial sobre el éxito o fracaso de los procedimientos que se implemente en la organización.

La autora de la presente investigación asume que el clima organizacional de la aldea universitaria hace referencia a un conjunto de condiciones psicológicas y sociales que caracterizan a la misma en un momento dado, proporcionando información acerca de la actuación de los que hacen vida en la organización, sobre la cooperación en función de crear una conducta fructífera y productiva en los miembros, permitiendo un aislamiento entre docentes hacia la comunicación, participación y satisfacción, en ser responsables en sus asignaciones laborales dentro de la aldea universitaria, implantando cambios significativos en las actitudes y valores de toda la comunidad universitaria.

En este marco referencial, uno de los aspectos más relevantes para el docente es lo que concierne la satisfacción que le produce la labor donde se desempeña y todo lo que incide alrededor de su trabajo. La teoría humanista mantiene que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su profesión y suelen poner mayor dedicación en el quehacer diario. La satisfacción del personal en el trabajo es lo que se desea en la dirección de toda organización, porque tiende a dar resultados positivos y una mayor muestra de productividad, lo cual lleva al desarrollo institucional.

La realidad indica que lo primordial en el trabajo es la satisfacción profesional, que estimule intelectualmente su labor, homenajes equitativos, un ambiente favorable y colegas colaboradores. El trabajador prefiere espacios que le ofrezcan la oportunidad de emplear capacidades y habilidades con variedad de tareas y retroalimentando lo bien que lo está haciendo y con características intelectuales. En cambio los espacios de trabajo de pocos retos producen aburrimiento; mientras que la existencia de excesivos retos puede producir fracaso y desilusión.

Todo lo anteriormente descrito conlleva a estudiar el clima organizacional en aldeas universitarias, a pesar de ser un objeto de estudio complejo, pero al mismo tiempo importante y desafiante. Justamente, en la Aldea Universitaria “Emilio Tébar Carrasco”, se evidencia la siguiente situación problemática:

- Poco nivel de compromiso con el proyecto social de Estado.
- Falta de competitividad basada en valores de cooperación, colaboración y participación.
- Baja efectividad en la gestión que influye en que la orientación del trabajo no sea hacia la calidad del graduado y la selección del personal.
- Falta de control y evaluación de las asignaturas.
- Deficiencias en las relación docentes – docentes.
- Desaprovechamiento en las jornadas culturales.
- Problemas de pagos con algunos docentes.
- Cambios de coordinadores y docentes.

En vista de la importancia que revisten los estudios sobre el clima organizacional que permita promover el mejoramiento del desempeño se hace el siguiente planteamiento del problema científico a resolver: ¿Cómo contribuir al mejoramiento del desempeño laboral en la Aldea Universitaria “Emilio Tébar Carrasco”, Cumaná, Estado Sucre?. Es pertinente definir el objeto de la investigación: gestión del clima organizacional. El campo de acción de la investigación se centra en el procedimiento para la gestión del clima organizacional en la Aldea Universitaria “Emilio Tébar Carrasco”, Cumaná, Estado Sucre. Partiendo de los elementos anteriores se plantea el sistema de objetivos de la presente investigación, siendo el objetivo general desarrollar un procedimiento para la gestión del clima organizacional en la Aldea Universitaria “Emilio Tébar Carrasco”, Cumaná, Estado Sucre de manera que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral de los docentes.

De este objetivo general se derivan los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar la revisión y análisis de la bibliografía sobre clima organizacional, cultura organizacional, desempeño y satisfacción laboral que permita nutrirse de los elementos esenciales del estado del arte y la práctica en estas materias.
2. Diseñar un procedimiento para la gestión del clima organizacional en contextos educativos de la Misión Sucre.
3. Implementar el procedimiento diseñado para la gestión del clima organizacional en la Aldea Universitaria “Emilio Tébar Carrasco”, Cumaná, Estado Sucre.
4. Valorar los resultados de la implementación del procedimiento diseñado para mejorar el desempeño laboral de los docentes en la Aldea Universitaria “Emilio Tébar Carrasco”, Cumaná, Estado Sucre.

De acuerdo a lo planteado anteriormente se plantea la siguiente hipótesis de investigación: “Es posible contribuir al mejoramiento del desempeño laboral en aldeas universitarias a través del desarrollo de un procedimiento para la gestión del clima organizacional en contextos educativos de la Misión Sucre...”

La investigación posee significación teórica, consistente en la actualización de conocimientos universales sobre la gestión del clima organizacional y su relación con la cultura organizacional, el desempeño laboral y los procedimientos de gestión de clima organizacional que permitió integrar fragmentos de teorías en una perspectiva teórica,

así como el análisis de posibilidades de adaptación y aplicación en instituciones educativas. Su significación metodológica está determinada por la posibilidad de integrar conceptos y herramientas para diseñar e implementar el procedimiento para la gestión del clima organizacional en instituciones educativas. Además la significación práctica está dada por la factibilidad y pertinencia de poder implementar el procedimiento para la gestión del clima organizacional como alternativa que contribuye al mejoramiento del desempeño laboral de docentes colaboradores en instituciones educativas de la Misión Sucre, así como la perspectiva de continuar su aplicación en todo el país.

Para desarrollar la presente trabajo investigativo se utilizaron los siguientes métodos de investigación: métodos teóricos: histórico-lógico, dialéctico, inducción – deducción, análisis y síntesis; métodos y técnicas empíricas: la encuesta, la entrevista y la revisión de documentos, la observación simple, entrevistas y encuestas a directivos de institución objeto de estudio, estudiantes y docentes para conocer sus valoraciones acerca del clima y desempeño laboral imperante en la Aldea Universitaria “Emilio Tébar Carrasco”, Cumaná, Estado Sucre; técnicas de consenso, tormenta de ideas y método de grupo nominal (NGT) para el desarrollo de la estrategia de diagnóstico y los métodos matemáticos serán utilizados para el procesamiento de la información obtenida a través de los métodos y las técnicas del nivel empírico.

El presente informe de investigación se estructura en tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se realiza la revisión y análisis bibliográfico sobre clima organizacional, cultura organizacional, desempeño y satisfacción laboral que permita nutrirse de los elementos esenciales del estado del arte y la práctica en estas materias, así como la construcción del marco teórico referencial de la investigación. El segundo capítulo brinda el procedimiento seguido para la gestión del clima organizacional en contextos educativos. El tercer capítulo permite mostrar las valoraciones sobre los resultados de la implementación del procedimiento diseñado para mejorar el desempeño laboral de los docentes colaboradores en la Aldea Universitaria “Emilio Tébar Carrasco”, Cumaná, Estado Sucre. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así como los anexos correspondientes y la bibliografía utilizada.

Capítulo No.1: Marco teórico – referencial de la investigación

1.1 Introducción

En la presente investigación se pretende realizar la revisión y análisis de la bibliografía sobre clima organizacional, cultura organizacional, desempeño y satisfacción laboral que permita nutrirse de los elementos esenciales del estado del arte y la práctica en estas materias. Por tal razón se hace un acercamiento a la problemática de los recursos humanos (RR:HH) en las aldeas universitarias de la Misión Sucre, especialmente enfocado en el fenómeno del clima organizacional, el cual puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de los sistemas organizativos y ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional. Lo anterior está relacionado con la idea que la implementación de políticas y prácticas adecuadas de recursos humanos redundará en una mejora en la eficacia y eficiencia de la organización, un mejor manejo de los recursos humanos, así como también mayores oportunidades para que las personas hagan de su trabajo una ocasión de dignificación. Todo lo anterior se refleja en el siguiente hilo conductor de la investigación (ver Figura 1.1)

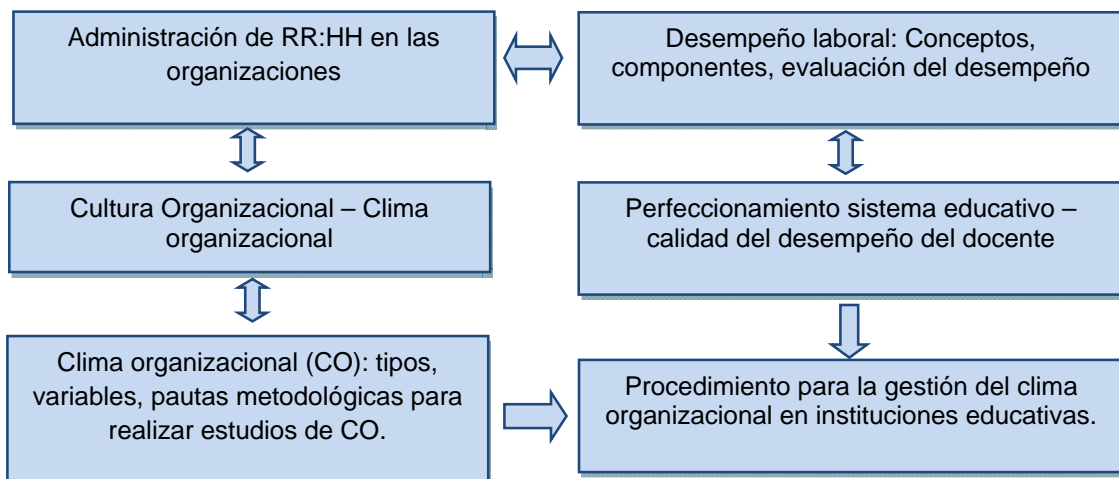


Figura 1.1: Procedimiento para la gestión del clima organizacional en instituciones educativas. Fuente: Elaboración propia.

1.2 Las organizaciones y la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos tiene como objetivo principal ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, mejorando el desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Sin embargo, su principal desafío es lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficaces y eficientes, mejorando la calidad del entorno, el bienestar de los empleados y conduciéndolas a mejores niveles de productividad.

Davis, K, Werther, W.B (1995), plantean que “si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible”.¹

Teniendo presente lo anterior es conveniente formular la siguiente interrogante: ¿cómo influye la organización en los individuos que la componen?. En este sentido es de vital importancia delimitar qué estrategia define a la organización, es decir, cuál es su actividad, o a cuál se quiere dedicar y qué clase de organización quiere ser, lo cual se logra a través de la definición de su misión, sus metas y sus objetivos alcanzables.

Las organizaciones, además, poseen estructuras de autoridad, que definen quién depende de quién, quién toma las decisiones y qué facultades tienen las personas para tomar decisiones. Por lo tanto esta estructura determina qué lugar ocupa un individuo cualquiera en la organización, distribuye las responsabilidades, determina quién es el líder formal y cuáles son las relaciones formales entre los grupos. De esta manera, el conjunto de puestos en una organización se ordena en función de la jerarquía, que proviene de la carga de autoridad y responsabilidad que cada puesto tiene.

Las estructuras ordenan a las organizaciones, son el sostén, tienen firmeza y permanencia en el tiempo. Son el conjunto de puestos que se relacionan entre sí y se distribuyen según determinados criterios, como ser: pueden pasar por las distintas tareas, por la distribución geográfica o por el tipo de clientes que se atiende. Entre los diseños organizacionales más comunes se encuentran: “la estructura simple,

¹ Davis, K; Werther, W.B (1995): Administración de personal y recursos humanos. Ed. McGraw-Hill, Trad. MEJÍA GÓMEZ, Joaquín, México, 1995, Pág.7.

caracterizada por un bajo grado de departamentalización, grandes tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización, la más común es la del pequeño empresario”, “la burocracia, cuya estructura se caracteriza por tareas operativas altamente rutinarias logradas a través de la especialización, normas y reglamentos muy formalizados, estandarización del trabajo y toma de decisiones que sigue la cadena de mando”; y “la estructura matricial, la cual crea líneas duales de autoridad, combinando la departamentalización funcional y la de producto”.²

La estructura completa de una organización no es observable a simple vista. Por ello que se utilizan los organigramas, que son la representación gráfica de la estructura formal de la organización. Éstos permiten percibir la totalidad de la estructura y conocer la forma en que se divide el trabajo, las distintas funciones y cómo discurre el poder.

Un condicionante externo a las personas, son los reglamentos formales que establece la organización, es decir, reglas, procedimientos, políticas y otros tipos de normas para regular la conducta. Cuanto más reglas formales establezca la organización a sus empleados, tanto más consistente y previsible será la conducta de los mismos.

Es de esencial importancia el marco laboral físico impuesto a las personas por elementos externos, que tiene repercusiones importantes en el comportamiento de las mismas. Entre los elementos influyentes podemos mencionar la distribución física del espacio laboral y la del equipo, la cantidad de iluminación, entre otras.

Una categoría de análisis de las organizaciones es el tamaño, el mismo se mide a través del número de empleados que, en forma permanente, trabajan en la organización.

Por último, es importante considerar que toda organización tiene una cultura implícita que define a los empleados las normas de las conductas aceptables o inaceptables. Después de pocos meses de trabajo, los empleados saben cómo vestir, qué reglas se aplican con rigidez, qué tipo de conductas cuestionables les causarán problemas y cuáles pasarán inadvertidas, etc. Generalmente, para conservar una buena posición, los empleados tienen que aceptar las normas de la cultura que domina la organización.

² Robbins, S.P (1999): Comportamiento organizacional. Ed. Prentice Hall, México, 1999, Págs. 2, 488, 489, 490.

Todos estos condicionantes organizacionales crean obstáculos y facilidades para la interacción de los individuos dentro de la organización. Por ello, es inevitable considerar la influencia recíproca existente entre el trabajador y la organización en la que está inserto.

Para una organización es necesario conocer el impacto que los individuos ejercen sobre la misma. Para poder comprender ésta influencia es necesario, como primera medida, saber que el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible porque combina necesidades y sistemas de valores arraigados en las personas. Por tanto, todo lo que se puede hacer es aumentar el conocimiento y comprensión sobre el comportamiento de la gente en las organizaciones e incrementar la capacidad para elevar la calidad del trabajo y de las relaciones humanas en el mismo.

Un término ampliamente utilizado para comprender la manera como las personas actúan dentro de las organizaciones es el “comportamiento organizacional”, que “es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización” (Robbins, S.P, 1999)

1.3 Cultura organizacional

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales, materiales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta algunos teóricos del tema adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Las cosas que pasan en una organización tienen manifestaciones visibles: cómo vestimos en el trabajo, cómo se distribuye el espacio, pero también, manifestaciones no visibles que residen en dimensiones profundas, inconscientes y condicionantes del comportamiento: son reglas no escritas e incuestionables de lo que está bien y lo que está mal.

A través de los elementos manifiestos de la cultura, el observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional, tal como se hace presente en los actos cotidianos de la organización.

“A medida que el tiempo pasa, estas presunciones, se van arraigando, los comportamientos repetitivos se convierten en valores y así, cuando una presunción se afianza en un grupo, sus miembros considerarán inaudita una conducta basada en alguna otra premisa”.³

La cultura organizacional, “se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras”. Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de actuar que comparten los miembros de la misma.

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término:

La cultura es “... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...” esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los “... valores, creencias, actitudes y conductas.”⁴

Es “... un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”⁵

La cultura se presenta como “... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...”⁶

La cultura, tiene que ver, entre otras cosas, con las políticas que se imparten dentro de la organización, de qué manera se toman las decisiones, la forma de organizar los recursos, de supervisar al personal y de transmitir información. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la misma ciertas conductas e inhibe otras, proporciona estabilidad y un entendimiento claro de la “manera de hacer las cosas en una compañía”, pero también puede ser una gran barrera para el cambio.

³ Robbins, S.P (1999): Comportamiento organizacional. Ed. Prentice Hall, México, 1999, Pág.7.

⁴ Granell, H (1997): Éxito gerencial y cultura. Ed. IESA; Caracas, 1997; Pág.2.

⁵ Chiavenato, I (1989): Introducción a la teoría general de la administración. Ed. McGraw- Hill; México; 1989; Pág. 464.

⁶ García, S; Dolan, S (1997): La dirección por valores. Ed. McGraw-Hill; España; 1997; Pág.33.

La cultura se refleja mediante:

- Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado, y los rituales.
- Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, como esa norma especial que predica: una jornada justa para una paga justa.
- Los valores dominantes aceptados, por una empresa, como, la calidad del producto, o el precio del liderazgo.
- La filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes.
- Las reglas del juego para progresar en la empresa, los hilos que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptados como miembro.
- El ambiente o clima que se establece en unas empresas por la distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con los clientes u otros terceros.

Ninguno de ellos es la esencia de la cultura. El término cultura debería reservarse para: el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales esperan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión de la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna.

1.4 Clima organizacional

Desde que el tema de clima laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que se puede mencionar: ambiente, atmósfera, clima organizacional. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral. Estas definiciones son las siguientes:

- El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo

(instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.

- Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.
- Finalmente, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.⁷

El clima organizacional se constituye como un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Es criterio de la autora que el clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Además, está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

A partir de estas definiciones se puede inferir que el concepto de percepción (proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno) adquiere una importancia relevante, ya que el clima organizacional está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

⁷ Brunet, L (1992), “El clima de trabajo en las organizaciones”, Ed. Trillas, México.

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

Por otra parte, las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización.

Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

Lo anterior permite afirmar que el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por otra parte, la cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima organizacional.

Frecuentemente el concepto de clima, se confunde con el de cultura organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización.

Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la coexistencia de climas. Así, una unidad organizativa dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, independientemente de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar el ausentismo -que es el hecho de no asistir al trabajo- y la impuntualidad – que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización”⁸.

Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

De todo lo referido anteriormente se puede concluir que el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional. Además, se puede deducir algunas de las características del clima organizacional, tales como: tiene una cierta permanencia; tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización; afecta el grado de compromiso e identificación de los trabajadores con su organización; es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de

⁸ Davis, K; Werther, W.B (1995): Administración de personal y recursos humanos. Ed. McGraw-Hill, Trad. MEJÍA GÓMEZ, Joaquín, México, 1995, Pág. 285.

gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima, por último, también requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

1.4.1 Tipos de clima organizacional

Los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), definen las características propias de una organización e influirán, como expresamos anteriormente en la percepción individual del clima.

La interacción de estos factores traerá como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional y sus variantes⁹:

Clima de tipo autoritario

- **Autoritarismo explotador:** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.
- **Autoritarismo paternalista:** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se

⁹ Brunet, L (1992), "El clima de trabajo en las organizaciones", Editorial Trillas, México.

opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

Clima de tipo participativo

- **Consultivo:** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.
- **Participación en grupo:** existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de éste sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

Estos tipos de clima organizacional, deben tenerse presente por los directores que gerencia las instituciones educativas, con la finalidad de que apliquen el que se adecue a las necesidades del plantel en aras de su armonía y bienestar del colectivo.

1.4.2 Variables consideradas en el concepto de clima organizacional

Dentro de la organización, el clima es explicado por un conjunto de variables que definen el tipo de ambiente en el que laboran los empleados. Con la declaración de las variables que definen el clima organizacional sé está en disposición de ejecutar estudios que permitan la valoración e identificación de áreas claves a intervenir, definidas según los objetivos propuestos para el cambio o la nueva orientación que se pretenda alcanzar en la organización.

Autores como Ferreira (2003), Carvajal (2000), P. Goncalves (1997), Litwin y Stinger (1978), Gárciga (1995), Guimaraes (2003) y Likert (1967) estudian las variables consideradas en el clima organizacional, que están referidas al ambiente físico,

estructura, ambiente social, personales y el comportamiento organizacional. A continuación se plantean algunos elementos que las caracterizan a cada una de ellas:

VARIABLES DEL AMBIENTE FÍSICO

- Espacio físico.
- Condiciones de ruido, calor y contaminación.
- Instalaciones.
- Máquinas, etc.

VARIABLES DE ESTRUCTURA

- Tamaño de la organización.
- Estructura formal.
- Estilo de dirección, etc.

VARIABLES DEL AMBIENTE SOCIAL

- Compañerismo.
- Conflictos interpersonales o interdepartamentales.
- Comunicaciones, etc.

VARIABLES PERSONALES

- Aptitudes.
- Actitudes.
- Motivaciones.
- Expectativas, etc.

VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

- Productividad.
- Ausentismo.
- Rotación (externa) de personal.
- Satisfacción laboral.
- Tensiones y estrés, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización a través de la percepción que de ellas tengan los miembros de la misma.

El clima de la organizacional, en cuanto variable independiente ejerce influencia sobre: satisfacción en el trabajo, interacciones interpersonales, cohesión del grupo, vinculación individual con el trabajo y con el entorno laboral, productividad / rendimiento.

1.4.3 Importancia del clima organizacional para la administración en las organizaciones

El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

El estudio del clima organizacional, implica vincular diferentes áreas del conocimiento como la sociología, la antropología y la psicología, desarrollados a nivel de organización, es decir, como parte del campo de la administración, que su vez nutren la teoría de la calidad, que no se concibe su desarrollo hoy sin la teoría de la motivación, comportamiento humano, teoría del liderazgo, involucramiento del empleado en la toma de decisiones, cultura corporativa entre otras, que referencia Cantú (2001).

Estas disciplinas aportan instrumentos que permiten diagnosticar el estado de las diferentes variables que componen el clima de la organización o de una parte de ella.

Existe la necesidad de conocer el clima organizacional, lo cual no es más que conocer como la organización actúa y como ha resuelto sus problemas hasta el momento, pues conociendo esto se pueden enfocar los aspectos a mejorar sin tener que ir a la velocidad del desarrollo tecnológico, algo un poco difícil para un país subdesarrollado.

Dicho de otro modo busca lograr mejorar los resultados con el trabajo, actuando sobre el ambiente laboral, que garantice en las personas, cambios conscientes, que más tarde pueden constituir hábitos, independiente de la conciencia, como parte de valores culturales nuevos.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país. En ambientes organizacionales que sí se estimula la creatividad y responsabilidad, el recurso humano, se convierte es un instrumento importante para la acumulación de las capacidades tecnológicas en la empresa.

1.5 Desempeño laboral

El éxito de cualquier organización depende del desempeño laboral profesional de sus empleados, más aún en una institución del sistema educativo que esté optando por la mejora continua de los procesos que en su interior se desarrollan. Hoy día se acepta la idea referente a que el fracaso o el éxito de todo sistema educativo dependen fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes.

Podrán perfeccionarse los planes de estudio, programas, textos, construirse magníficas instalaciones; obtenerse excelentes medios de enseñanza, pero sin docentes y personal de servicios eficientes no podrá tener lugar el perfeccionamiento real de la educación, lo cual es un derecho de los alumnos.

En este sentido, la evaluación del desempeño no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor, para a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización.

Aquellas organizaciones que han establecido adecuadamente las funciones a desempeñar, se han preocupado por capacitar, desarrollar las habilidades de su recurso humano, le han prestado la colaboración necesaria para desempeñar bien sus tareas y reconocen sus rendimientos aseguran un buen clima organizacional y éxito para la organización .

Atendiendo a lo anterior es conveniente analizar qué es “desempeño” según la Real Academia Española. En tal sentido, desempeño es actuar, trabajar, dedicarse a una actividad. Por otra parte se han fijado nuevas definiciones de lo que significa “desempeño” en una organización determinada. Ha sido necesario diseñar nuevos índices de mediciones del desempeño, redefinir el desempeño organizacional no solamente en términos financieros, de modo que tenga significado para las personas que dentro de las organizaciones trabajan con el conocimiento y que represente un compromiso de su parte.

El desempeño guarda estrecha relación con el rendimiento, que sencillamente es la proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados, es la medición de la productividad aplicada a recursos humanos o equipos. Por ejemplo, un

equipo de producción, ya sea en el área tecnológica o maquinaria en la planta de producción, anticuado o con desperfectos no puede dar el mismo rendimiento que un equipo actualizado y en buen estado de funcionamiento. En un enfoque sistemático se puede decir que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores la fórmula es muy similar con la diferencia de los intangibles (personalidad, idiosincrasias, estado anímico, motivación, etc.).

No obstante, se puede lograr una medición acertada si se tiene en consideración las variables intangibles. Por ende, se logra un diagnóstico que permite ver las posibilidades, los riesgos, las necesidades.

Los componentes para un buen desempeño (conjunto de acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que puedan ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución en la empresa) son:

- Un buen ambiente externo
- Motivación de la organización
- Capacidad de la organización.
- Descripción de lo que se espera de los empleados
- Liderazgo con continua orientación hacia el desempeño efectivo.

También se afirma que el desempeño de los empleados de una organización tiene que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre del trabajo realizado que permita contribuir con las metas organizacionales. Asimismo, la organización debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados.

Lo anterior indica que la evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora.

Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo se hace saber a los empleados cuál es su nivel de cumplimiento, sino que se influye en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Por tanto, la evaluación del desempeño es de gran importancia para el desarrollo de cualquier organización al conocer puntos débiles y fuertes del personal, la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Además, permite determinar y comunicar la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora. Asimismo las evaluaciones a los empleados fomentan mejora de resultados. En este aspecto, se utiliza para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

A manera de síntesis se puede afirmar que cuando se aborda el tema del desempeño laboral es insoslayable relacionarlo con las formas específicas de su evaluación y su importancia, ya que esto permite:

- su propio mejoramiento.
- reajustar las remuneraciones
- ubicar a las personas en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- la rotación y promoción
- detectar necesidades de capacitación de los empleados.

Atendiendo a lo referido hasta el momento se concluye que el desarrollo del desempeño depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de las jefes, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores. Es justamente la comprensión y aplicación de la conjunción de éste conjunto de factores lo que proporcionará un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización.

Ahora bien, ¿cuáles son las características del profesor que guardan relación con el desarrollo profesional? Stiggins y Duke (1988) a través de la realización de un conjunto de estudios de casos, identificaron las siguientes:

- fuertes expectativas profesionales.
- una orientación positiva hacia los riesgos.
- actitud abierta hacia los cambios.
- deseo de experimentar en clases.
- actitud abierta ante la crítica.
- un conocimiento sólido de los aspectos técnicos de la enseñanza.
- conocimientos sólidos de su área de especialización.
- alguna experiencia anterior positiva en la evaluación del profesorado.

Estos mismos autores plantearon que las características clave de los evaluadores, para asegurar el crecimiento profesional de los docentes son: credibilidad como fuente de información, tener una relación de cooperación con el profesor, confianza, capacidad para expresarse de un modo no amenazador, paciencia, flexibilidad, fuerte conocimiento de los aspectos técnicos de la enseñanza,

- capacidad para crear sugerencias, familiaridad con los alumnos del profesor,
- experiencia pedagógica, sugerencias útiles.

Al hacer un análisis de aspectos relacionados con el desempeño no se puede obviar el asunto relacionado con los estándares de desempeño que señalen el nivel de calidad necesario para lograr un desempeño adecuado a una profesión determinada, y posibilitar la evaluación del mismo. Estos estándares entregarían una descripción y ejemplifican los conocimientos y capacidades requeridas, no el conjunto de rasgos ideales, sino los desempeños indispensables para optimizar su trabajo, que en el caso de los docentes confluye en lograr que los educandos aprendan y respondan a las expectativas educacionales. Además, los estándares de desempeño establecen criterios para evaluar el desempeño ya que son patrones o criterios que permitirán emitir en forma apropiada juicios sobre el desempeño.

En cuanto al desempeño laboral de los profesionales de instituciones educativas de la Misión Sucre se debe señalar que existen patrones o criterios que ayudan a emitir juicios sobre el mismo. Entre estos se deben señalar los siguientes:

1. Preparación para la enseñanza

- Demostración de familiarización con los conocimientos y con las experiencias previas de sus alumnos.
- Formulación de metas de aprendizaje claras, apropiadas para todos los alumnos y coherentes con el marco curricular nacional.
- Demostración de dominio de los contenidos que enseña.
- Creación o selección de materiales, métodos y actividades de enseñanza, apropiadas para los alumnos y coherentes con las metas de la clase.
- Creación o selección de estrategias de evaluación apropiadas para los alumnos y congruentes con las metas de enseñanza.

2. Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje de los alumnos.

- Favorecimiento de un clima de equidad, confianza, libertad y respeto en su interacción con los alumnos y de ellos entre sí.
- Establecimiento de relaciones empáticas con los alumnos.
- Presentación de expectativas de aprendizaje desafiantes a los alumnos y mantiene normas consistentes y consensuadas de disciplina en el aula.

3. Enseñanza para el aprendizaje de los alumnos

- Las metas y los procedimientos involucrados en el aprendizaje deben ser claros.
- El contenido de la clase deberá ser comprensible para los alumnos.
- Estimulación del pensamiento creativo y motivación por la investigación curricular y extracurricular para ampliar la forma de pensar de los educandos.
- Verificación del proceso de comprensión de los contenidos por parte de los alumnos mediante procedimientos de retroalimentación que faciliten el aprendizaje.
- Uso del tiempo de clase para desarrollar una enseñanza efectiva.

4. Profesionalismo docente

- Evaluación sistemática del grado en que se alcanzaron las metas de aprendizaje.
- Autoevaluación de la eficacia en el logro de resultados del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Mostrar interés por construir relaciones profesionales con colegas.
- Participación en acciones conjuntas de la institución educativa.

- Asume responsabilidades en la orientación de los alumnos.
- Establecimiento de comunicación con familiares y/o apoderados de los alumnos.
- Demostración de haber comprendido las políticas nacionales de educación y la forma como su institución educativa contribuye a esas políticas.

Es necesario significar que la relación que une al clima organizacional con el rendimiento laboral parece depender: del estilo de dirección practicado; de las reglamentaciones de la organización; del grado de libertad de decisión o de la independencia individual con respecto a la innovación; del grado de corroboración o confirmación y del apoyo prestado por la empresa a sus colaboradores; así como de la percepción individual del clima real de la empresa y de la organización misma (orientación general de ésta).

1.6 Relación clima organizacional – desempeño laboral en el contexto de las aldeas universitarias, Misión Sucre

Cada día es necesario que las instituciones públicas educativas promuevan un clima organizacional que favorezca todos los elementos que son parte de ella; se puede mencionar al personal docente, coordinadores y el estudiantado, como elementos interno de la aldea universitaria. En tal sentido el clima organizacional es muy complejo porque abarca un sinnúmero de componentes sensibles, porque cualquiera de ellos puede afectarlo. También es dinámico porque estudiando la situación de sus componente se puede mejorar utilizando medidas correctivas que sean necesarias.

Esto le permite a los docentes expresar su opinión sobre cómo funciona la aldea universitaria y cómo se siente convivir en ella, constituye así un instrumento de indagación, esto bajo la premisa de que generen beneficios al implementar acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

El docente que labora en las aldeas universitarias debe estar centrado en las necesidades, impartiendo la educación en valores que apunta hacia el respeto a las leyes y reglamentos, lealtad a la patria, identificación con las normativas de la moralidad, profesionalismo y espíritu de superación y sentido de pertenencia en el desempeño como docente para fortalecer el clima organizacional y mejorar el potencial humano de liderazgo, satisfacción, reciprocidad y participación al trabajo.

En efecto el docente debe estar orientado a proyectar una imagen dentro y fuera de las aldeas universitarias, que corresponda con la moral y la ética profesional, las cuales se derivan de las experiencias obtenidas en la trayectoria del individuo. Por esta razón, el docente debe aprender a balancear su forma de ser, aprender a convivir en comunidad, trabajar mancomunadamente en equipo, relacionarse con los demás expresando ideas y discutiendo criterios que permiten la adquisición de hábitos, tolerancia y respeto como forma de enriquecer el clima organizacional.

Sin embargo, consiguen problemas cuando no encuentra un clima organizacional de satisfacción para su desempeño profesional. En las aldeas universitarias deja de ser mucho mejor porque no se impulsan un buen ambiente de trabajo o porque no se involucran en este proceso a los trabajadores por igual.

Es fundamental señalar que determinados docente que laboran en las aldeas universitarias no manejan los reglamentos que orienta la labor educativa eludiendo cierta responsabilidad como: desempeño en cuanto a la elaboración y desarrollo de la planificación, participación en la supervisión de las escuelas de sus estudiantes en la vinculación, colaboración en diferentes comisiones culturales, en los proyectos comunitarios y otros; reuniones a los consejos docentes, horario de su labor, existe diferencias personales y las opiniones e ideas no son tomadas en consideración para posible discusión y solución. Inserción de valores adecuadamente en virtud de que en las aulas se utilizan distractores como celulares, creando con esta actitud negativa de un ambiente desestabilizador, en busca de un personal competente para el desempeño del cargo que oriente y comunique las actividades a realizar en parte interna y externa de las aldeas con iniciativa y creatividad en su labor.

En la Aldea Universitaria de la Misión Sucre se considera que un docente o un profesor asesor son aquellos profesionales de la docencia que se dedican a formar profesionales universitarios y se encargan de orientar, además son personas de reconocida ética y moral. Como lo establece el artículo 104 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

La profesora asesora y el profesor asesor se deben caracterizar por el compromiso social revolucionario; la solidaridad, el trabajo comunitario atendiendo a las particularidades de la familia, la escuela y la comunidad; elaborará estrategia para el

crecimiento personal del o la estudiante en atención a la sociedad a la que pertenece; comprenderá que el trabajo comunitario se encuentra en consonancia con los derechos humanos y actuará en consonancia; orientara las acciones educativas, en el marco de los cambios hacia los modelos socio-ético-político revolucionario en integración de la familia las instituciones educativas y las comunidades; contribuirá a la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos comunitarios; impulsará y fortalecerá la investigación, formación, asesoramiento, difusión y sensibilización de los distintos sectores de la sociedad sobre el trabajo comunitario como fuente del desarrollo endógeno en el contexto local, regional y nacional, será respetuoso de la identidad y la diversidad de las comunidades, así como empleará, apoyará y orientará el trabajo comunitario en el marco de la vinculación profesional bolivariana.

En estos escenarios educativos donde se desarrolla la Misión Sucre, el docente tiene la responsabilidad no solo de conducir el proceso de enseñanza para la formación de los nuevos profesionales, sino también de intuir actitudes en este proceso actual para contribuir de manera efectiva a la formación que queremos. Además es considerado como un profesor-asesor y se constituye en facilitador y orientador del aprendizaje del estudiante, proporcionando los instrumentos necesarios para el desempeño y además desarrolla habilidades en detallar problemas en el contexto investigativo para la transformar la realidad del país.

1.7 Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional

La consultora Hay Group (es una consultora global de management que trabaja junto a los líderes para transformar su estrategia en realidad. Su enfoque se basa en lograr que los cambios se produzcan y en ayudar a las personas y a las organizaciones a desarrollar su potencial.), sede Venezuela, ha identificado seis dimensiones críticas de clima que son medidos a través de un instrumento especialmente construido para el efecto denominado ECO (Estudio de Clima Organizacional):

- Claridad: todos en la organización saben lo que se espera de él / ella.
- Estándares: se establecen objetivos retadores, pero alcanzables.
- Responsabilidad: los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos.
- Flexibilidad: no hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios.

- Reconocimiento: los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño.
- Espíritu de equipo: la gente está orgullosa de pertenecer a la organización.

Según esta consultora cuando los empleados obtienen un alto puntaje en estas dimensiones, están diciendo que se sienten motivados por su lugar de trabajo; es un lugar placentero y productivo para estar; dan lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de que serán reconocidos por su contribución. Cuando obtienen un bajo puntaje en estas dimensiones, están diciendo totalmente lo contrario y la organización corre el riesgo de ver esto convertido en una baja en la moral, la interpretación y las ganancias.

Para la Consultora Cestar (desarrolla consultoría específica en las áreas de recursos humanos, cambio y desarrollo organizacional) las variables a medir serían las doce siguientes: claridad organizacional, respaldo organizacional, progreso y desarrollo, comunicación, remuneraciones, cooperación entre unidades, beneficios, liderazgo, ambiente físico y seguridad, organización del trabajo, identificación con la empresa y participación. En todo caso y para una investigación más efectiva se recomienda que estas dimensiones puedan servir como elementos referenciales y que cada empresa pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir.

Las dimensiones de análisis deberán ser fijadas por un equipo vinculado a la gestión del tema pudiendo participar los especialistas de Recursos Humanos y especialistas de otras áreas. Es preferible que sea un equipo multitarea para evitar los sesgos en la visión del tema. Las hipótesis sobre cuáles serían las posibles dimensiones que intervendrán en cualquier instrumento de detección y evaluación del clima tienen que ser validadas por los miembros del equipo de expertos. Esto significa que debe existir un acuerdo consensuado de cuáles son las dimensiones de clima que corresponden ser estudiadas en correspondencia al tipo de organización en el que se encuentren.

Ahora bien, cómo investigar sobre clima organizacional. Metodológicamente los estudios sobre clima a nivel micro comprenden las mismas etapas que cualquier investigación científica. Todo el proceso responde a la elección de las técnicas e

instrumentos que resulten más pertinentes para levantar la información necesaria sobre el clima de la organización.

Dentro de estos instrumentos se puede mencionar los siguientes: cuestionarios, entrevistas, observación, análisis documental, dinámicas de grupo, debates, juegos proyectivos, análisis de incidentes críticos, entre otros. Sobre estas posibilidades técnicas e instrumentales es pertinente recomendar el uso de varias simultáneas, tanto porque cada una puede brindar una perspectiva diferente del tema como porque necesitamos que éstas confirmen por varias vías las hipótesis que hablamos formulado. Sobre si es más conveniente el empleo de un instrumento ya diseñado y en venta en el mercado o uno propio, esto sería una decisión que corresponde a los responsables de su aplicación. Los confeccionados tienen la ventaja de ser instrumentos con validez y confiabilidad garantizada, pero la desventaja que sus dimensiones pueden no ser las más pertinentes o relevantes en relación al contexto organizacional específico. Los propios en todo caso podrían reflejar mejor las dimensiones que nos interesa enfocar por su pertinencia o relevancia, pero deben seguir todos los procesos necesarios para otorgarles validez y confiabilidad.

La validez está referida a que un grupo de expertos se ponga de acuerdo en cuáles son los ítems o reactivos que se deben plantear para estudiar cada una de las dimensiones pertinentes previamente consensuadas y que este acuerdo sea estadísticamente concordante. Es decir, que debe existir una coincidencia no sólo en el criterio cualitativo de los expertos de cuáles son los ítems que corresponden a cada una de las dimensiones del clima sino también una coincidencia cuantitativa o estadística lo más cercana posible de la opinión de los expertos sobre los ítems.

La validez también implica que el instrumento haya sido probado, en su contenido, es decir, que los ítems planteados para medir el clima sean los adecuados. Esto lo deben determinar los expertos como también los mismos usuarios a través de aplicaciones piloto o ensayo, previas a la aplicación definitiva del instrumento de medición que deriven en una validación estadística, es decir, estadísticamente que ítems han sido aceptados y cuales rechazados.

La confiabilidad implica que el instrumento está tan bien elaborado que podamos confiar en sus resultados. Para probar la confiabilidad es conveniente utilizar dos

aplicaciones del instrumento elaborado con cierta intermediación de tiempo entre ambas y que arrojen resultados estadísticamente muy cercanos.

1.8 Conclusiones del capítulo

El estudio y análisis bibliográfico permitió la construcción del marco teórico de la presente investigación donde se arriba a las siguientes conclusiones parciales:

1. La bibliografía consultada evidencia la importancia de los estudios del clima organizacional y de su integración con el sistema de dirección de todos los procesos; sin embargo en el sector educacional venezolano este elemento es considerado de forma insuficiente por falta de herramientas y motivación de los directivos institucionales. Por tanto, es evidente la necesidad de desarrollar herramientas metodológicas que evalúen la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en instituciones educativas vinculadas a la Misión Sucre.
2. El estudio del clima organizacional es de gran importancia para la búsqueda de un mejoramiento continuo del ambiente de trabajo en cualquier organización por su incidencia en la mejora continua de la calidad de los procesos que en su interior tienen lugar; sin perder de vista el recurso humano.
3. La participación de todos los miembros del personal académico, en la elaboración de un sistema de objetivos personales y organizacionales coincidentes, que permitan obtener la armónica articulación entre valores personales y objetivos institucionales permite elevar la motivación de todos los participantes del proceso y por ende el clima laboral y la satisfacción en el trabajo.
4. Luego de la revisión teórica efectuada es posible adoptar las dimensiones del clima organizacional y los factores de la satisfacción laboral que permitirán realizar un estudio descriptivo para correlacionar ambas variables.

Capítulo No. 2: Procedimiento para la gestión del clima organizacional en instituciones educativas de la Misión Sucre

2.1 Introducción

En la presente investigación se asume la posición teórica que presupone que el clima organizacional está dado por las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

Justamente, reviste gran importancia el estudio del clima organizacional, ya que permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que el comportamiento humano es un tema complejo y dinámico, por lo cual requiere investigación, actualización y verificación, necesarios para la elaboración de un estudio de gestión del clima organizacional, cuyo objetivo principal es el identificar las percepciones de los trabajadores, para definir planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización, y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables, que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable que motiva a todos.

A partir del marco teórico referencial, se establecen las bases científicas para dar respuesta al problema definido en la presente investigación, que requiere del diseño de una herramienta que permita evaluar variables claves del clima organizacional y desempeño que inciden en la gestión de un adecuado clima organizacional integrado por un conjunto de etapas, que incluye la preparación, desarrollo y evaluación del proceso.

Esta herramienta es un procedimiento que se representa en la figura 2.1.

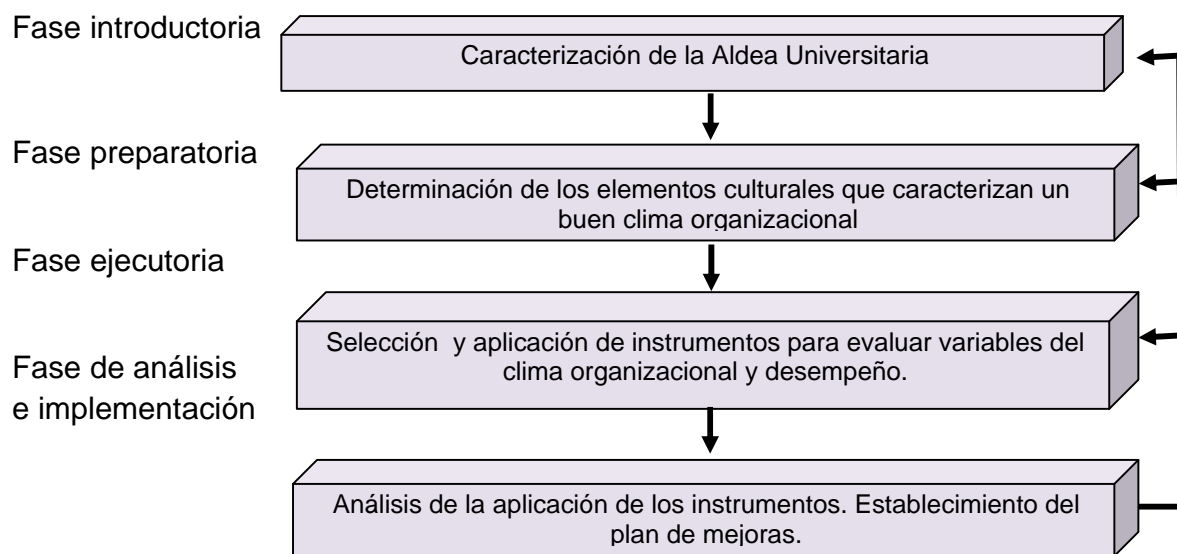


Figura 2.1: Procedimiento para la gestión del clima organizacional. Fuente: Elaboración propia.

2.2 Procedimiento para la gestión del clima organizacional: fase introductoria

Un procedimiento es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder de alguna forma. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo. Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertas etapas predefinidas para desarrollar una labor de manera eficaz. En cuanto al término “gestión” este procede del latín *gestiō*, el mismo hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.

Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

Una vez realizada estas precisiones teóricas se debe hacer referencia a la primera fase del procedimiento: fase introductoria. En esta se caracterizará la organización objeto de estudio (Aldeas Universitaria) teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- Ubicación geográfica.
- Misión – visión: La misión de una organización es una frase concisa, con foco “interno”, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el

que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados. Está vinculada con los valores centrales y también describen cómo competir y generar valor al cliente.

La visión de una organización es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo. La visión es “externa”, orientada al entorno, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo.

Las principales diferencias entre misión y visión son:

- La misión mira hacia “adentro” de la organización, es el que da sentido a la organización; mientras que la visión lo que hace es mirar hacia “afuera”.
- La misión tiene su horizonte en el mediano plazo, acentuando los aspectos que se deben cambiar; la visión se orienta al muy largo plazo, en el sentido de rescatar la identidad, los aspectos inmutables esenciales.
- Estructura (organigrama)
- Plantilla de personal. (estudiantes, profesores, administrativos, etc). para ello es importante saber, de forma científica, el estado actual del ambiente humano donde están los trabajadores. (Cuesta, A; 1999). Lo anterior se realizará a partir del siguiente orden:

1. Conocimiento de la "composición de la plantilla".

$$\% \text{ personal categoría X} = \frac{\text{total plantilla categoría X}}{\text{total plantilla}} \cdot 100$$

donde, X: profesionales, dirigentes, administrativos, operarios, etc.

2. Por el significado de los profesionales, calcular el porcentaje de cada profesión (Ingenieros, etc.) en los distintos departamentos.

$$\% \text{ profesionales Dpto. y} = \frac{\text{total profesores departamento Y}}{\text{total personal Departamento Y}} \cdot 100$$

3. Determinación del grado de implicación del personal en el proceso productivo o de servicio, distinguiendo dos tipos de trabajadores en función del grado de participación en el proceso: directos e indirectos.

$$\% \text{ personal directo} = \frac{\text{total personal directo}}{\text{total plantilla}} \cdot 100$$

4. Conocer qué porcentaje de mandos existe en la plantilla; llamado "índice de jerarquización", cuya expresión es la siguiente:

$$\text{Índice de jerarquización} = \frac{\text{total de mandos}}{\text{total plantilla}} \cdot 100$$

La concepción del "aplanamiento" de las estructuras directivas conduce a ir reduciendo este índice, aunque no hay cifra referencial.

- Situación de la infraestructura: se deberá hacer un análisis y reflexión sobre el conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para el funcionamiento de la organización o para el desarrollo de una actividad dentro de esta.
- Entorno socio-económico y político-cultural en que coexiste: se deberá indagar sobre aspectos relacionados con:
 - acceso al conocimiento y a la información.
 - contexto socio-cultural en que se realiza la práctica educativa.
 - participación en circuitos de difusión y transformación de los saberes.
 - desarrollo tecnológico.
 - análisis de la diversidad socio-cultural y étnica.
 - desarrollo local sustentable y endógeno.
 - sentido de pertenencia de docentes y triunfadores
 - movilización social.
 - diferenciación de las trayectorias formativas.
 - permanencia y prosecución.
 - construcción y ejecución de proyectos socio comunitarios socio productivos que den respuesta a situaciones y necesidades detectadas por los triunfadores en acuerdos con las comunidades.
 - capacidad protectora de la familia.
 - actitudes positivas para la convivencia.
 - capacidades para la organización y la acción colectiva.
 - impacto positivo en la salud.
 - acción preventiva en relación al riesgo social.

2.2.1 Fase preparatoria

La elaboración del estudio del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por tanto muchas organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

Al evaluar el clima organizacional se conoce la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

Cuando se realizan intervenciones para el mejoramiento organizacional, es conveniente realizar mediciones iniciales del clima organizacional, como referencia objetiva y técnicamente bien fundamentada, más allá de los juicios intuitivos o anecdóticos. Dicha medición permite una mejor valoración del efecto de la intervención.

También se determinaran los elementos culturales que caracterizan un buen clima organizacional. Para ello se procederá a determinar las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral, teniendo en cuenta las siguientes dimensiones:¹⁰

1. Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Confort: Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
4. Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que

¹⁰ Documento Técnico: Metodología para el estudio del Clima Organizacional. Dirección General de Salud de las Personas. Dirección de Calidad en Salud. Lima, Perú

se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

5. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
6. Innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
7. Liderazgo: Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.
8. Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.
9. Recompensa: Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
10. Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
11. Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la organización el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Para hacer esto se debe garantizar un grupo de premisas:

1. el compromiso de los directivos de las instituciones educativas ya que estos poseen un conocimiento más profundo de la propia organización.

2. construcción de instrumentos de medición del clima organizacional, precisamente, teniendo en cuenta las dimensiones expresadas anteriormente.

Los cuestionarios: son usados frecuentemente en la actualidad y es importante combinar metodologías cualitativas y cuantitativas en dirección e investigaciones en las organizaciones. El número de estudios que usan métodos cualitativos de análisis ha aumentado substancialmente dentro de las últimas dos décadas. Consistente con esta tendencia cualitativa, se ha visto el fallecimiento de análisis cuantitativos que confían en la estadística.

Otras preocupaciones tienen que ver con la razón subjetividad por encima de la objetividad.

Uno de los problemas más difíciles en análisis cuantitativo, sobre todo cuando se aplica a las ciencias sociales es medir estructuras abstractas, como actitudes hacia una estrategia, las características psicológicas, conducta dentro de ciertos ambientes, la intención hacia los tratos comerciales, conocimiento de ciertos problemas así como la motivación.

Un grupo creciente de investigadores ha propuesto el uso de métodos de la investigación combinados, es decir, el uso de trabajo cualitativo y cuantitativo. Con una metodología combinada uno puede superar los problemas de cada método individual. (Mezquita L. F. 2002).

Maisch (2004), indica que metodológicamente, los estudios sobre clima organizacional, se realizan con las mismas etapas que cualquier investigación científica: identificación del problema, planificación, ejecución de la investigación, interpretación de los datos, conclusiones y recomendaciones.

Según P.A. & Partners, citado por Maisch (2004), las técnicas más apropiadas para el estudio del clima organizacional serían las siguientes: cuestionarios, entrevistas, investigación documental, técnicas de trabajo en grupo: lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa. Maisch cuestiona si es más conveniente el empleo de un instrumento previamente diseñado y validado, indica que esta decisión correspondería a los responsables de la aplicación del mismo.

Los instrumentos confeccionados tienen la ventaja de ser instrumentos con validez y confiabilidad garantizada pero la desventaja que sus dimensiones pueden no ser las más pertinentes en relación al contexto de la organización.

Una vez que la empresa decide poner en marcha un proceso de estudio de clima por medio del empleo de cuestionarios o encuestas, debe tomar en cuenta un proceso detallado, como sugiere Díaz-Aledo (2004):

- analizar y discutir desde los altos niveles jerárquicos de la organización la conveniencia de la evaluación del clima laboral.
- adquirir la firmeza interna hacia cual sea el resultado de la encuesta, para la mejora de los resultados obtenidos.
- se debe precisar del asesoramiento de consultores externos para explicar y organizar el proceso.
- comunicación, comunicar clara y abiertamente a los directivos y mandos intermedios lo que se desea hacer.
- aclarar que el cuestionario es un instrumento que servirá únicamente para conocer el nivel del clima, no para tomar medidas o represalias contra trabajadores.
- asegurarse de que el cuestionario a utilizar esté bien elaborado y sea una herramienta validada.
- explicar abiertamente a los colaboradores en general el objetivo de la encuesta, al mismo tiempo que se solicita la colaboración para lograr que sea un éxito.
- motivar al personal para lograr la colaboración con la máxima objetividad posible.
- tratar adecuadamente los datos obtenidos en los cuestionarios, con el fin de sacar el máximo provecho.
- analizar, a nivel de dirección en primer lugar y después con los mandos medios los datos que se desprendan de los cuestionarios.
- evitar las reacciones negativas, principalmente de los directivos y mandos intermedios.
- de los cuestionarios se deducirán las consecuencias positivas y negativas hacia la empresa. por lo anterior, la alta dirección debe situarse en una posición mental objetiva y fría ante el análisis, para no desvirtuar todo el trabajo realizado.

- se evidenciarán los puntos fuertes y débiles en el clima laboral de la empresa. los puntos débiles exigen soluciones, los fuertes deben ser afianzados.
- finalmente, todo el proceso debe ser mantenido en estricto profesionalismo, guardando toda la información de la manera apropiada.

Al considerarse todos los puntos anteriores, puede resaltarse que la actitud que se logre desde la alta dirección afectará siempre en forma de cascada hacia todos los niveles de la organización, y pueden influir directamente en el éxito o fracaso de todo el proyecto. Informar correctamente, comunicar abiertamente el proceso, motivar al personal en la participación, hacer a todos parte del proyecto harán que el desarrollo de éste de el resultado deseado.

Díaz-Aledo (2004), en su página web indica que para llevar a cabo con éxito la medición del clima laboral es preciso contar con una actitud positiva, crítica y sobre todo abierta por parte de los más altos niveles de la organización.

El autor hace referencia a que no faltará que al momento de iniciarse este proyecto, se encuentre con directivos/gerencias que, convencidos de contar con el conocimiento absoluto, desprecien nuevas formas de dirigir, o sencillamente resten importancia al factor humano, considerando que al empleado no hay que preguntarle nunca nada.

Estas actitudes pueden influir directa o indirectamente ante la obtención de buenos resultados tanto económicos como de producción, señala Díaz-Aledo. Solamente logrando desprender los criterios y opiniones propias y subjetivas es posible afrontar con credibilidad y motivación este proceso de estudio, favoreciendo a la misma organización con las ventajas e información obtenida, concluye el autor.

El autor aclara que el protagonista principal y fundamental en el proceso de medición del clima es el mismo personal. Todos los empleados tienen que colaborar y actuar limpiamente, respondiendo con independencia personal, mental y psíquica a los cuestionarios que se les presentarán.

Además, señala que con frecuencia existen elementos perturbadores hacia el grado de objetividad que se necesita en el estudio del clima. Entre estos elementos pueden mencionarse el que los trabajadores estén enfrentados directamente con la dirección, con la empresa; trabajadores muy descontentos con el salario, desmotivación por una trayectoria pobre en la empresa; trabajadores negativos desde siempre, contagiando de

mala actitud a los compañeros de trabajo, etc. Todos estos elementos perturbadores podrán dificultar la realización del proceso, sin embargo, no lo imposibilitan.

Precisamente el cuestionario de clima nos dará la información relacionada a esos elementos; y forman parte del propio clima de la empresa. Para lograr manejar esas variables es importante preparar previamente al personal, sensibilizar e informar objetivamente del proceso, clarificar qué se pretende hacer, por qué y para qué, concluye el autor.

La construcción de instrumentos de medición del clima organizacional se deberá hacer teniendo en cuenta las dimensiones expresadas anteriormente. Dentro de estos instrumentos están los cuestionarios, que son usados frecuentemente en la actualidad y es importante combinar metodologías cualitativas y cuantitativas en dirección e investigaciones en las organizaciones.

Esencialmente los cuestionarios son una serie de preguntas ordenadas, que buscan obtener información de parte de quien las responde, para servir a quien pregunta o a ambas partes. Estos son utilizados muchas veces como técnica de evaluación, o de guía de investigación, o también para efectuar encuestas, donde se interroga sobre determinadas "cuestiones" que se quiere averiguar.

Las preguntas deben ser breves, abiertas (con libertad de expresarse) cerradas (se debe optar entre alternativas prefijadas) o combinando ambas; precisas, numeradas, no ambiguas, no condicionadas, y redactadas en cuanto a su lenguaje y en cuanto a su complejidad, de acuerdo a la edad y estudios o conocimientos que se supone debe tener el interrogado.

Debe saberse de antemano el objetivo del cuestionario, y como se interpretarán las respuestas obtenidas, cuantitativa y cualitativamente. Este conocimiento deben tenerlo los que confeccionan el cuestionario, que deben ser personas idóneas, y también quienes los responderán.

Las preguntas, que se documentarán, deben ser secuenciadas, organizadas, y la complejidad debe ser creciente. El tiempo asignado para responderlas debe ser adecuado, y darse el necesario, para que pueda pensarse antes de responder. Los que contienen preguntas abiertas demandan más tiempo de respuesta.

Las primeras preguntas deben en general ser motivacionales, que no tienen que ver con el objetivo deseado, sino más bien con despertar el interés del que responde, las centrales suelen ser las más complicadas, pero también las que más datos aporten, y al final las más relajadas, cuando ya el sujeto se halla cansado.

Antes de realizar un cuestionario se aconseja llevar a cabo un estudio piloto, es decir, elaborar preguntas y posteriormente determinar si se adecúan o no al objetivo de la investigación, a la vez que se hace un planteamiento de una serie de cuestiones:

- Respecto al contenido: ¿Es necesaria la pregunta?, ¿conoce el encuestado la respuesta?, ¿es una pregunta sencilla?,...
- Respecto al lenguaje: ¿Se entiende lo que se pregunta?, ¿existe alguna pregunta que induzca a una respuesta determinada?,...
- Respecto a la ubicación: ¿Su respuesta puede verse influida por respuestas previas?, ¿está bien colocada dentro del tema?,...

Por otro lado para que el cuestionario tenga una buena presentación se aconseja:

- Que sea y parezca corto.
- Que sea y parezca fácil.
- Que sea atractivo.

Atendiendo a la forma de las preguntas que son recogidas en los cuestionarios, éstas se clasifican en tres categorías:

- Preguntas abiertas: Se formulan para obtener respuestas expresadas en el propio lenguaje de la persona encuestada y sin límite preciso en la contestación.
- Preguntas cerradas: Se formula para obtener respuestas confirmatorias o desestimativas ante una proposición.
- Preguntas de elección múltiple: Son un tipo de pregunta cerrada que, dentro de una escala, posibilitan construir una serie de alternativas de respuesta internas. En el caso de las preguntas de respuesta en abanico, se permite contestar al entrevistado escogiendo o señalando una o varias respuestas presentadas junto con la pregunta.

Tratamiento de los datos y su validez

La facilidad de obtener información a través del cuestionario, simplemente preguntándole a la gente, tiene su lado negativo:

- Falta de sinceridad en las respuestas, lo que provoca una pérdida de validez del cuestionario.
- Lo anterior se produce, en gran medida, porque los sujetos tienden a ajustarse a un patrón de “deber ser”, “buena imagen” o “bondad”, lo que ha sido denominado como deseabilidad social.
- Una forma de corregir este fenómeno es informar al encuestado sobre él y permitirle la máxima sinceridad en sus respuestas.

Análisis de los datos: medidas

Las medidas que se pueden realizar con los datos obtenidos de un cuestionario pueden tener muy distintos niveles de complejidad, dependiendo de los intereses del investigador y de la naturaleza de los datos. De forma simplificada podemos hacer tres grupos con estos niveles:

- Básico: Se calculan índices de tendencia central asociados a cada una de las preguntas del cuestionario.
- Tabla de contingencia: Cuando se combina la información de dos o más variables en una sola tabla, a ésta se la denomina tabla de contingencia. La formación de estas tablas responde a los intereses del investigador por comparar grupos de sujetos o establecer relaciones entre variables.

La información contenida en las tablas de contingencia se puede discutir de una manera simple o calculando estadísticos para medir el grado de relación entre las variables o las diferencias entre los grupos.

Modelos: Dependiendo de la naturaleza de los datos y del soporte teórico de la investigación, se pueden establecer, desde sencillos modelos de regresión lineal hasta complejos de ecuaciones estructurales.

Organización de los datos: Se prepara una matriz de datos, donde en la primera columna aparece que identifica a cada uno de los sujetos y en el resto de las columnas, las respuestas a cada una de las preguntas, utilizando los códigos numéricos previamente establecidos. Pueden tener una sola respuesta o varias.

Para aplicar los cuestionarios es necesario realizar la elección del momento adecuado. Es importante considerar, dentro de las variables que influyen en el proceso de la medición del clima, que el día en que se le informe al personal deberá ser lo más óptimo posible.

Díaz-Aledo (2004), enumera una pequeña lista de momentos "no adecuados" para proponer un estudio de este tipo:

- lunes a primera hora del día.
- viernes por la tarde o a última hora de la mañana.
- en días "puente" en los cuales se esté laborando.
- cuando se está discutiendo un convenio colectivo.
- en épocas de problemas laborales.
- en días de condiciones de trabajo extremas; calor, frío, época alta.
- en meses de vacaciones de personal.
- cuando exista nerviosismo o inquietud en la planilla por cualquier razón.
- el día de pago.
- en días de despidos de personal o finalización de contratos.
- en fechas próximas a los cambios de dirección, directivos o mandos medios.
- cuando existan rumores, o bien sea cierto, que existen problemas financieros en la empresa.

Estos elementos podrían constituirse en variables negativas para la realización del proceso. Cualquier consultor aconsejaría no realizar el estudio ante estas situaciones, aunque invariablemente en alguna ocasión no existe otra alternativa que hacerlo con alguno de estos condicionantes.

Para Díaz-Aledo en 2004, los procesos de medición del clima laboral de una empresa son y han de ser globales. Se trata de obtener una medida del clima laboral en toda la empresa. Aunque resulta interesante, en las empresas grandes, amplias, con secciones, conocer datos de la medición segmentados, lo fundamental es la medida global. Por consiguiente, continua el autor, los datos unipersonales carecen de importancia, es decir, la alta gerencia no puede quedarse con la información obtenida de uno o varios trabajadores aislados, quienes constituyen una mínima parte de la

planilla. Otra cosa sería, que la alta gerencia desee profundizar en determinadas respuestas de no o varios trabajadores con intención de intervenir directamente.

Durante esta etapa inicial se utilizan otras técnicas, tales como:

1. La dinámica de grupo: es una designación sociológica para indicar los cambios en un grupo de personas cuyas relaciones mutuas son tan importantes que se hallan en contacto los unos con los otros, y que tienen un elemento en común, con actitudes colectivas, continuas y activas.

Sus etapas del desarrollo son:

- a) Formación: se mantienen distanciados y trabajan juntos solo si es necesario.
- b) Turbulencia: hay mucha discusión y conflicto destructivo.
- c) Normatividad: dedican tiempo en socializar, ya intentan llevarse bien.
- d) Ejecución: hay comunicación abierta y apoyo mutuo. Ya hay productividad.

Es válido señalar que el debate que se pueda generar dependerá de los niveles en que se pueda dividir el o los grupos en partes constituidas de varias personas con el fin de discutir sobre un tema en específico los aspectos positivos y los aspectos negativos sobre este. Los pasos a seguir son: el moderador determina un tema en específico; se dividen en dos grupos de personas grupo A y grupo B; se escogen aspectos negativos o aspectos positivos sobre el tema a discutir, se investigan sobre los puntos a escoger para luego discutirlos en clase y, por último, cada persona del grupo debe decir un aspecto negativo o positivo según lo que haya escogido.

También se aplicara la investigación documental ya que la cantidad de información que se genera en todo el mundo es inmensa. Los pensadores y científicos sobresalientes la incluyen constantemente al acervo del conocimiento mundial. El adquirir estos conocimientos se hace con frecuencia mediante la investigación documental realizada en fuentes secundarias.

La investigación documental es la presentación de un escrito formal que sigue una metodología reconocida. Esta investigación documental se asigna en cumplimiento del plan de estudios para un curso de preparatoria o de pre-grado en la universidad. Consiste primordialmente en la presentación selectiva de lo que expertos ya han dicho o escrito sobre un tema determinado.

Además, puede presentar la posible conexión de ideas entre varios autores y las ideas del investigador. Su preparación requiere que éste reúna, interprete, evalúe y reporte datos e ideas en forma imparcial, honesta y clara.

La investigación documental se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica.

El concepto de documento, sin embargo, es más amplio. Cubre, por ejemplo: micropelículas, microfichas, diapositivas, planos, discos, cintas y películas.

Tipos de investigación documental: existen dos tipos de investigación documental: argumentativa e informativa.

- Argumentativa (exploratoria). Este escrito trata de probar que algo es correcto o incorrecto, deseable o indeseable y que requiere solución. Discute consecuencias y soluciones alternas, y llega a una conclusión crítica después de evaluar los datos investigados. Una vez que el tema ha sido seleccionado, el siguiente paso básico es generar preguntas sobre el mismo que puedan guiar la recolección de información significativa al desarrollar la investigación.

Existe también el requisito de que el investigador tome partido o determine una postura personal sobre un asunto controvertido, que tratará de apoyar, o probar, con su escrito.

- Informativa (expositiva). Este escrito es básicamente una panorámica acerca de la información relevante de diversas fuentes confiables sobre un tema específico, sin tratar de aprobar u objetar alguna idea o postura. Toda la información presentada se basa en lo que se ha encontrado en las fuentes. Su principal contribución radica en analizar y seleccionar de esta información aquello que es relevante para la propia investigación. Por último, se necesita organizar la información para cubrir todo el tema, sintetizar las ideas y después presentarlas en un reporte final que, a la vez, sea fluido y esté claramente escrito.

Otros documentos objeto de revisión son las tesis, que son escritos más extensos basados sobre todo en fuentes primarias y elaborados como requisito para obtener un título universitario de grado o de posgrado. Otra de las técnicas que se sugiere utilizar

es el diagrama causa-efecto, que ayuda a pensar sobre todas las causas reales y potenciales de un suceso o problema, y no solamente en las más obvias o simples.

Además, son idóneos para motivar el análisis y la discusión grupal, de manera que cada equipo de trabajo pueda ampliar su comprensión del problema, visualizar las razones, motivos o factores principales y secundarios, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y, organizar planes de acción.

El diagrama de Ishikawa ayuda a graficar las causas del problema que se estudia y analizarlas. Tiene la ventaja que permite visualizar de una manera muy rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema. En algunas oportunidades son causas independientes y en otras, existe una íntima relación entre ellas, las que pueden estar actuando en cadena.

La mejor manera de identificar problemas es a través de la participación de todos los miembros del equipo de trabajo en que se trabaja y lograr que todos los participantes vayan enunciando sus sugerencias. Los conceptos que expresen las personas, se irán colocando en diversos lugares. El resultado obtenido será un diagrama en forma de espina de Ishikawa.

¿Cómo elaborar un diagrama de causa-efecto?

- Definir claramente el efecto o síntoma cuyas causas han de identificarse.
- Encuadrar el efecto a la derecha y dibujar una línea gruesa central apuntándole.
- Usar brainstorming o un enfoque racional para identificar las posibles causas.
- Distribuir y unir las causas principales a la recta central mediante líneas de 70°.
- Añadir sub-causas a las causas principales a lo largo de las líneas inclinadas.
- Descender de nivel hasta llegar a las causas raíz (fuente original del problema).
- Comprobar la validez lógica de la cadena causal.
- Comprobación de integridad: ramas principales con, ostensiblemente, más o menos causas que las demás o con menor detalle.

Una de las técnicas de trabajo en grupo a utilizar es la tormenta de ideas, que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado, dando oportunidad de sugerir sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes.

¿Cuándo se utiliza? Se deberá utilizar la lluvia de ideas se utiliza cuando exista la necesidad de:

- liberar la creatividad de los equipos
- generar un numero extensos de ideas
- involucrar oportunidades para mejorar
- nos permite plantear y resolver los problemas existentes
- plantear posibles causas
- plantear soluciones alternativas
- desarrollar la creatividad
- discutir conceptos nuevos
- superar el conformismo y la monotonía

¿Cómo se utiliza?

- se define el tema o el problema.
- se nombra a un conductor del ejercicio.
- antes de comenzar la “tormenta de ideas”, explicara las reglas.
- se emiten ideas libremente sin extraer conclusiones en esta etapa.
- se listan las ideas.
- no se deben repetir.
- no se critican.
- el ejercicio termina cuando ya no existen nuevas ideas.
- se analizan, evalúan y organizan las mismas, para valorar su utilidad en función del objetivo que pretendía lograr con el empleo de esta técnica.

2.2.2 Fase ejecutoria

Los objetivos de este paso son los siguientes:

- a) Determinar cuál es el clima organizacional existente en la institución objeto de estudio.
- b) Conocer cuáles son los factores más importantes que influyen en el clima organizacional de la institución objeto de estudio.
- c) Señalar cuál es la dimensión del clima organizacional que necesita atención inmediata.

Esclarecidos los objetivos a conquistar con el diagnóstico del clima organizacional se debe significar que en este momento se deben ejecutar las actividades siguientes:

1. Elaboración del cronograma para la ejecución del diagnóstico.
2. Establecer las condiciones de ejecución.
3. Selección y aplicación de instrumentos para evaluar variables del clima organizacional y desempeño

Una vez realizado el paso anterior se debe prestar atención a la convocatoria de los recursos humanos (usuarios internos), sensibilización previa a la aplicación del cuestionario del clima organizacional, el establecimiento de la metodología de medición, así como el anonimato y confidencialidad en la información que se obtendrá.

Todos los instrumentos definidos para realizar el estudio son aplicables a organizaciones del sector educacional, trabajadores con tiempo mayor de 3 meses de permanencia en la organización de salud, todo trabajador seleccionado que se encuentre en el momento de la aplicación del instrumento.

Vale significar la importancia del tiempo para realizar el estudio de clima organizacional. Al respecto se debe señalar que no existe un momento justo para realizar un estudio del clima organizacional, cualquier momento puede ser bueno, sin embargo es recomendable repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año: esto permite ver la evolución del clima año a año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.

Además, es importante evitar realizarlas en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc., así como realizarla después de crisis o eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día y no esperar situaciones especiales para hacerlo.

Se considera que una medición del clima organizacional debe realizarse por lo menos una vez al año. Los cambios que se generan a partir de la medición requieren de tiempo y de un gran compromiso de todos los miembros de la organización.

Al realizar mediciones continuas las personas no perciben los cambios que se generan e incluso muchos de ellos no se han adoptado a los mismos de tal manera que los resultados terminan siendo los mismos de la medición anterior.

Para ejecutar el proceso de análisis del clima organizacional la máxima dirección de las organizaciones se encargarán de:

1. conducir el proceso de la implementación del estudio del clima organizacional en su institución.
2. brindar apoyo técnico, administrativo, político y financiero para la implementación del plan del clima organizacional.
3. incorporar en el plan operativo institucional las actividades orientadas a garantizar la implementación y ejecución del estudio del clima organizacional.
4. realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación del plan del clima organizacional.
5. sistematizar y socializar las experiencias exitosas del clima organizacional.
6. evaluar los resultados del estudio del clima organizacional.
7. retroalimentar oportunamente de los avances a las instancias de su competencia.
8. implementar buenas prácticas para mejorar el clima organizacional.
9. remitir el informe técnico del clima organizacional y los resultados obtenidos en los proyectos de mejora del mismo.

2.2.3 Fase de análisis de resultados

En esta fase se efectuará el análisis de la aplicación de los instrumentos, así como el establecimiento del plan de mejoras. Este paso es de vital importancia por cuanto implica:

- la recopilación y análisis de la información obtenida,
- elaboración del informe a la alta gerencia de la institución objeto de estudio, incluyendo la propuesta del plan de mejoras del clima organizacional a partir de las debilidades o insuficiencias detectadas en cada una de las dimensiones estudiadas.

Después de realizar el estudio del clima, Maisch (2004), comenta que se harán evidentes las fortalezas y las debilidades de la organización. En este punto, la empresa debe estar comprometida a analizar las debilidades y buscar las causas que lo originan; y, en la medida de las posibilidades, iniciar los procesos de mejora o subsanación de los aspectos detectados.

Realizar todo un proyecto de evaluación del clima laboral para no proponer mejoras, no hacer nada y guardarlo en el archivo, no es menos que un desperdicio de recursos, menciona Díaz-Aledo (2004).

En este aspecto, Escat (1998), menciona que la tendencia natural de las altas direcciones, es poner de manifiesto afirmaciones que, intencionalmente o no, desvirtúan la información por considerarlas perjudiciales para su personal. Por lo mismo, las conclusiones del estudio deben ser estudiadas detenidamente por los directivos de la empresa, aún mejor con la asesoría del consultor externo.

El estudio podrá ampliarse posteriormente, con reuniones o grupos de trabajo en que participen mandos medios que puedan externar sus opiniones también. Para Escat (1998), siempre debe tenerse en cuenta que aquellos que se sientan aludidos o señalados después de la encuesta laboral, podrán reaccionar negativamente, alejándose de la realidad.

Para ejecutar el proceso de análisis del clima organizacional la máxima dirección de las organizaciones se encargarán de:

- conducir el proceso de la implementación del estudio del clima organizacional en su institución.
- brindar apoyo técnico, administrativo, político y financiero para la implementación del plan del clima organizacional.
- incorporar en el plan operativo institucional las actividades orientadas a garantizar la implementación y ejecución del estudio del clima organizacional.
- realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación del plan del clima organizacional.
- sistematizar y socializar las experiencias exitosas del clima organizacional.
- evaluar los resultados del estudio del clima organizacional.
- retroalimentar oportunamente de los avances a las instancias de su competencia.
- implementar buenas prácticas para mejorar el clima organizacional.
- remitir el informe técnico del clima organizacional, a nivel nacional, sobre los resultados obtenidos de los proyectos de mejora del clima organizacional.

En resumen, se realizará la interpretación de los instrumentos aplicados, del aprovechamiento de la jornada laboral, de la evaluación del desempeño, y de otros elementos importantes que permiten evaluar el ambiente de trabajo, para dar solución al problema planteado, al identificar las variables de clima organizacional y desempeño, que determinan una orientación hacia la calidad de los procesos que se desarrollan en el seno de la organización objeto de estudio.

Se realizará la interpretación de los instrumentos aplicados, del aprovechamiento de la jornada laboral, de la evaluación del desempeño, y de otros elementos importantes que permiten evaluar el ambiente de trabajo, para dar solución al problema planteado, al identificar las variables de clima organizacional y desempeño, que determinan una orientación hacia la calidad de los procesos que se desarrollan en el seno de la organización objeto de estudio.

Para ejecutar lo anterior es necesario tener en cuenta el análisis de los resultados en tiempo real, es decir, este resultado del estudio del clima organizacional debe ser entregado inmediatamente después de su evaluación. Los informes deben ser amigables, pero partiendo del análisis, a profundidad, de los resultados cuantitativa y cualitativamente.

Un aspecto importante es la entrega de recomendaciones y pasos a seguir posterior a la medición del clima organizacional, así como la entrega de resultados a la alta dirección y a la organización en general.

Una vez realizado todos los pasos anteriores se deberá prestar atención al desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza, articulando los resultados del mejoramiento de clima organizacional con los indicadores estratégicos de la organización.

Al finalizar esta fase el equipo técnico o comité de clima organizacional, promoverá la elaboración de un documento de sistematización de experiencias exitosas que puedan ser socializadas para fortalecer el desarrollo del clima organizacional.

El equipo encargado de efectuar el estudio de clima organizacional deberá:

- recolectar los cuestionarios verificando el completo llenado de los mismos.
- elaborar el informe sobre el proceso de aplicación del instrumento en su ámbito.
- elaboración, evaluación, implementación e informe del plan de aplicación del instrumento y proyectos de mejora del clima organizacional, según resultados obtenidos.
- sistematizar las experiencias exitosas en el proceso de implementación del clima organizacional.
- retroalimentar oportunamente de los avances a las instancias de su competencia.

- implementar buenas prácticas para mejorar el clima organizacional.

2.3 Conclusiones del capítulo

A partir del análisis anterior se arriba a las siguientes conclusiones parciales:

1. El diseño del procedimiento propuesto es posible integrar y comprometer a los dirigentes y trabajadores en un propósito común: realizar el análisis de las intenciones y orientaciones de la dirección y los miembros de la organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.
2. El procedimiento propuesto permite dar respuesta al problema de la investigación, ya que presupone conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano, así como la potenciación de aquellos aspectos favorables, que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable motivadora para todos.

Capítulo No. 3: Implementación del procedimiento para la gestión del clima organizacional en la Aldea Universitaria “Emilio Tébar Carrasco”.

3.1 Introducción

Este capítulo se pretende mostrar el proceso de implementación del procedimiento para la gestión del clima organizacional en la Aldea Universitaria “Emilio Tébar Carrasco”, Cumaná, Estado Sucre, así como valorar su impacto en el mejoramiento del desempeño laboral de los docentes de la organización objeto de estudio

3.2 Procedimiento para la gestión del clima organizacional

En el capítulo precedente se definió que un procedimiento es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder de alguna forma. Además, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo. Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertas etapas predefinidas para desarrollar una labor de manera eficaz. A continuación se hará la exposición de los resultados del proceso de implementación del procedimiento para la gestión del clima organizacional en la Aldea “Emilio Tébar Carrasco”, en cada una de sus fases.

3.2.1 Fase introductoria

En esta fase se efectuó la caracterización de la Aldea Universitaria “Emilio Tébar Carrasco” teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- **Ubicación geográfica**

La institución educativa, objeto del presente estudio, se encuentra ubicada actualmente en los espacios del Liceo “José Silverio González” en el Barrio del Bolivariano, en la Parroquia Altagracia, del municipio Sucre, ciudad de Cumaná del Estado Sucre.

- **Misión- Visión**

La misión de la Aldea Universitaria “Emilio Tébar Carrasco” consiste en “... promover y ayudar en el cumplimiento del mandato constitucional, orientado a brindar educación gratuita y de calidad a las y los bachilleres venezolanos, facilitando su inserción, tanto en los programas de educación superior como en el resto de programas socio-productivos, emprendidos por las instituciones del estado. Además, somos una organización pública de vanguardia en el cumplimiento de políticas socio-educativas de la Revolución Bolivariana, contribuyendo de manera notoria en la transformación de la

educación de nuestro país a partir del impulso del proceso de municipalización de la educación superior, la incorporación de cientos de miles de bachilleres a la educación superior con la finalidad de derrotar la exclusión social y proporcionar la transformación del ciudadano, contando para ello con un personal capacitado y dotado de valores como: el respeto, el trabajo en equipo, la eficiencia, la honestidad, la justicia social, la responsabilidad ciudadana, la colaboración, la transparencia y la equidad...”.

La visión de la Aldea Universitaria “Emilio Tébar Carrasco” se formuló de la siguiente manera: “... Somos una organización que reivindica el carácter humanista de la educación universitaria, que desarrolla un modelo académico comprometido con la inclusión y la transformación social, potenciando la sinergia institucional y la participación comunitaria para lograr el desarrollo humano integral sustentable, la soberanía nacional y la construcción de una sociedad democrática y participativa, que garantiza la participación de la sociedad toda en la generación, transformación, difusión y aprovechamiento creativo de los saberes y haceres....”

- **Objetivos estratégicos**

Dentro de los objetivos estratégicos de la organización objeto del presente estudio se encuentran los siguientes:

1. Facilitar la incorporación y continuación de estudios en la educación superior de todos los bachilleres y bachilleras que, a pesar de sus legítimas aspiraciones y plenos derechos, no han sido admitidos o admitidas en ninguna institución de educación superior oficial, e incrementar el nivel educativo de la población venezolana.
2. Promover la reflexión, discusión, concepción e implantación de un nuevo modelo educativo universitario, con base en los imperativos de la democracia participativa y protagónica, el diálogo con los actores involucrados teniendo como referencia fundamental el proceso histórico, social, político y económico que vive la nación.

- **Estructura organizativa.**

La estructura está conformada por: un coordinador (a), cuatro coordinadores de programas (gestión ambiental, gestión social, formación de educadores (as), jurídico); 21 docentes asesores, 17 docentes tutores, un aseo, dos vigilantes y un total de 372 estudiantes. El 82,6 % está compuesto por docentes (tutores y asesores), mientras que

el 7,5 % está compuesto por personal de servicio y obreros. Los datos anteriores muestran una adecuada composición del personal.

En cuanto a la especialidad de origen del personal de la institución se debe señalar que el 76,0 son graduados de Educación Integral; de ellos el 8,7 % son directivos de en la institución. El 13,0 % son graduados de biología y 2,2 % graduados de matemática y deporte respectivamente. La información anterior muestra una adecuada correspondencia del perfil profesional con la misión, visión y objetivos estratégicos de la aldea universitaria estudiada.

El 54,5 % de los inmuebles de la institución gozan de un estado calificado de bien, mientras que el 36,4 % es calificado de regular. De manera general se puede afirmar que la infraestructura es adecuada para el cumplimiento del objeto social señalado anteriormente.

- **Entorno socio-económico y político-cultural en que coexiste**

Anteriormente se hizo referencia a la ubicación geográfica de la Aldea Universitaria “Emilio Tébar Carrasco”. El entorno socio-económico y político-cultural en que coexiste la misma se caracteriza por ser una de las zonas de mayor pobreza de la ciudad Cumaná, Estado Sucre, que depende de la gobernación y alcaldía y cuenta con un número reducido de empresas privadas. Esto ha generado circunstancias de pobreza, inequidad y diferencias sociales alarmantes.

Justamente, en este contexto emerge como oportunidad de garantía educacional la Misión Sucre, que en lo académico se empeña en brindar orientaciones oportunas a los bachilleres sobre los programas de estudio y cada una de las asignaturas a cursar en los mismos para propiciar la incorporación al estudio y de esta forma enfrentar la exclusión social de un sector de la población necesitado de estudios superiores en aras de favorecer el desarrollo de la nación.

Es necesario significar que lo anterior permite que estas personas confluyan a los programas de formación de distintas aldeas, compartiendo recursos académicos (profesores, consultorías, espacios de reunión y discusión, laboratorios, centros de información y documentación, centros de práctica, actividades culturales, deportivas y de producción), es decir, que los bachilleres puedan estudiar en su propia comunidad y que las aldeas universitarias formen parte de la comunidad local, de manera que las

comunidades se integren a ellas, contribuyan a su desarrollo y puedan hacer uso de sus posibilidades.

Un aspecto insoslayable es que el funcionamiento, mantenimiento y seguridad de las Aldeas Universitarias es y será atendido, en forma corresponsable, por la Fundación Misión Sucre, conjuntamente con los participantes (estudiantes y profesores), las comunidades, las autoridades locales y regionales.

3.2.2 Fase preparatoria

Para el desarrollo de esta fase procedió a determinar las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral, teniendo en cuenta un grupo de dimensiones del clima organizacional. Ahora bien, ¿cuáles fueron estas dimensiones?. Las dimensiones seleccionadas para el presente estudio fueron las establecidas en el “Documento Técnico: Metodología para el estudio del clima organizacional. Dirección General de Salud de las Personas. Dirección de Calidad en Salud. Lima, Perú, 2009”. Las dimensiones seleccionadas son las que a continuación se refieren: comunicación, conflicto y cooperación, confort, estructura, identidad, innovación, liderazgo, motivación, recompensa, remuneración y toma de decisiones.

Lo anterior se hizo teniendo presente el compromiso asumido por la Coordinadora de la Aldea Universitaria “Emilio Tébar Carrasco”, lo cual facilitó la ejecución de las tareas de la investigación dado el conocimiento que esta directiva presenta de la organización, así como el nivel de experiencia, sentido de pertenencia a la organización de la Coordinadora y la investigadora.

Otra de las premisas necesarias para la ejecución de esta parte de la investigación fue la construcción de los instrumentos de evaluación del clima organizacional, las condiciones de trabajo existentes en la organización, así como el desempeño laboral. (Ver anexos 1, 2 y 3)

3.2.3 Fase ejecutoria

En esta fase del procedimiento se pretendió la determinación de cuál es el clima organizacional existente en la institución objeto de estudio, así como conocer cuáles eran los factores más importantes que influyen en el clima organizacional de la Aldea Universitaria objeto de estudio y señalar cuál es la dimensión del clima organizacional que necesita atención inmediata.

Para ello se procedió a la elaboración del cronograma para la ejecución del diagnóstico, el establecimiento de las condiciones de ejecución, así como la selección y aplicación de instrumentos para evaluar variables del clima organizacional y desempeño. (Ver anexos 1 y 3)

Todo lo anterior exigió realizar la convocatoria a los recursos humanos (usuarios internos participantes en el proceso investigativo de obtención de la información primaria). Ello facilitó la sensibilización previa a la aplicación del cuestionario para el estudio del clima organizacional, el establecimiento de la metodología de medición, así como el anonimato y confidencialidad en la información obtenida. (Todos estos elementos de una forma específica aparecen en el cuestionario aplicado)

Todos los instrumentos definidos para realizar el estudio fueron aplicados a trabajadores con tiempo mayor de 3 meses de permanencia en la organización objeto del estudio. El estudio fue realizado en los meses de junio y julio del 2012, cumplimentando de esta manera la sugerencia o recomendación de hacerlo habitualmente en la misma época o mes del año, lo que facilita la comparación de una manera más sencilla y clara.

En toda esta fase investigativa se logró que la máxima dirección de la Aldea Universitaria objeto de estudio condujera el proceso de la implementación del estudio del clima organizacional en la institución con el concurso de la investigadora. Lo anterior facilitó el apoyo técnico, administrativo, político y financiero para la implementación del plan del clima organizacional, la realización del monitoreo, seguimiento y evaluación del plan del clima organizacional, la evaluación preliminar de los resultados ofrecidos por el estudio.

3.2.3 Fase de análisis de resultados

En esta fase se realizó el análisis de la aplicación de los instrumentos para la recopilación y análisis de la información obtenida. En este sentido los resultados obtenidos en la primera aplicación del instrumento fueron de conocimiento de la alta dirección institucional. A continuación se reflejan los resultados alcanzados:

En la dimensión “**toma de decisiones**” se evaluaron cuatro indicadores. Lo anterior se muestra en el gráfico 3.1.

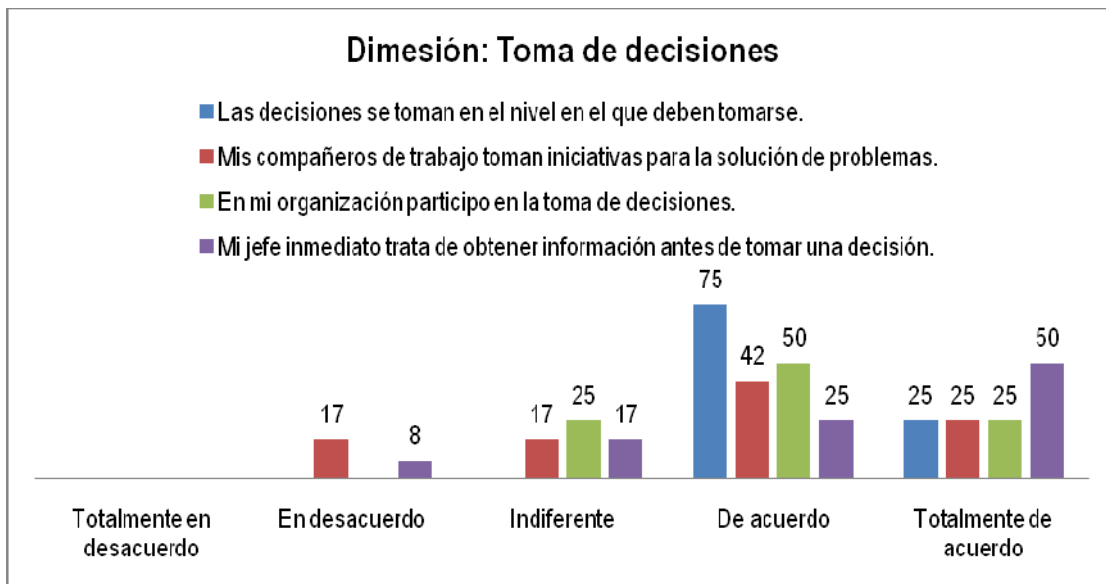


Gráfico 3.1: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Emilio Tébar Carrasco. Dimensión: toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia.

A partir de la información mostrada se observa que existen problemas en tres de los indicadores, es decir, el 34 % de la muestra refiere que existen dificultades relacionadas con la toma de iniciativas para la solución de problemas por parte de los compañeros de trabajo; el 25 % se muestra indiferente con respecto a la participación en el proceso de toma de decisiones, mientras que el 25 % plantea que su jefe inmediato no trata de obtener información antes de tomar las decisiones.

Además, se debe señalar que este proceso de toma de decisiones, de acuerdo a los datos aportados, ocurre centrado en la figura del Coordinador de Aldea, quien recibe órdenes emitidas de sus superiores, donde éstos luego informan a su personal de las acciones a seguir para el desempeño del trabajo.

No obstante, un grupo pequeño recibe las órdenes de manera directa a cargo de la coordinación de la aldea, esto se debe al tipo de cargo que ejercen, ya que cumple con doble función de coordinador. Por ende, la toma de decisiones en este tipo de organización se ajusta a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto.

En la dimensión “Comunicación” se evaluaron siete indicadores lo cual se muestra en el gráfico 3.2

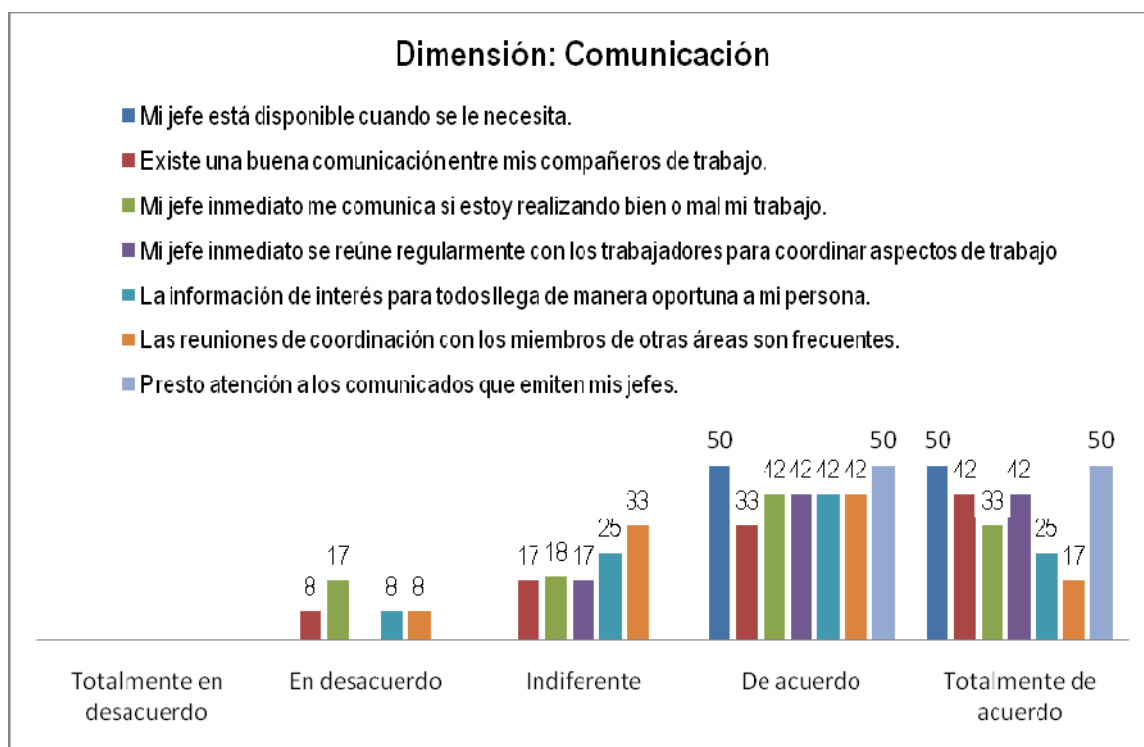


Gráfico 3.2: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Emilio Tébar Carrasco. Dimensión: comunicación. Fuente: Elaboración propia.

De la información reflejada en el gráfico se observan la presencia de dificultades tales como:

- El 25 % expresa que no existe buena comunicación entre sus compañeros de trabajo.
- El 35 % refiere que su jefe inmediato no le comunica si está realizando bien o mal su trabajo.
- El 17 % opina que su jefe inmediato no se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.
- El 33 % plantea que la información de interés para todos no llega de manera oportuna a cada cual y el 41 % expresa que las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas de trabajo no son frecuentes.

Además, se debe significar que durante el proceso de diagnóstico se evidencia que los docentes no mantienen una buena comunicación con sus otros colegas de trabajo, no existen buenas relaciones interpersonales. Sin embargo, coexisten grupos de docentes que buscan tener buena comunicación ya que ponen de manifiesto sus deseos e inquietudes, así como las dudas que puedan surgir con relación a las actividades que

llevan a cabo de conjunto con sus colegas, lo cual muestra una ayuda mutua en estos grupos.

En la dimensión “Conflictos” se evaluaron cuatro indicadores y los resultados obtenidos en el diagnóstico se muestran en el gráfico 3.3.

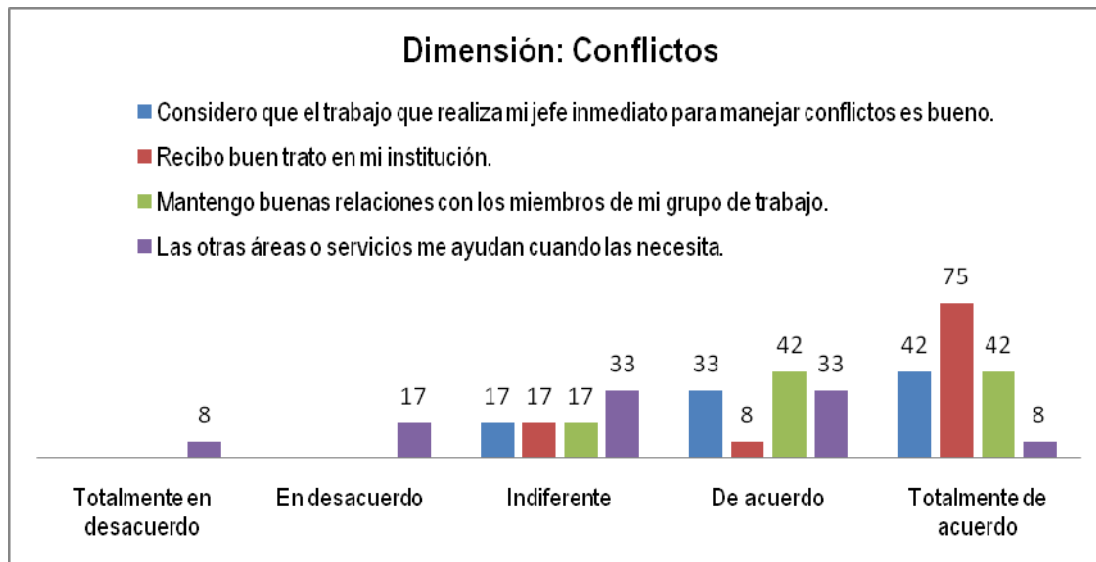


Gráfico 3.3: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Emilio Tébar Carrasco. Dimensión: conflictos. Fuente: Elaboración propia

A partir de la información graficada se observa que

- El 17 % se muestra indiferente hacia el trabajo que realiza su jefe inmediato para manejar conflictos.
- El 17 % se expresa que no recibe buen trato en la institución.
- El 17 % es indiferente hacia el mantenimiento de buenas relaciones con los miembros de su grupo de trabajo.
- El 58 % opina que las otras áreas de trabajo o servicio no las ayudan cuando es necesario.

En la dimensión “Confort” se evaluaron seis indicadores y los resultados obtenidos en el diagnóstico fueron los siguientes:

- El 17 % se muestra en desacuerdo con respecto a las preocupaciones de su jefe inmediato por crear un ambiente laboral agradable.
- El 42 % plantea que no se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.
- El 17 % se muestra indiferente para con el trato que recibe en su institución.

- El 25 % se muestra indiferente hacia la contribución de sus directivos para la creación de condiciones adecuadas para su progreso en la organización.
- El 58 % opina que las otras áreas de trabajo o servicio no las ayudan cuando es necesario.
- El 50 % consideró que la distribución física de su área no permite trabajar cómoda y eficientemente, debido a la ubicación geográfica de la planta física que es muy calurosa por la ausencia de ventilación

Lo anterior se muestra en el gráfico No. 3.4

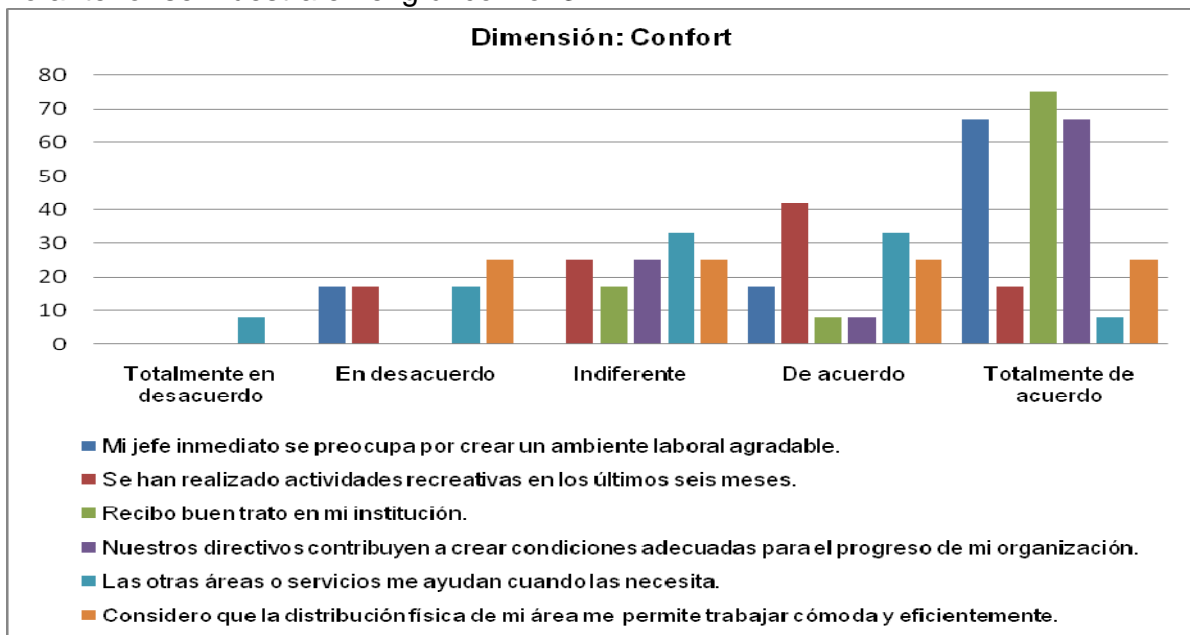


Gráfico 3.4: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Emilio Tébar Carrasco. Dimensión: confort. Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión “Estructura” se evaluaron cinco indicadores y los resultados obtenidos en el diagnóstico fueron los siguientes:

- El 34 % opina que los trámites que se utilizan en su organización no son simples y no facilitan la atención.
- El 16 % está en desacuerdo con que las normas y reglas de su organización sean claras y faciliten su trabajo.
- El 25 % es indiferente hacia la capacidad organizativa de la institución para prever los problemas que se presentan.
- El 17 % se muestra indiferente hacia el conocimiento de las tareas o funciones específicas que debe realizar en su organización.

Lo anterior se muestra en el gráfico 3.5

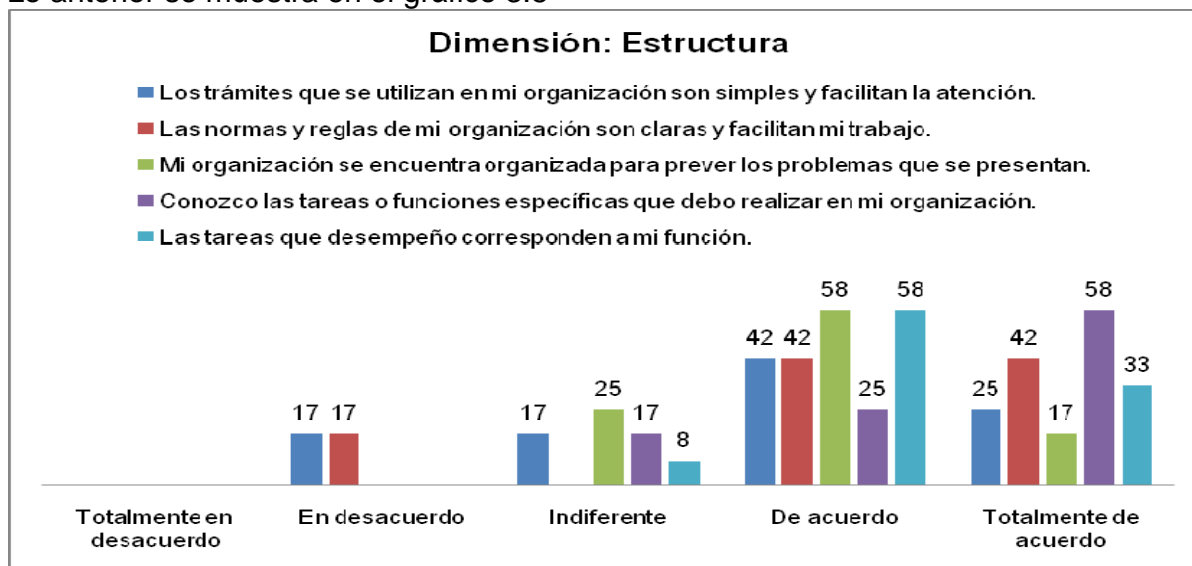


Gráfico 3.5: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Emilio Tébar Carrasco. Dimensión: estructura. Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión “Identidad” se evaluaron siete indicadores y los resultados obtenidos en el diagnóstico fueron los siguientes:

- El 8 % es indiferente con respecto al compromiso para con su organización.
- El 16 % es indiferente con respecto a la pertenencia o no a su organización.
- El 25 % es indiferente hacia la satisfacción con su ambiente de trabajo.
- El 25 % opina que existen dificultades para contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita.
- El 25 % expresa que el trabajo que realiza no permite desarrollar al máximo todas sus capacidades.

Lo anterior se muestra en el gráfico No. 3.6

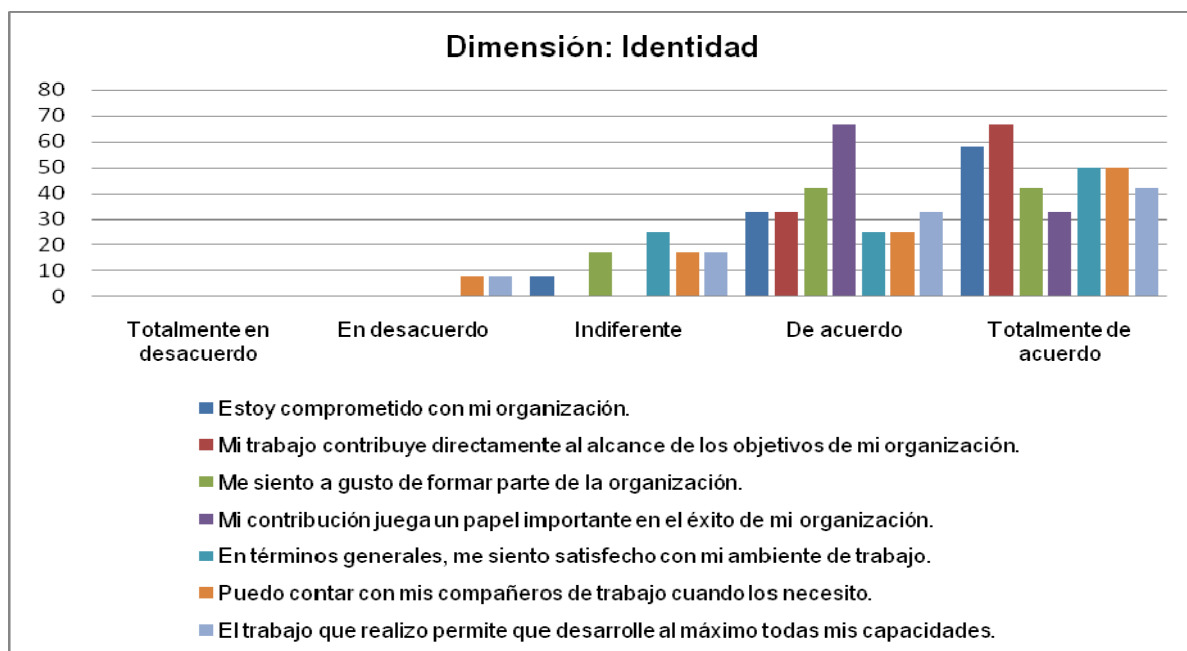


Gráfico 3.6: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Emilio Tébar Carrasco. Dimensión: identidad. Fuente: Elaboración propia

En la dimensión “Liderazgo” se evaluaron un total de dieciocho indicadores y los resultados obtenidos en el diagnóstico fueron los siguientes: el 25 % expresa que no existe buena comunicación entre sus compañeros de trabajo, 17 % se muestra en desacuerdo hacia los esfuerzos que los jefes hacen para encaminar la organización al logro de sus objetivos, el 8 % es indiferente hacia el desarrollo de su organización, 25 % refiere que su jefe inmediato no le comunica si está realizando bien o mal su trabajo. El 17 % indiferente Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo. El 33 % opina que no existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización, 17 % es indiferente hacia el trato que recibe en su institución. El 25 % se muestra indiferente hacia la contribución que hacen los directivos para crear condiciones adecuadas para el progreso de su organización; 33 % opina que la información de interés para todos no llega de manera oportuna a su persona, además, el 33 % expresa que no son frecuentes las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas. El 25 % plantea que en su organización no reconocen habitualmente la buena labor realizada; 25 % se muestra indiferente hacia la forma en que evalúan su trabajo, 25 % se muestra indiferente hacia la satisfacción con su ambiente de trabajo. El 17 % se muestra indiferente hacia el apoyo

que recibe por parte de su jefe antes los esfuerzos realizados; 25 % se expresa indiferente hacia la valoración que su jefe inmediato hace del trabajo que realiza.

Lo anterior se muestra en el gráfico No. 3.7

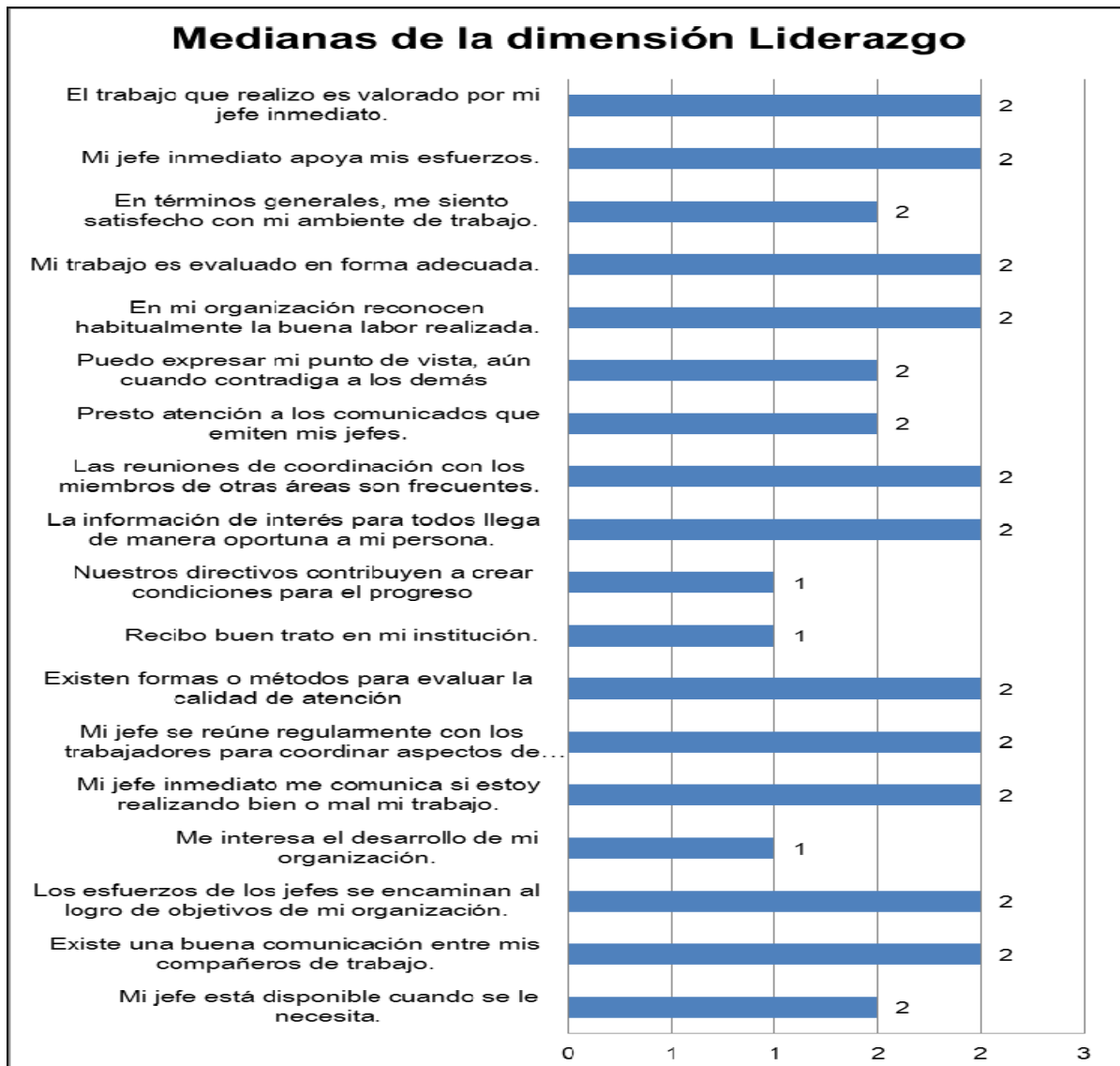


Gráfico 3.7: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Emilio Tébar Carrasco. Dimensión: liderazgo. Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados demuestran que el liderazgo que se ejerce es flemático, que está orientado al grupo que trabaje de manera individual. Por consiguiente, un buen estilo de liderazgo no sólo ayuda a alcanzar metas, sino que favorece el logro de un buen clima a nivel de la organización. Sin embargo, un porcentaje menor pero importante, expresó ser autocrático, determinándose que hay situaciones en que el Coordinador adopta este tipo de actitud.

En la dimensión “Motivación” se evaluaron un total de siete indicadores y los resultados del diagnóstico se muestran en el gráfico 3.8:

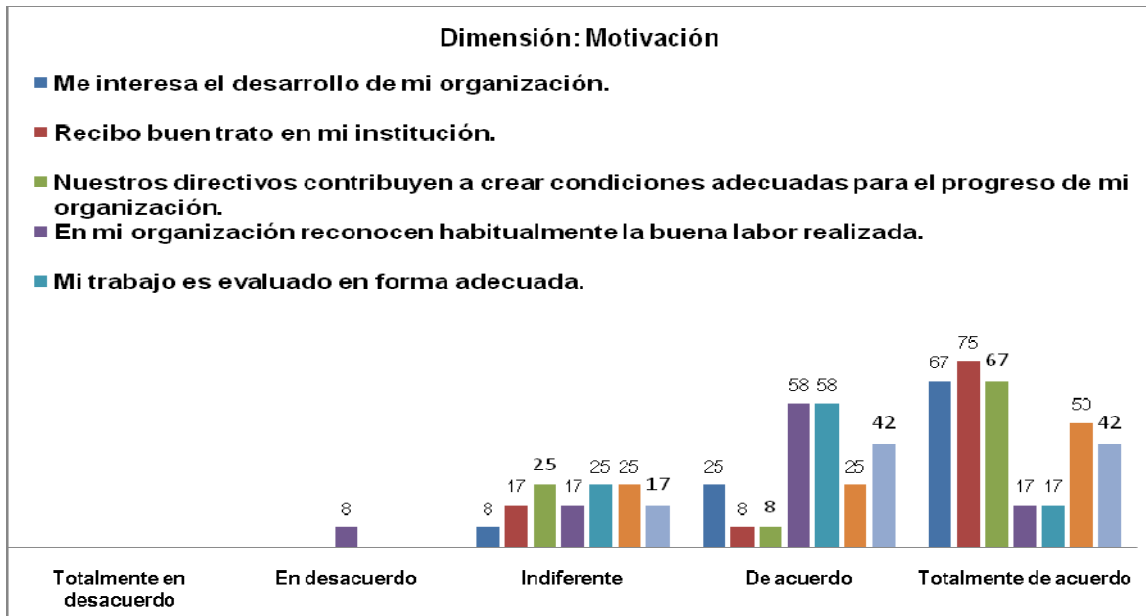


Gráfico 3.8: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Emilio Tébar Carrasco. Dimensión: motivación. Fuente: Elaboración propia

Una vez analizada la información anterior se puede significar que:

- El 8 % se muestra indiferente o no muestra interés por el desarrollo de su organización.
- El 17 % se muestra indiferente hacia el trato que recibe en su institución.
- El 25 % se muestra indiferente hacia la contribución que hacen los directivos para crear condiciones adecuadas para el progreso de su organización.
- El 25 % plantea que en su organización no reconocen habitualmente la buena labor realizada.
- El 25 % se muestra indiferente hacia la forma en que es evaluado su trabajo.
- El 25 % se muestra indiferente hacia la satisfacción con su ambiente de trabajo.
- El 17 % se expresa de forma indiferente hacia el apoyo que el jefe hace a los esfuerzos que realizan.

A partir de estos resultados se aprecia que los trabajadores consideran que la motivación está dada por el ambiente de trabajo, donde el mismo docente convida al otro colega, ya que busca un ambiente agradable para desempeñar efectivamente sus

funciones. No obstante, existen grupos que son indiferentes debido a que no se le reconoce el trabajo realizado, la dedicación a las tareas.

En la dimensión “Recompensa” se evaluaron un total de cuatro indicadores y los resultados se reflejan en el gráfico 3.9

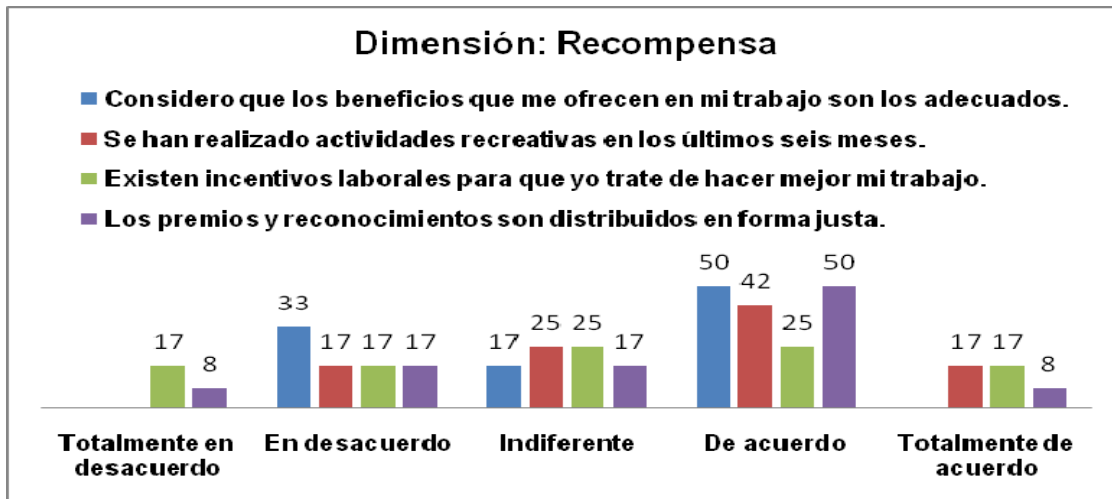


Gráfico 3.9: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Emilio Tébar Carrasco. Dimensión: recompensa. Fuente: Elaboración propia.

La información mostrada permite inferir que:

- El 50 % opina que los beneficios que le ofrecen en su trabajo no son los adecuados.
- El 42 % expresa que en los últimos seis meses no se han realizado actividades recreativas.
- El 58 % opina que no existen incentivos laborales para hacer mejor el trabajo.
- El 42 % expresa que los premios y reconocimientos no son distribuidos en forma justa.

En la dimensión “Remuneración” se evaluaron un total de cinco indicadores y los resultados del diagnóstico fueron los siguientes:

- El 34 % expresa que no recibe su pago en tiempo.
- El 58 % plantea que no existe equidad en las remuneraciones.
- El 84 % refiere que su salario y beneficios no son razonables.
- El 66 % opina que su remuneración no es adecuada en relación con el trabajo que realiza.
- El 92 % opina que el sueldo que percibe no satisface sus necesidades básicas.

Lo anterior se muestra en el gráfico No. 3.10

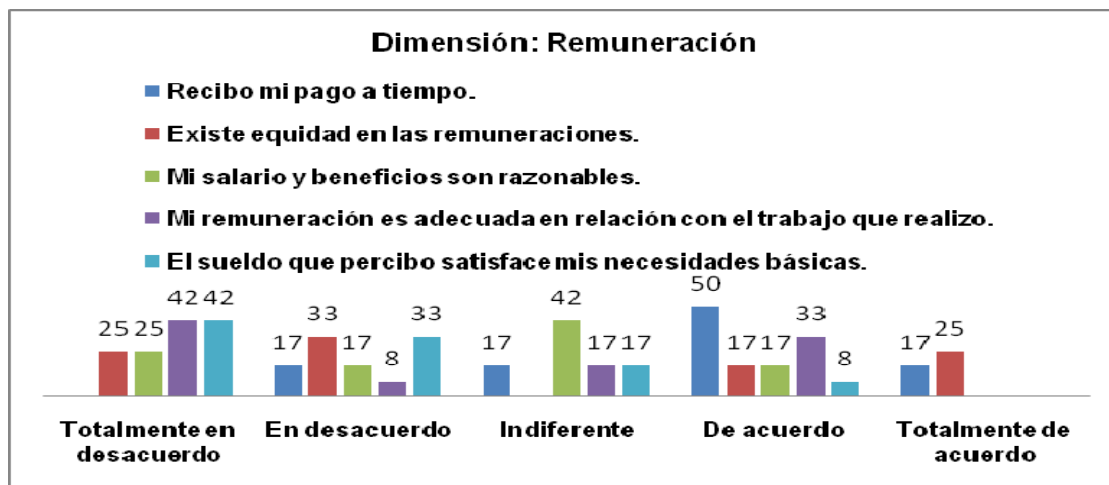


Gráfico 3.10: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Emilio Tébar Carrasco. Dimensión: remuneración. Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión “Innovación” se evaluaron un total de cinco indicadores y los resultados del diagnóstico fueron los siguientes:

- El 25 % está en desacuerdo sobre la existencia de sana competencia entre mis compañeros y el 17 % es indiferente ante esta problemática.
- El 33 % expresa dificultades con la posibilidad de mostrar niveles de creatividad e innovación en la solución de los problemas laborales.
- El 8% opina estar totalmente en desacuerdo con que la innovación sea una característica presente en su organización, mientras que el 25 % muestra indiferencia.
- El 33 % expresa dificultades con la aceptación o consideración de sus ideas para propiciar la gestión compartida en la solución de los problemas.
- El 33 % es indiferente ante la flexibilidad que debe caracterizar a la institución y su capacidad de adaptarse bien a los cambios.

Lo anterior se muestra en el gráfico No. 3.11.

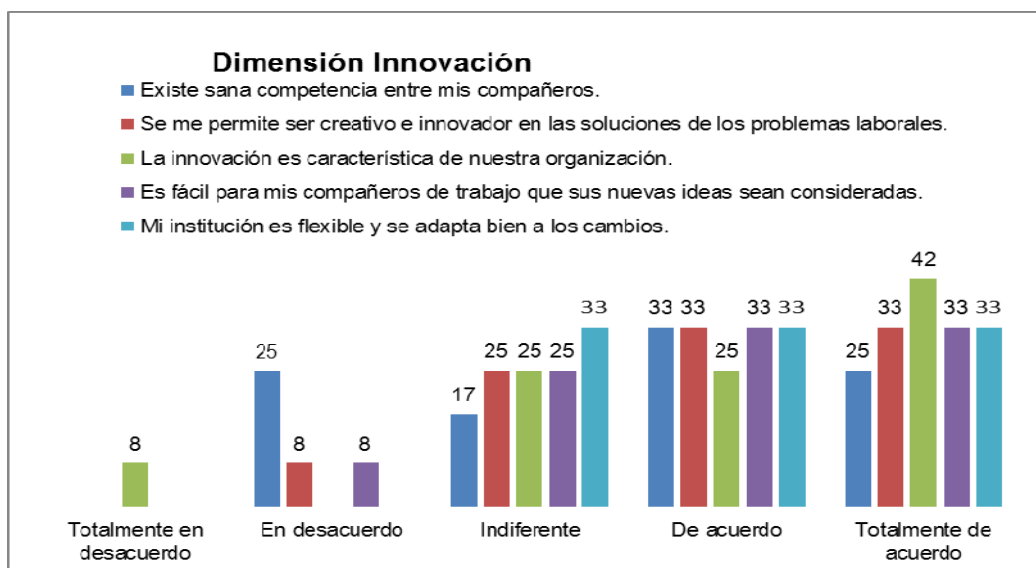


Gráfico 3.11: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Emilio Tébar Carrasco. Dimensión: innovación. Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto analizado en la Aldea “Emilio Tébar Carrasco” fue el referente a la evaluación de las condiciones de trabajo existentes en la misma (Ver anexo No. 2). Así se pudo constatar que los indicadores peor evaluados fueron los siguientes: atención médica, protección a equipos, existencia de extintores de fuego y de taquillas, descanso establecido, instrumentos laborales y la tecnología. Mejor información se puede observar en el gráfico 3.12.

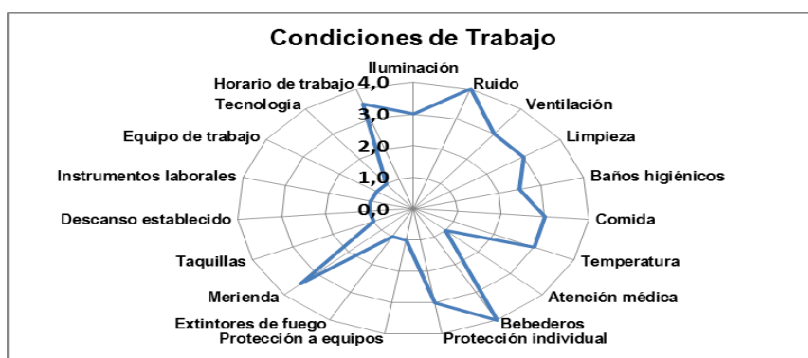


Gráfico 3.12: Resultados del diagnóstico sobre las condiciones de trabajo existentes en la Aldea “Emilio Tébar Carrasco”. Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar esta fase del procedimiento se procedió a la formulación o establecimiento del establecimiento del plan de mejoras a partir de las debilidades o insuficiencias detectadas en cada una de las dimensiones estudiadas. (Ver tabla 3.1)

Tabla 3.1: Plan de mejora del clima organizacional para contribuir a mejorar el desempeño laboral.

Acciones	Responsable	Participan	Fecha de cumplimiento
1. Desarrollar e incentivar la excelencia en el trabajo, utilizando los mecanismos estimulación moral como material.	Coordinador (a) y Coordinadores de Programas	Docentes colaboradores.	Permanente
2. Desarrollar curso sobre normas y reglas de funcionamiento de las Aldeas Universitarias con vista a facilitar su debate, comprensión y cumplimiento.	Coordinador de Programa Formación Jurídica.	Docentes colaboradores.	Septiembre 2012
3. Distribuir objetivos, funciones y tareas según el profesiograma de cada puesto de trabajo existente en la organización.	Coordinador (a) y Coordinadores de Programas	Docentes colaboradores.	Septiembre – octubre 2012
4. Realizar trabajo de mantenimiento preventivo planificado a instalaciones, mobiliarios y equipos para solucionar las dificultades que afectan el trabajo.	Coordinador de programa Gestión ambiental	Docentes colaboradores y estudiantes.	Permanente
5. Realizar estudios sobre motivación para evaluar las insatisfacciones de docentes, estudiantes y trabajadores para la búsqueda inmediata de las soluciones.	Coordinador (a) y Coordinadores de Programas	Docentes colaboradores, estudiantes y Comunidad.	Permanente
6. Crear formas de reconocimiento moral y material, de forma mensual, trimestral y anual para estimular al claustro de docentes, enfatizando en los más destacados y sus méritos.	Coordinador (a)	Coordinadores de Programas, Docentes colaboradores y estudiantes	Permanente
7. Efectuar claustros donde se valore el cumplimiento de los objetivos trazados en los procesos sustantivos: formación del profesional, la ciencia e innovación tecnológica y la extensión universitaria.	Coordinador (a)	Coordinadores de Programas, Docentes colaboradores y estudiantes	Trimestral.
8. Realizar encuentros con los trabajadores para explicarles la situación actual de los movimientos laborales.	Coordinador (a) y Coordinadores de Programas	Docentes colaboradores.	Bimensual

9. Realizar actividades recreativas y celebrar cumpleaños colectivos.	Coordinadores de Programas	Docentes colaboradores y estudiantes.	Permanente
10. Realizar encuentros donde se propicie la coordinación del trabajo con miembros de diferentes áreas de la aldea.	Coordinadores de Programas	Docentes colaboradores.	Mensual
11. Mejorar paulatinamente la ventilación y climatización de locales de trabajo-	Coordinador (a)	Docentes colaboradores y estudiantes	Permanente.
12. Emitir boletines informativos para divulgar principales noticias y resultados de estudiantes, docentes colaboradores y directivos.	Coordinador de Programa de Formación de Gestión Social	Docentes colaboradores y estudiantes	Mensual
13. Mantener retroalimentación constante entre directivos, docentes colaboradores y estudiantes.	Coordinador (a)	Coordinadores de Programas, Docentes colaboradores y estudiantes.	Permanente
14. Desarrollar talleres y seminarios (tanto para directivos como docentes colaboradores), con el apoyo de especialistas, sobre técnicas para manejar el cambio organizacional.	Coordinador (a)	Coordinadores de Programas, Docentes colaboradores y estudiantes	Semestral.
15. Aplicar encuestas de satisfacción sobre el trabajo que se realiza en la aldea.	Coordinadores de Programas	Docentes colaboradores y estudiantes	Permanente
16. Desarrollar sesiones de trabajo, mediante técnicas participativas, para la búsqueda de soluciones conjuntas a las problemáticas que afectan el buen funcionamiento de la aldea universitaria.	Coordinador (a)	Coordinadores de Programas, Docentes colaboradores y estudiantes.	Mensual
17. Realizar discusiones grupales de forma interactiva, con presentación de trabajos investigativos, que incluya el análisis del clima organizacional en la aldea universitaria.	Coordinador (a) y Coordinadores de Programas	Docentes colaboradores y estudiantes.	Semestral

18. Favorecer la implicación del personal en la distribución física de su área.	Coordinador de Programa de Gestión Ambiental	Docentes colaboradores y estudiantes.	Permanente
19. Establecer parámetros emulativos que favorezcan un mejor proceso evaluativo.	Coordinador (a) y Coordinador Programa Formación de educadores	Docentes colaboradores.	Octubre – Noviembre / 2012
20. Realizar encuentros con docentes colaboradores y estudiantes donde se reconozca el buen desempeño laboral de los docentes.	Coordinador (a) y Coordinadores de Programas.	Docentes colaboradores.	Trimestral.
21. Capacitar a los directivos y docentes colaboradores de la Aldea en planificación y organización del tiempo de trabajo y el componente metodológico.	Coordinador (a)	Coord. de Programas, docentes colaboradores.	Bimensual.
22. Ejecutar tareas de alto impacto socio-económico y cultural a través de estudiantes y docentes colaboradores.	Coordinador (a) y Coord. de Programa Gestión Social	Docentes colaboradores y estudiantes.	Permanente
23. Mantener correctamente informados a los docentes colaboradores para evitar rumores e incertidumbre.	Coordinador (a) y Coordinadores de Programas	Docentes colaboradores y estudiantes.	Permanente

Fuente: Elaboración propia.

Justamente, este plan de mejora permitió iniciar el proceso de mejora continua o de subsanación de las debilidades detectadas en cada una de las dimensiones del clima organizacional. Lo anterior permite orientar el trabajo hacia la calidad de los procesos que se desarrollan en el interior de la organización objeto del presente estudio, articulando los resultados del mejoramiento de clima organizacional con la misión, visión y los objetivos estratégicos de la organización.

3.3 Análisis valorativo del estudio del clima organizacional sobre el mejoramiento del desempeño laboral de los docentes en la Aldea Universitaria “Emilio Tébar Carrasco”, Cumaná, Estado Sucre.

En este epígrafe se muestra la valoración del impacto del estudio del clima organizacional y el plan de acciones derivado del mismo sobre el desempeño laboral de los docentes en la aldea universitaria objeto de estudio.

Al respecto se debe señalar que el personal de la institución conoce y entiende de mejor manera los objetivos definidos y la interrelación entre los mismos; se aprecia un mejor flujo de la información tanto vertical como horizontal, así como avances en la implicación del personal en el proceso de toma de decisiones y solución de problemas, intercambio de conocimientos y experiencias entre las áreas en la búsqueda de solución a problemas comunes; mejoras en la participación de estudiantes y profesores en tareas extracurriculares de significación cultural, socio-económica y política; los profesores y estudiantes confían en el conocimiento y las habilidades de sus directivos, observando la preocupación de estos por el desarrollo de la institución.

También se observan mejoras en las relaciones jefe – subordinado, profesores – estudiantes, directivos – estudiantes, aldea – comunidad. Sin embargo, se debe trabajar en función de lograr mayor profundidad y objetividad en el proceso de evaluación del desempeño, así como en aumentar la participación de profesores y estudiantes en jornadas científicas para exponer los resultados alcanzados en su labor diaria.

El estudio realizado tiene su impacto sobre la preparación de los docentes para la enseñanza, la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje de los alumnos, la enseñanza para el aprendizaje de los alumnos y el profesionalismo docente.

A continuación se muestran los resultados alcanzados:

1. Preparación para la enseñanza

- El 85 % de la muestra reconoce la necesidad de familiarización con los conocimientos y con las experiencias previas de sus alumnos.
- Aunque el 80 % logra una formulación adecuada de las metas de aprendizaje claras, coherentes y apropiadas para todos los alumnos; se debe señalar que el 15 % manifiesta dificultades en este proceso.

- El 10 % manifiesta dificultades en la creación o selección de materiales, métodos y actividades de enseñanza, apropiadas para los alumnos y coherentes con las metas de la clase.
- El 20 % evalúa de BIEN la creación o selección de estrategias de evaluación apropiadas para los alumnos, congruentes con las metas de enseñanza; mientras que el 60 % lo califica de MUY BIEN. Nadie lo evalúa de EXCELENTE. El 20 % lo califica de REGULAR.

2. Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje de los alumnos.

- El 80 % logra el favorecimiento de un clima de equidad, confianza, libertad y respeto en su interacción con los alumnos y colegas.
- Solamente el 15 % evalúa de REGULAR el establecimiento de relaciones empáticas con los alumnos, a la vez que el 70 % lo califica de MUY BIEN.
- El 100 % evalúa de EXCELENTE O MUY BIEN la presentación de expectativas de aprendizaje desafiantes a los alumnos y mantenimiento de disciplina en el aula.

3. Enseñanza para el aprendizaje de los alumnos.

- Los ítems relacionados con la claridad de las metas y los procedimientos involucrados en el aprendizaje, la comprensión de los contenidos de la clase por el alumnado, la verificación del proceso de comprensión de los contenidos por parte de los alumnos mediante procedimientos de retroalimentación que faciliten el aprendizaje; así como el uso de tiempo de clase para desarrollar una enseñanza efectiva fueron evaluados de BIEN por más del 75 % de la muestra seleccionada.
- El 10 % calificó de REGULAR el proceso de estimulación del pensamiento creativo y motivación por la investigación curricular y extracurricular para ampliar la forma de pensar de los educandos.

4. Profesionalismo docente.

En este indicador se evaluaron los siguientes ítems: asunción de responsabilidades en la orientación de los alumnos, autoevaluación de la eficacia en el logro de resultados del proceso de enseñanza aprendizaje, la demostración de haber comprendido las políticas nacionales de educación y la forma como su institución educativa contribuye a esas políticas, la demostración de interés por construir relaciones profesionales con colegas, el establecimiento de comunicación con familiares y/o apoderados de los

alumnos, la evaluación sistemática del grado en que se alcanzaron las metas de aprendizaje, así como la participación en acciones conjuntas de la institución educativa. Solamente se presentan dificultades en los dos últimos, donde el 20 % manifiesta poco interés en la construcción de las relaciones profesionales con los colegas y el 10 % presenta dificultades en la participación en acciones conjuntas de la institución educativa.

A partir del análisis precedente se debe señalar que este tipo de estudio nunca antes se había realizado. La autora de la presente investigación observa un comportamiento, que aunque no es el óptimo deseado, si aprecia un reconocimiento y entendimiento de la necesidad de mejorar el clima organizacional en busca de un mejor desempeño laboral de los docentes.

3.4 Conclusiones del capítulo

A partir del análisis anterior se arriba a las siguientes conclusiones parciales:

1. De manera general todas las dimensiones del clima organizacional estudiadas presentan debilidades, manifestadas en las no conformidades expresadas por los encuestados. Es criterio de la autora de la presente investigación que las dimensiones más afectadas son: liderazgo, identidad, recompensa y remuneración. Lo anterior se fundamenta en la información revelada en el proceso investigativo referida a:

- Existe indiferencia hacia la satisfacción con el ambiente de trabajo de la organización, hacia la pertenencia o no a la misma.
- No existe una adecuada comunicación entre compañeros de trabajo.
- No existe una adecuada retroalimentación del jefe para con sus subordinados respecto al desempeño laboral y el cumplimiento del trabajo, expresado en el poco reconocimiento a la buena labor desarrollada.
- Indiferencia hacia la forma en que se evalúa el trabajo desarrollado.
- Los beneficios percibidos no son adecuados.
- Inexistencia de incentivos laborales para hacer mejor el trabajo, quizás manifestado en que los premios y reconocimientos no son distribuidos de forma justa.

- No se realiza el pago del salario en el tiempo establecido, existiendo inequidad en la remuneración, lo que hace que las personas afirmen que el salario y los beneficios no son razonables ya que no satisfacen las necesidades básicas.
2. A partir de la implementación del plan de mejora diseñado se observa que el personal de la institución conoce y entiende de mejor manera los objetivos definidos y la interrelación entre los mismos; se aprecia un mejor flujo de la información tanto vertical como horizontal, así como avances en la implicación del personal en el proceso de toma de decisiones y solución de problemas, intercambio de conocimientos y experiencias entre las áreas en la búsqueda de solución a problemas comunes.

CONCLUSIONES GENERALES

1. Toda investigación sobre clima organizacional (medio ambiente humano y físico, conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Además, está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la organización, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno) persigue la determinación de aquellas variables objetivas y subjetivas que pueden incidir en la percepción que tienen las personas sobre la calidad de trabajo en que se encuentran. Esta calidad influirá en el rendimiento del desempeño, y por lo tanto en los resultados económicos, así como en la satisfacción de las personas que intervienen en los procesos, comprometiéndose así el proyecto de empresa y la permanencia estable, productiva y saludable de los empleados.
2. El estudio del clima organizacional proporciona una valiosa información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de las extensiones que la componen.
3. El diseño e implementación del procedimiento para la gestión del clima organizacional en contextos educativos de la Misión Sucre consta de cuatro fases: introductoria, preparatoria, ejecutoria y la última de análisis e implementación. Las mismas incluyen el proceso de caracterización de la institución educativa donde se realiza el estudio de clima organizacional, la determinación de los elementos culturales que caracterizan un buen clima organizacional, la selección y aplicación de instrumentos para evaluar variables del clima organizacional y desempeño; así como el análisis de la aplicación de los instrumentos y el consecuente establecimiento del plan de mejoras. Este procedimiento facilitó dar respuesta al problema científico planteado por cuanto permitió conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo con la consiguiente elaboración de un plan de acciones destinado a superar los factores negativos que afectan el compromiso y la

productividad del potencial humano, así como la potenciación de aquellos aspectos que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable motivadora.

4. El estudio realizado permite señalar que el personal de la institución conoce y entiende de mejor manera los objetivos definidos y la interrelación entre los mismos; se aprecia un mejor flujo de la información tanto vertical como horizontal, así como avances en la implicación del personal en el proceso de toma de decisiones y solución de problemas, intercambio de conocimientos y experiencias entre las áreas en la búsqueda de solución a problemas comunes; mejoras en la participación de estudiantes y profesores en tareas extracurriculares de significación cultural, socio-económica y política; los profesores y estudiantes confían en el conocimiento y las habilidades de sus directivos, observando la preocupación de estos por el desarrollo de la institución. También se observan mejoras en las relaciones jefe – subordinado, profesores – estudiantes, directivos – estudiantes, aldea – comunidad. Sin embargo, se debe trabajar en función de lograr mayor profundidad y objetividad en el proceso de evaluación del desempeño.

RECOMENDACIONES

En función de los resultados obtenidos, se procede a enunciar algunas recomendaciones, tanto para la organización objeto de estudio como a otros investigadores.

1. Más que considerar éste análisis como una crítica destructiva, el clima laboral detectado en la investigación debe percibirse como una oportunidad real y única para mejorar las relaciones entre la aldea universitaria y su elemento humano. (docentes colaboradores y estudiantes)
2. Difundir políticas de desarrollo que le permitan al personal experimentar un progreso profesional e involucrarse con la organización. Las políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal idóneo para trabajar sobre la importancia del desarrollo personal y los climas de trabajo favorables como factor clave del éxito.
3. Diseñar programas de ascenso que proporcionen retos y competencia entre los docentes colaboradores para que se esfuercen en realizar correctamente sus actividades y ser sobresalientes dentro de la institución, de esta manera se logrará un buen clima organizacional, un eficiente y eficaz desempeño laboral, además, de unos trabajadores satisfechos y realizados profesionalmente.
4. No descuidar el ambiente físico de la organización, de lo contrario provocaría un atraso en la realización de las actividades normales de la misma.
5. Se sugiere supervisar y evaluar el desarrollo, ejecución e impacto de las políticas académicas dirigidas a fortalecer la calidad, equidad y pertinencia social en educación superior.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguado R. (2005). **Clima organizacional: un acercamiento a su identificación.** Disponible en: www.avantel.net/~rjaguab/identi.html
2. Aguilar, M. (2003). **Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional.** México. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcanborg.htm>
3. Aledo M (2004). **Factores que inciden en el clima laboral.** www.gerenteweb.com
4. Altuve, A. (2005). **Correlación entre clima organizacional y desempeño de los empleados de una empresa litográfica.** Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
5. Alvarado, L. (2004). **Incentivos laborales y rotación de personal en los departamentos de ventas de las empresas dedicadas a la distribución e importación de filtros automotrices.** Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
6. Arévalo, J. (2000). **Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar.** Venezuela. Disponible en: www.monografias.com/rh/docs/climamilitar.htm. Accedido 25 de abril 2011.
7. Aspúru, A. (2004). **Estudio del clima laboral en la fuerza de ventas, caso: Institución bancaria del sector privado.** Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
8. Atalaya Pisco, María Clotilde (1999). **Satisfacción laboral y productividad.** Revista de Psicología. Año III, N°5 septiembre, 1999. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevista/psicología/1999_n5/satisfaccion.htm . Accedido 7 de marzo de 2010.
9. Balam J. y Velásquez R. (2003). **Clima organizacional.** Disponible en: www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.shtml
10. Baldizón, R. (2005). **Análisis del clima organizacional en empresas guatemaltecas de la industria manufacturera que utilizan el cuadro de mando integral.** Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

11. Beer, M. et al. (1989). **Gestión de los recursos humanos**, Ed. Ministerio del Trabajo, España.
12. Brunet, L (1992). **El clima de trabajo en las organizaciones**, Ed. Trillas, México.
13. Bustos, P., Miranda, M. y Peralta, R. (2005). **Clima organizacional**. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
14. Casasola, A. (2005). **Evaluación del clima organizacional de una empresa farmacéutica**. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
15. Castro, L. (2004). **Percepciones acerca del clima organizacional: resumen de una investigación**. Disponible en: www.ut.edu.co/profesores/lcq/abstract.htm
16. Centeno, D. (1999). **La comunicación oral y su influencia en el clima organizacional en una institución bancaria**. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
17. Chiavenato, I (1989). **Introducción a la teoría general de la administración**. Ed. McGraw- Hill; México.
18. Chiavenato, I. (2001). **Administración de recursos humanos**. (3ª Ed.) Colombia: McGraw Hill.
19. Chuy, E. (2003). **Evaluación del clima organizacional y programa para su mejora en una facultad de una institución privada de educación superior**. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
20. Cuesta, A (2001). **Organización del trabajo y psicología social**. Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
21. Davis K., Newstrom J. (1999). **Comportamiento humano en el trabajo**. (2ª Ed.) México: McGraw-Hill.
22. Davis, K; Werther, W.B (1995). **Administración de personal y recursos humanos**. Ed. McGraw-Hill, Trad. MEJÍA GÓMEZ, Joaquín, México.
23. Dessler G. (2001). **Administración de personal**. (2ª Ed.) México: Pearson Educación.
24. Díaz, M. (2004). **¿Cómo aplicar los cuestionarios de medición del clima laboral en una empresa?**. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/aplicuesticl.htm>. Accedido 23 de junio 2012.

25. Díaz, M. (2004). **Modelo de cuestionario de medición de clima laboral**. Ver en: <http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh0302041.php>. Accedido 24 de junio 2012.
26. Díaz, M. (2005). **Factores que inciden en el clima laboral**. Disponible en: <http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh1510041.php>. Accedido 18 de abril 2011.
27. Dos Consultores S.A. de C.V. (2005). **Clima Organizacional**. México. (En red) Disponible en: http://www.dosconsultores.com/esquema_clima.php
28. Duran, M. (2005) Periódico Virtual De Gerencia. Artículo: **Mejores empresas para trabajar: la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas**. (En Red) Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos/corg/mejoresempresas.html> Accedido 12 de julio 2012.
29. Escat, R. (1998). **Clima organizacional**. (En red) Disponible en: <http://www.gerenteweb.com/documentos/rh/co98.php> Accedido 12 de julio 2012.
30. Estrada, M. (2004). **Guía de acciones motivacionales que utilizan los hoteles cinco estrellas de la ciudad de Guatemala hacia el personal operativo para mejorar el clima organizacional**. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
31. García, S; Dolan, S (1997). **La dirección por valores**. Ed. McGraw-Hill; España.
32. Gasalla, J. (2002) **La nueva dirección de personas, marco paradójico del talento directivo**. España: Ediciones Pirámide.
33. Goncálves, A. (1997). **Dimensiones del clima organizacional**. (En Red) Disponible en: www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm Accedido 15 de julio 2012.
34. Granell, H (1997). **Éxito gerencial y cultura**. Ed. IESA; Caracas.
35. Grupo Hay (2004). **Instrumento de medición de clima organizacional**. Venezuela (En red) Disponible en: <http://www.hayandino.com>. Accedido 22 de julio 2012.
36. Grupo Hay (2004). **Instrumento de medición de clima organizacional**. Venezuela (En red) Disponible en: <http://www.hayandino.com> Accedido 24 de junio 2012.

37. Guillén Atencio, N (2013). **La satisfacción laboral, relación con el comportamiento organizacional**. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos65/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral.shtml>. Consultado 14 de noviembre 2012.
38. Hernández, M. (2003). **Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana**. Perú. (En red) Disponible en: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFFAZZBoVNBVuF.php> Accedido el 7 de julio 2012.
39. Hernández, R., Fernández C. y Baptista P. (2003). **Metodología de la investigación**. México: McGraw Hill.
40. Herrera, E. (2005). **Factores que afectan el clima organizacional en una empresa de la industria metal-mecánica**. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
41. Kolb, D. (1992). **Psicología de las organizaciones**. Prentice Hall S.A., México D.F.
42. López V. (1994). **Las dimensiones esenciales de la motivación**. Revista UPIICSA, México.
43. Lozano, C. (2002). **Revista Web Copamex. Clima Organizacional ¿Activo o Pasivo Oculto?**. Disponible en: www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/entorno/2002/may02/c.htm Accedido el 7 de julio 2012.
44. Maisch, E. (2004). **Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional**. Venezuela. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm> Accedido 5 de mayo de 2012.
45. Márquez Pérez, Mónica (2010). **Satisfacción laboral**. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/. Accedido 8 de marzo de 2010.
46. Martínez L. (1997). **Clima organizacional**. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml> Accedido 11 de marzo de 2011.
47. Molina, C. (2002). **¡Mejora tu calidad profesional!** México: Limusa Noriega Editores.

48. Mondy y Noé L. (1997). **Administración de recursos humanos**. México: Prentice-Hall.
49. Newstrom, J. y Davis, K., (1999). **Comportamiento humano en el trabajo**. México: McGraw Hill.
50. Nieves, M. (1996). **El desempeño del docente en la universidad autónoma de Venezuela**. Venezuela. Disponible: <http://www.monografias.com/trabaj3/clima-univenezuela.html> Accedido 16 de septiembre de 2010.
51. Palma, S. (2000). **Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias**. Perú. Disponible en: http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/clima_lab_en_universidades.php Accedido 17 de julio de 2011.
52. Palomino R. (2001). Ser Humano y Trabajo. **Clima organizacional**. (En red) Disponible en: www.sht.com.ar/archivo/temas/clima.htm. Accedido 8 de agosto de 2012.
53. Pérez D. (2005). **Estrategias para mejorar el clima organizacional en confitería El Loro C.A. sucursal La Concordia**. Tesis inédita. Instituto Universitario Gran Colombia, Colombia.
54. Riera, M. (2003). **El clima organizacional y su relación con el contrato psicológico**. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
55. Robbins, S (1999). **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall, Octava edición
56. Robbins, S. (1998). **Fundamentos de comportamiento organizacional**. México: Prentice Hall.
57. Robbins, S. (2000). **Comportamiento organizacional: teoría y práctica**. 7ma Edición. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana,
58. Rodas, M. (2004). **Evaluación del clima organizacional del personal operativo de una planta de producción. Caso: Alimentos Ideal S.A. (IDEALSA) ubicada en el departamento de Escuintla**. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
59. Rodríguez, A. (1999). **Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones**. España: Ediciones Pirámide S.A.

60. Schultz, D. (1991). **Psicología industrial**. México: McGraw-Hill.
61. Spector, P. (2002). **Psicología industrial y organizacional**. México: Manual Moderno.
62. Stevenson, N. (2000). **La motivación del personal de su empresa**. España: Prentice Hall.
63. Stoner J. (1995). Administración 5. Edición, MES, Cuba.
64. Valdez, A. (2004). **Validación de los resultados de la medición de los factores en el clima organizacional de una corporación financiera fusionada evaluados en el año 2000 y 2003**. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
65. Werther W. (1997). **Administración de personal y recursos humanos**. México: McGraw-Hill.
66. Zepeda, F. (1999). **Psicología organizacional**. México: Addison Wesley Longman, de Pearson.

Anexo No. 1: Cuestionario para la evaluación del clima organizacional.

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar la evaluación del clima organizacional en la Aldea Universitaria. Tenga en cuenta que su opinión servirá y permitirá mejorar la gestión de su organización. Antes de responder, debe tener en cuenta lo siguiente:

1. El cuestionario es anónimo y confidencial.
2. Es importante responder de manera franca y honesta
3. Enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en la organización, puede pensar en los últimos tres meses de trabajo.
4. Llenar el cuestionario con bolígrafo
5. Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada una de las preguntas o enunciados.
6. Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados.
7. Responder posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, dibujando (encerrando) un círculo en el enunciado que indique lo que usted percibe en su ambiente de trabajo.
8. La información será recogida y analizada por el equipo técnico de clima organizacional de su organización.
9. En sus respuestas Ud. deberá reflejar sus criterios a partir de la siguiente nomenclatura:
 - **TED** Totalmente en desacuerdo.
 - **ED** En desacuerdo.
 - **NDNED Ni** de acuerdo ni en desacuerdo.
 - **DA** De acuerdo.
 - **TDA** Totalmente de acuerdo

Muchas gracias por su muy apreciada colaboración.

Items	TED	ED	NDNED	DA	TDA
Mi jefe está disponible cuando se le necesita.					
Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.					
Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse					
Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.					
Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.					
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.					
Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización.					
Me interesa el desarrollo de mi organización.					
Estoy comprometido con mi organización.					
Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo					

Items	TED	ED	NDNED	DA	TDA
Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización.					
Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo					
Existe sana competencia entre mis compañeros					
Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados					
Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses					
Recibo mi pago a tiempo.					
La limpieza de los ambientes es adecuada.					
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.					
Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.					
Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.					
Me siento a gusto de formar parte de la organización.					
Mi organización se encuentra organizada para prever los problemas que se presentan.					
Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización.					
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.					
Recibo buen trato en mi institución.					
Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.					
En mi organización participo en la toma de decisiones.					
Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.					
La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.					
Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.					
Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.					
En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga a los demás miembros.					
En mi organización reconocen habitualmente la buena labor realizada.					
Existe equidad en las remuneraciones.					
Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.					
Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesita.					
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.					
En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.					

Items	TED	ED	NDNED	DA	TDA
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.					
La innovación es característica de nuestra organización.					
Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.					
Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.					
El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.					
Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.					
Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.					
Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.					
Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.					
Mi salario y beneficios son razonables.					
Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.					
El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.					

Anexo No. 2: Cuestionario para evaluar condiciones de trabajo.

Instrucción:

Marque X en el nivel donde se encuentran las siguientes condiciones de trabajo y de protección e higiene, que se relacionan tanto con Ud. como con su puesto de trabajo.

Condición o protección: Optimo Aceptable Regular Malo Pésimo

- | | | | | | |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| • Iluminación | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| • Ruido | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| • Ventilación | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| • Limpieza | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| • Baños higiénicos | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| • Comida | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| • Temperatura | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| • Atención médica | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| • Bebederos | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| • Protección individual | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| • Protección a equipos | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| • Extintores de Fuego | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| • Merienda | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| • Taquillas | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| • Descanso establecido | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| • Instrumentos laborales | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| • Equipo de trabajo | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| • Tecnología | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| • Horario de trabajo | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |

Anexo No. 3: Cuestionario para la evaluación del desempeño laboral de los docentes.

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar evaluación del desempeño laboral de los docentes en la Aldea Universitaria. Tenga en cuenta que su opinión servirá y permitirá mejorar la gestión de su organización. Antes de responder, debe tener en cuenta lo siguiente:

10. El cuestionario es anónimo y confidencial.
11. Es importante responder de manera franca y honesta
12. Enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en la organización, puede pensar en los últimos tres meses de trabajo.
13. Llenar el cuestionario con bolígrafo
14. Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada una de las preguntas o enunciados.
15. Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados.
16. Responder posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, dibujando (encerrando) un círculo en el enunciado que indique lo que usted percibe en su ambiente de trabajo.
17. En sus respuestas Ud. deberá reflejar sus criterios a partir de la siguiente nomenclatura:

E: Excelente MB: Muy bien B: Bien R: Regular M: Mal

Muchas gracias por su muy apreciada colaboración.

ITEMS	E	MB	B	R	M
5. Preparación para la enseñanza					
Demostración de familiarización con los conocimientos y con las experiencias previas de sus alumnos.					
Formulación de metas de aprendizaje claras, apropiadas para todos los alumnos y coherentes con el marco curricular nacional.					
Demostración de dominio de los contenidos que enseña.					
Creación o selección de materiales, métodos y actividades de enseñanza, apropiadas para los alumnos y coherentes con las metas de la clase.					
Creación o selección de estrategias de evaluación apropiadas para los alumnos y congruentes con las metas de enseñanza.					
6. Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje de los alumnos.					
Favorecimiento de un clima de equidad, confianza, libertad y respeto en su interacción con los alumnos y de ellos entre sí.					
Establecimiento de relaciones empáticas con los alumnos.					
Presentación de expectativas de aprendizaje desafiantes a los alumnos y mantiene normas consistentes y consensuadas de disciplina en el aula.					
7. Enseñanza para el aprendizaje de los alumnos					
Las metas y los procedimientos involucrados en el aprendizaje deben ser claros.					
El contenido de la clase deberá ser comprensible para los alumnos.					
Estimulación del pensamiento creativo y motivación por la investigación curricular y extracurricular para ampliar la forma de pensar de los educandos.					
Verificación del proceso de proceso de comprensión de los contenidos por					

parte de los alumnos mediante procedimientos de retroalimentación que faciliten el aprendizaje.					
Uso del tiempo de clase para desarrollar una enseñanza efectiva.					
8. Profesionalismo docente					
Evaluación sistemática del grado en que se alcanzaron las metas de aprendizaje.					
Autoevaluación de la eficacia en el logro de resultados del proceso de enseñanza aprendizaje.					
Mostrar interés por construir relaciones profesionales con colegas.					
Participación en acciones conjuntas de la institución educativa.					
Asume responsabilidades en la orientación de los alumnos.					
Establecimiento de comunicación con familiares y/o apoderados de los alumnos.					
Demostración de haber comprendido las políticas nacionales de educación y la forma como su institución educativa contribuye a esas políticas.					