

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA



“ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL LICEO BOLIVARIANO “CREACIÓN CANTARRANA”, CUMANÁ-ESTADO SUCRE. AÑO 2007-2008”

Autores:

CÓRCEGA ANA, C.I:13680059
SUBERO LUISA, C.I:14126469

Trabajo de Grado presentado a la Universidad de Oriente como Requisito Parcial para Optar al Título de DE LICENCIADO EN EDUCACIÓN MENCIÓN BIOLOGÍA.

Cumana, marzo del 2009

ÍNDICE

DEDICATORIA	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
RESUMEN.....	viii
LISTA DE TABLAS	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA	4
1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.2 Objetivos	11
1.2.3 Objetivo General	11
1.2.4 Objetivos Específicos.....	11
1.3 Justificación	12
1.4 Limitación	13
CAPÍTULO II	14
MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Reseña Histórica de la Institución.....	14
2.2 Antecedentes	15
2.3 Bases Teóricas.....	19
2.3.1 Clima Organizacional	20
2.3.2 Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	22
2.3.3 Medición del Clima Organizacional Según Likert.....	24
2.3.4 Importancia del Clima Organizacional	25
2.3.5 Factores que Influyen en el Clima Organizacional	27
2.4 Liderazgo	28
2.4.1 Funciones de Liderazgo	29
2.4.2 Tipos de Liderazgo.....	30
2.4.3 Importancia del Liderazgo para el Éxito de las Organizaciones.....	32
2.5 Toma de Decisiones	33
2.5.1 Etapas de la Toma de Decisiones.....	34
2.5.2 Componentes de la Decisión.....	34
2.5.3 Importancia de la Toma de Decisiones	35
2.6 Comunicación	36
2.6.1 Proceso de Comunicación	37
2.6.2 Canales de Comunicación	38
2.6.3 Flujo de la Comunicación en la Organización	39
2.6.4 Barreras para la Comunicación	41
2.6.5 Importancia de la Comunicación en las Organizaciones	42
2.7 Relaciones Interpersonales.....	43

2.7.1	Tipos de Relaciones Interpersonales	44
2.7.2	Importancia de las Relaciones Interpersonales	45
2.8.	Motivación	46
2.8.1	Tipos de Motivación	46
2.8.2	Teorías de la Motivación.....	47
2.8.3.	Importancia de la Motivación en la Organización	49
CAPÍTULO III	50
MARCO METODOLÓGICO	50
3.1	Tipo de Investigación.....	50
3.2	Diseño de la Investigación	50
3.3	Población.....	51
3.4	Técnicas de Recolección de Datos	51
3.5	Análisis e Interpretación de Datos	52
3.6	Validación del Instrumento	53
3.7	Confiabilidad de Instrumento.....	53
3.8	Operacionalización de Variables.....	55
CAPÍTULO IV	56
RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	56
Capítulo V	73
CONCLUSIONES Y Recomendaciones	73
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	75
REFERENCIAS	77
ANEXOS	82

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA



“ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL LICEO BOLIVARIANO “CREACIÓN CANTARRANA”, CUMANÁ-ESTADO SUCRE. AÑO 2007-2008”

JURADOS

Prof. Carlos Estanga
Asesor Académico

Prof. Teresa Chacare
Jurado Principal

Prof. Anacelis López
Jurado Principal

Cumaná, marzo del 2009

DEDICATORIA

- A Dios por brindarme el don de la existencia.
- A mi madre Mercedes Díaz por su gran amor, ayuda, colaboración y paciencia.
Gracias por confiar en mí.
- A mi padre Hernán Córcega, quien siempre está orgulloso de sus hijas.
- A mi hermosa, encantadora, consentida y adorada hija Sara Urbaneja.
- A mi esposo Alfredo Urbaneja por su valiosa ayuda y colaboración en los momentos que lo necesite.
- A mi precioso y único sobrino Gerardo Díaz.
- A mis hermanos Gerardo, Raquel y María.

Ana Córcega

DEDICATORIA

- A Dios que me ha dado la fe, la salud y fortaleza para terminar este trabajo
- A mi hijo Huber Alejandro Rodríguez, por ser mi fuerza, mi fuente de inspiración y motivación para seguir superándome y alcanzar todos mis anhelos
- A mi madre, Luisa Figueroa por su apoyo y por enseñarme desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas.
- A mi hermano, Luis Subero por su apoyo y ayuda cuando fueron necesarios.

Luisa Subero

AGRADECIMIENTOS

- A nuestra prestigiosa universidad y grupo de profesores que fueron participe de nuestra formación profesional.
- A nuestro asesor profesos Carlos Estanga por sus enseñanzas y guía en el desarrollo de de este trabajo de investigación.
- Al profesor Ramón Ochoa por su valiosa orientación y apropiados consejos.
- A nuestros profesores Rusilde Martínez y Robert Melchor por guiarnos en la construcción y validación del instrumento de investigación.
- A todo el personal que labora en el liceo bolivariano creación cantarrana por su valiosa colaboración durante al desarrollo de la investigación.

A Todos Gracias.

RESUMEN

El clima organizacional en centros educativos implica las percepciones que los trabajadores de una determinada institución mantienen de un conjunto de factores. Para un directivo es esencial diagnosticar y comprender como ve sus empleados el clima de su organización y cuales son los factores del clima que influyen más en estos empleados, lo cual permitirá conocer y resolver problemas que puedan afectar el desempeño de los trabajadores lo que contribuye al desarrollo de actitudes negativas hacia el centro educativo. En el desarrollo de este estudio, se empleó una investigación de campo y se aplicó un cuestionario al personal docente, administrativo y obrero que labora en el Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”; que incluía 30 items que hacia referencia a las dimensiones: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación; los cuales son considerados factores de gran importancia para diagnosticar el clima organizacional. De acuerdo a los resultados obtenidos se demostró que el personal directivo ejerce presión para que se realicen las tareas, el proceso de toma de decisiones está centrado en los directivos de la institución, los canales de comunicación son escasos, existen relaciones armoniosas entre el personal que labora en las diferentes dependencias; si embargo la relación existente entre el directivo-subordinado es negativa, el personal se encuentra desmotivado ya que no existe un programa de reconocimiento interno para premiar el rendimiento de las funciones de los trabajadores. Todas estas observaciones nos permitieron elaborar recomendaciones para mejorar el clima organizacional de esta institución educativa.

LISTA DE TABLAS

Tabla 4.1: Dimensión Liderazgo.....	57
Tabla 4.2. Dimensión Toma de Decisiones.	60
Tabla 4.3: Dimensión Comunicación.....	63
Tabla 4.4 Dimensión Relaciones Interpersonales	66
Tabla 4.5: Dimensión Motivación.....	69

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas son unidades sociales complejas que funcionan de acuerdo con ciertas metas o programas y obtienen resultados que les significan relaciones de interacción con el medio. La gestión educativa, desde el siglo XX se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios, produciendo en éstas organizaciones realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total.

Son variados los factores que influyen en el ambiente laboral de cualquier institución educativa, éstos se convierten en asuntos claves para lograr la eficiencia y calidad de la misma; sin embargo, la atmósfera de los centros escolares depende de las percepciones que tengan los miembros involucrados.

Goncalves (1997) considera al clima organizacional como “las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral”. (http://monografias.com/trabajos_cior.shtml).

De lo anteriormente expuesto se puede deducir que la apreciación que tengan los trabajadores de su ambiente laboral dependen de las actividades e interacciones y otras series de experiencia personales que los miembros tengan con la institución. De allí se desprende la relación existente entre la percepción de los trabajadores y el clima organizacional.

Marchant (2006) expresa que el clima organizacional “es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado, y

las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro” (p.133).

El clima organizacional involucra el conjunto de propiedades medibles del entorno laboral, de acuerdo a las percepciones de los trabajadores que laboran en él.

Actualmente el clima organizacional es un tema de gran importancia; hoy en día muchas empresas, organizaciones e instituciones educativas tienen gran interés en medir el clima organizacional buscando el mejoramiento del ambiente laboral para así lograr la eficiencia y productividad de la misma.

La medición del clima organizacional permite modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales que son determinantes en el establecimiento de la atmósfera laboral logrando una mejoría de las funciones de la institución.

El clima organizacional de una institución educativa involucra ciertos factores tales como: las relaciones de liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales y la motivación. Hoy en día, existe mayor preocupación por la calidad de la educación que se imparte en los sistemas educativos, es por ello que el estudio del clima organizacional en instituciones educativas actualmente es de gran interés.

Se desarrolló una investigación relacionada con el análisis de los factores que influyen en el clima organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”, permitiendo proponer recomendaciones que permitan mejorar el rendimiento profesional de los trabajadores de dicha institución.

El presente trabajo de investigación quedó estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: El problema; presenta la descripción del problema detallándose los aspectos relacionados con el clima organizacional existente en el seno de la institución; así como también se formulan los objetivos que se persiguen con el desarrollo de la investigación y la justificación que expresa la necesidad de la misma.

Capítulo II: Marco teórico; presenta información conceptual que proporciona una explicación acerca de los aspectos relacionados con el tema en estudio; además contiene un resumen de la reseña histórica de la institución y los antecedentes relacionados con la investigación.

Capítulo III: Marco metodológico; se expone la manera como se realizó el estudio, los pasos para realizarlo y su método; por lo que se explica el tipo de investigación, la población y la técnica de recolección de la información.

Capítulo IV: Presentación y análisis de los resultados; presenta las tablas de los resultados de cada dimensión estudiada: Liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación; arrojados por la encuesta con sus respectivos análisis.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Mantener un clima organizacional favorable es algo fundamental para los recursos humanos que laboran en una determinada organización, empresa o institución educativa, y es un tema que ha ganado la atención de muchos superiores y/o personal directivo, ya que diagnosticarlo a tiempo y adecuadamente permite resolver y evitar problemas a corto y largo plazo.

Fernández y Asenio (1989) plantean que el clima en la escuela “es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución, que contiene un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de distintos productos educativos” (p. 3).

De allí se desprende que las percepciones que tenga el personal del clima organizacional de una institución educativa donde presta sus servicios repercute en el rendimiento de su trabajo y, por ende, en la satisfacción laboral, lo que influye directamente en la calidad de vida institucional, en su respectiva productividad o en la prestación de sus servicios.

Lo anteriormente expuesto refleja que los estudios del clima organizacional permiten identificar, categorizar y analizar las apreciaciones que los integrantes de

una organización tienen de sus características propias como institución, por ejemplo, estilo de supervisión, relaciones laborales, prácticas comunicacionales.

Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan de una gran variedad de factores. Unos abarcan las variables de liderazgo y prácticas de dirección. Otros están relacionados con el sistema formal y estructural de la organización (sistema de comunicación, relaciones de independencia). Otros elementos son la consecuencia del comportamiento en el trabajo (apoyo social, interacción con los demás miembros).

De acuerdo con lo antes señalado, Nieves (1997) plantea que:

Entre los factores detectados como condicionantes del clima escolar destacan: (a) La condición económica o remuneración del docente, (b) La infraestructura o características de la planta física del plantel, (c) Mínima participación en la toma de decisiones de los miembros de la institución (profesores, estudiantes, padres y representantes), (d) Carencia de metas académica, (e) Liderazgo rígido, (f) Control centralizado en la cúspide de la organización, (g) Identificación de los miembros con la institución, (h) Interacción y relaciones personales alumno-alumno, alumno-docente, docente-directivo, etc, (i) Resistencia al cambio, y a las innovaciones pedagógicas (p.2).

Peinado y Vallejo (2005) señalan que:

Los factores intrínsecos como la comunicación, la motivación, liderazgo, toma de decisiones y las relaciones interpersonales de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros de la misma y la forma del ambiente, en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que los miembros tengan (pp. 19, 20).

Por lo que podríamos señalar que para un estudio del clima organizacional de una determinada institución resultaría importante tomar en cuenta factores como: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación, los cuales consideramos son fundamentales para mantener un buen clima en instituciones educativas y en otras organizaciones.

Sherman (2001) define el termino liderazgo como “la influencia que ejerce una persona sobre un grupo de personas para lograr un objetivo” (p. 419).

El liderazgo es la capacidad de dirigir a las personas para lograr las metas deseadas. El estilo de liderazgo (paternalista, autocrático, o participativo) puede que influya en el clima organizacional y por ende en el éxito o fracaso de una institución educativa. Los miembros de una organización pueden percibir el clima organizacional de manera positiva o negativa, de acuerdo con el estilo adoptado por los gerentes en los diferentes niveles de las instituciones o dependencias.

Un buen líder es además un gran comunicador organizacional, es por ello, que el proceso de comunicación es importante para obtener un liderazgo efectivo dentro de la institución, y es considerado como otro factor que influye en el clima organizacional.

Chiavenato (2002) define la comunicación “como un puente que permite que la información pase de una persona a otra o de una organización a otra” (p. 520).

La comunicación implica la transmisión de un determinado mensaje. Los elementos que conforman el proceso de la comunicación tienden a conseguir la eficacia de la información.

La comunicación en una organización implica múltiples interacciones que abarcan la transmisión de ideas, opiniones e inquietudes; por lo que juega un papel muy importante para el buen desempeño de las organizaciones, ya que así los sujetos conocen mejor sus actividades o tareas, logrando un mejor desempeño en sus labores.

Otro de los factores que influye en el clima organizacional es el referido a las relaciones interpersonales. Pacheco (citado por Peinado y Vallejo, 2005) define las relaciones interpersonales como “la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie” (p. 55).

Las relaciones interpersonales están referidas al trato, contacto y comunicación que se establecen en diferentes momentos; por lo tanto, en el clima organizacional implica el tipo de atmósfera social y de amistad que existe en una determinada organización. Es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización si las relaciones interpersonales de sus integrantes se ven afectadas.

La motivación es otro factor que influye en el clima. Según Solana (1993) “la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera” (p. 208).

La motivación podemos describirla como una disposición psicológica del empleado hacia su trabajo; es decir, lo que piensa de él y se puede decir que está relacionada con el clima organizacional de la empresa y el desempeño laboral, ya que las características que el empleado tenga de la organización intervienen en las percepciones que tiene el trabajador hacia su ambiente de trabajo.

Al referirnos al análisis del clima organizacional es importante resaltar que éste abarca varias dimensiones mencionadas anteriormente, que influyen en el

establecimiento del ambiente laboral de una determinada organización, empresa e institución; de ahí que el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización.

En los últimos años, se ha reconocido considerablemente la importancia que juegan los estudios del clima organizacional, pues, un clima positivo propicia una mayor motivación y, por ende, una mayor productividad por parte de los trabajadores, además del aumento del compromiso y lealtad con la institución.

Investigadores como Caligiore y Díaz (2003) en su tesis de grado titulado **Clima organizacional y desempeño docente en la ULA: Estudio de un caso**, señalan que “en Venezuela el estudio del clima organizacional surgió a partir de la década de los 80, por el interés de conocer los factores organizacionales que estaban influyendo en el servicio prestado por las diferentes organizaciones” (p.645).

Desde entonces, en nuestro país se han realizado distintas investigaciones del clima organizacional en numerosas empresas e instituciones educativas en donde se evidencia la importancia del hecho de que el comportamiento de un trabajador en una corporación no es el resultado exclusivo de los factores organizacionales existentes, sino que depende también de las percepciones que tenga el trabajador de cada una de estas variables.

En el estado Sucre se han realizado investigaciones como la de Peinado y Vallejo (2005) quienes, en su trabajo titulado **Factores que influyen en el clima organizacional de la escuela de administración, Núcleo de Sucre**, determinaron que el clima organizacional “se refiere al ambiente propio de la organización, dado por una diversidad de factores que influyen en la conducta y/o comportamiento de sus miembros teniendo repercusión en el logro de los objetivos” (p.126).

En muchas instituciones educativas existen elementos que pueden afectar el ambiente organizacional e influir en la motivación de los miembros de la institución y en el desempeño de éstos, así como también en las relaciones humanas de los trabajadores y en su respectivo comportamiento. Es por ello que se hizo necesario analizar el clima organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”, tratando así de identificar las percepciones que tiene el personal en relación con diferentes características de su entorno laboral, con la intención de que esta institución educativa mejore su imagen y su calidad educativa.

En las prácticas docentes realizadas en el período escolar 2006-2007, en esta institución, se pudo evidenciar que existen ciertos factores que ponen en riesgo el clima organizacional favorable. Se observó que las formas de relaciones continuas entre el personal directivo docente, administrativo, y obrero, en ciertas ocasiones, no era lo más adecuado, por lo que se pudo percibir que muchos de estos trabajadores no se encontraban satisfechos en el lugar donde prestan sus servicios. Además, existían problemas en la forma de comunicación de funciones y/o tareas, debido a que en este período escolar comenzaba el personal de la institución a laborar con un nuevo modelo educativo. Todos estos problemas que a diario se presentaban comenzaron a inquietarnos y es por ello que decidimos estudiar ese problema en profundidad.

Se realizó un análisis de los factores que influyen en el clima organizacional en esta institución educativa; tomando en cuenta para este estudio el tipo de liderazgo (orientación de funciones, presión), toma de decisiones, comunicación (grado de comunicación entre el personal y en las orientaciones de funciones), relaciones interpersonales (formas de relaciones continuas y apoyo laboral) y motivación. Ya que consideramos que estas variables son determinantes en la calidad de vida de una organización.

La presente investigación tuvo como propósito analizar el ambiente laboral, y, a partir de esto, proponer recomendaciones que puedan modificar el comportamiento de los trabajadores que laboran en esta institución educativa, mejorando así su desempeño y favoreciendo las relaciones entre el personal; por lo que este trabajo de investigación representa un instrumento de apoyo a este centro educativo, con la intención de que los directivos y personal docente contribuyan a mejorar el ambiente de esta institución y aumentar un cierto grado de satisfacción laboral que induzca satisfactoriamente a un mejor desempeño de las actividades en la institución.

A partir de nuestras observaciones nos hemos planteado las siguientes interrogantes:

- ¿Qué tipo de liderazgo existe en la institución?
- ¿Qué papel juegan los directivos en la toma de decisiones?
- ¿Cuáles son los factores más resaltantes que inciden en el proceso de comunicación e información en el Liceo Bolivariano Creación Cantarrana?
- ¿Qué tipo de relaciones humanas predomina en el ambiente laboral de este centro educativo?
- ¿Cuáles son los elementos que influyen en la motivación del personal que labora en esta institución?

Todas estas inquietudes nos permitieron precisar cómo es el clima organizacional de la institución.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto y las interrogantes ya señaladas, se llevó a cabo una investigación descriptiva de los factores que influyen en el clima

organizacional de la institución, para así poder aportar conocimientos que eleven la calidad del servicio educativo venezolano.

1.2 Objetivos

1.2.3 Objetivo General

Analizar los factores que influyen en el clima organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”, Cumaná-Estado Sucre; año 2007-2008.

1.2.4 Objetivos Específicos

1. Identificar el tipo de liderazgo imperante percibido por los trabajadores en este centro educativo.
2. Determinar el papel que juegan los directivos en la toma de decisiones en el Liceo Bolivariano Creación Cantarrana.
3. Describir los factores más resaltantes que inciden en el proceso de comunicación e información institucional dentro de esta organización.
4. Describir el tipo de relaciones interpersonales predominantes percibidos por los trabajadores en esta institución educativa.
5. Identificar los elementos que influyen en la motivación del personal que labora en la institución.
6. Elaborar recomendaciones que permitan mejorar el clima organizacional del Liceo Bolivariano Creación Cantarrana, en caso de ser necesario.

1.3 Justificación

El estudio del clima organizacional permite comprender las conductas de las personas dentro de la administración, además, constituye un diagnóstico para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas en su lugar de trabajo, y para la optimización de las instituciones educativas. Es por ello que a través del desarrollo de esta investigación aspiramos contribuir con el logro de la eficiencia del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”.

La elaboración del presente trabajo se justifica con base en las siguientes consideraciones:

- Nuestro placer personal de realizar un estudio que proporcione orientaciones referentes a los factores que influyen en el clima organizacional de la institución; ya que pueden generarse alternativas para coadyuvar al mejoramiento continuo en el desempeño del personal que labora en este centro educativo.
- El desarrollo de un instrumento que permita señalar las percepciones que tienen los trabajadores de su entorno laboral para contribuir en la mejora de los aspectos deficientes y reforzar los positivos, y así los resultados obtenidos pueden ser utilizados por los directivos, docentes y personal administrativo de la institución.
- Como base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado.

1.4 Limitación

La limitación que presentó esta investigación fue en el momento de aplicar las encuestas, ya que estas se redujeron a 118 de una población total de 163 trabajadores de la institución, debido a que varios de los empleados se encontraban de permiso y otros, no fueron localizados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Reseña Histórica de la Institución

El Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana” está ubicado geográficamente en el sector “Los Almendrones” de la comunidad de Cantarrana, Parroquia Santa Inés, del Municipio Sucre, Estado Sucre.

Fue fundado en octubre del año 1991, para el período escolar de 1991-1992 bajo el nombre de Escuela Básica, II etapa, “Creación Cantarrana”. Se inició con doce secciones: ocho (8) de 7° grado, dos (2) de 8° grado y dos (2) de 9° grado, con una matrícula estudiantil de 315 estudiantes.

En 1992 comienza a funcionar como liceo nocturno, debido a la deserción escolar del diurno, ya que algunos estudiantes abandonaron los estudios por necesidad de trabajo. Esta institución cuenta con un personal calificado, que le permite brindar a sus estudiantes una educación de calidad, preparándolos para el campo de trabajo.

En el 2006 comienza a funcionar como Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”, ajustándose al nuevo sistema educativo dentro del marco del socialismo del siglo XXI. Actualmente cuenta con treinta y seis (36) secciones: nueve (9) de 1er año, siete (7) de 2do año, siete (7) de 3er año, siete (7) de 4to año y seis (6) de 5to año.

2.2 Antecedentes

Los antecedentes son el conjunto de investigaciones que tienen relación directa e indirecta con el tópico que se está investigando.

Los factores del clima organizacional son aquellos que el personal o empleados perciben como aspectos determinantes de la calidad de vida en el trabajo de una organización determinada. Es por ello que se han realizado investigaciones sobre el clima organizacional en instituciones educativas ya que éste interviene en el proceso de aprendizaje y en la relación efectiva que debe existir entre el personal que lo conforma. A continuación se nombran algunas de las conclusiones a las cuales llegaron los autores de estas investigaciones:

Rodríguez, en el año 1996, realizó un trabajo de ascenso titulado **Diagnóstico del clima organizacional del área preclínica Escuela de Medicina Núcleo de Anzoátegui** demostró que los resultados obtenidos en el análisis de los datos permitieron determinar que existe un desequilibrio en el clima organizacional por las siguientes razones:

- Se encuentra una alteración importante en relación persona-institución, no existe plena identificación del trabajador con la institución.
- Hay poca participación del personal en la toma de decisiones.
- El personal se queja del trato que recibe de sus superiores.
- Existe alteración en las relaciones interpersonales, individuales y grupales que crean enfrentamiento e inciden sobre el fin común.

En el año 2000, Bello llevo a cabo una investigación que lleva como título **Estudio del clima organizacional de los docentes de la Escuela de Ciencias**

Administrativas de la Universidad de Oriente. En la investigación desarrollada pudo detectarse que no existe un clima organizacional armónico, coherente y adecuado por las siguientes causas:

- La institución no ofrece consecuentemente actividades de acercamiento e intercambio entre los docentes, cuando se propician y efectúan estas actividades no se hacen del conocimiento a todos los miembros del personal docente.
- El personal docente se siente insatisfecho de la atención y recepción a los problemas que se plantean al personal directivo por lo que las respuestas y/o soluciones a los mismos en un alto porcentaje son pocas o no se presentan.
- Entre el personal docente-directivo y el resto de los docentes de la Escuela de Ciencias Administrativas se mantiene una interacción negativa, ocasionado por la poca relación que se da entre ellos por falta de una planificación y ejecución de actividades que permitan el acercamiento entre los mismos.
- La distribución de la planta física, así como su dotación no son lo más acorde para desarrollar con efectividad y satisfacción el hecho académico por: Inadecuada distribución de planta física.
- Los docentes no se sienten satisfechos con la remuneración que reciben y consideran que la misma no está acorde con la realidad económica del país y no cubre las necesidades básicas de recreación, alimento, vestido, ente otros. Motivo por el cual la mayoría de los docentes han pensado en la posibilidad de cambiar la naturaleza de su cargo por una mejor remuneración económica.

En el año 2000, Noguera elaboró un trabajo de ascenso titulado **Evaluación del clima organizacional en el Departamento de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.** Entre sus principales conclusiones señala lo siguiente:

- El liderazgo ejercido por el Jefe del Departamento de Control de Estudios es democrático y participativo, ya que de acuerdo con los resultados obtenidos se nota que el jefe es una persona receptiva porque escucha los problemas que se le plantean y se aboca a la solución de los mismos, conduciendo a sus tareas con el objeto de minimizar las dificultades que se pueden presentar creando un sentido de responsabilidad, para lo cual le brinda suficiente confianza para que sus subalternos realicen sus actividades sin presiones.
- Los resultados de los análisis revelaron que los empleados de Control de Estudios se sienten satisfechos con su trabajo, por lo tanto, trabajan con ahínco para lograr los objetivos del departamento, sin embargo no todos los empleados comparten el interés y el entusiasmo para aprender nuevos conocimientos, si no que se conforman con realizar lo que ya conocen; en cuanto a las remuneraciones y reconocimiento por el trabajo sólo la mitad del personal manifestó que se siente bien remunerado

Arteaga, en el año 2005 ejecutó una investigación titulada **Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional del Perú**, el cual concluyó que:

- El liderazgo autocrático es predominantemente percibido como bueno por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional en estudio, pero para un 38% de trabajadores no lo es, lo que significa que no hay una adecuada valoración al personal ni muestran ser proactivos.
- Las relaciones interpersonales predominantes percibidas por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional en estudio son regulares, que lo tipifican como deficientes.

- El clima organizacional predominante percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional en estudio es regular, lo cual perjudica a la Institución Educativa ya que afecta el comportamiento del personal.

Se realizó una investigación titulada **Factores que influyen en el clima organizacional de la Escuela de Administración, Núcleo de Sucre, Universidad de Oriente**, por los investigadores Peinado y Vallejo, en el año 2005, y llegaron a la conclusión de que existe un clima organizacional armónico, coherente y adecuado, debido a las siguientes causas:

- El clima organizacional se refiere al ambiente propio de la organización, dado por una diversidad de factores que influyen en la conducta y/o comportamiento de sus miembros teniendo repercusión en el logro de los objetivos.
- A través de la comunicación se establecen y desarrollan relaciones interpersonales armónicas.
- Los miembros de la institución realizan con éxito sus actividades, lo que demuestra que se sienten motivados y satisfechos, permitiendo apreciar una actitud positiva hacia la escuela de administración.
- El estilo de liderazgo empleado en la Escuela de Administración es de tipo democrático, dependiendo del momento y de las circunstancias.

Fernández (2007) desarrolló una investigación titulada **Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz (Ciudad de Guatemala, Centro América)**. Concluyendo que:

- De los factores evaluados, los que determinan el clima organizacional en ésta empresa son motivación, relaciones interpersonales, identificación con la

empresa, percepción general y responsabilidad, factores que afectan positivamente las áreas de trabajo.

- El personal de ésta empresa de mecánica automotriz, está motivado y esto los ayuda a cumplir con los horarios de trabajo establecidos y las tareas asignadas por los jefes. Parte de la motivación que tienen los colaboradores es la relación que existe con los compañeros de trabajo y jefes, así como la estabilidad y oportunidades de desarrollo que ofrece la empresa.
- Los factores que podrían mejorar dentro de la empresa para que no afecte el clima organizacional de manera negativa, son autonomía y reconocimiento.
- Los empleados se desenvuelven en un ambiente cómodo y seguro para trabajar, que les brinda oportunidades de desarrollo. Esto es positivo en cuanto al desempeño del empleado se refiere, ya que influye directamente en sus actividades y se relaciona directamente con la actitud con las que las lleva a cabo, y por lo consiguiente con la rentabilidad de la empresa.

Los distintos trabajos que se han realizado sobre el clima organizacional reflejan que este tipo de investigaciones constituye una herramienta que permite conocer el sentir del personal que labora en una institución determinada en relación con los criterios más importantes que son determinantes en la calidad de vida de una organización. Este tipo de estudio representa un método para conocer el impacto de las decisiones corporativas e institucionales a través del tiempo e identificar las condiciones del medio ambiente laboral y armonizar la fuerza del trabajo y misiones de la misma.

2.3 Bases Teóricas

Las bases teóricas permiten orientar la búsqueda y ofrecen una conceptualización adecuada de los términos que se utilizarán en la investigación.

Según Arias (2006) “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.107).

El concepto central es clima organizacional y las variables inmersas en esta investigación son: el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, relaciones interpersonales y la motivación; los cuales son elementos básicos para la descripción del clima organizacional.

2.3.1 Clima Organizacional

El clima organizacional puede considerarse como un medio para el éxito de una determinada organización, muchas organizaciones han demostrado que este tema representa un método que permite conocer el curso de su organización en relación a ciertos criterios importantes. Los orígenes teóricos de esta definición no están siempre claros en el desarrollo de muchas organizaciones.

El significado de clima se ha extendido al ámbito de las organizaciones, para referirse a las características del ambiente de trabajo. Por lo tanto se puede percibir un mal o un buen clima en una empresa o parte de ella.

Goncalves (1999) define clima organizacional como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización”.

(<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>).

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización que implican una serie de factores que se suman para formar un

ambiente laboral particular; dotado de características propias que determinan la personalidad de una institución e influyen en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

Chiavenato (2002) se refiere al clima organizacional como “la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento. El clima organizacional entraña un cuadro amplio y flexible de la influencia del ambiente en la motivación” (p. 345).

Por consiguiente, el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente, y tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es favorable cuando satisface las necesidades personales de los participantes y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta la frustración por no satisfacer esas necesidades.

Moos (citado por Reig, Fernández y Jauli, 2003) dice que “el clima se basa en características de la realidad externa, de tal como ésta es percibida o vivida” (p.74).

Según este autor, el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que es percibida por sus ocupantes e influye en sus conductas, y puede ser descrito en términos de valores. El juego está en la interacción entre los individuos y los grupos y de ellas se desprende el sistema físico y social del ambiente. Los individuos tendrán comportamiento en determinadas direcciones, en función de la percepción que tengan sobre el clima social. En otras palabras, para Moos, de la suma total de percepciones de la gente que resultan de la interacción, se generarán supuestos que, a su vez, determinarán el clima de una organización.

Según Reig y otros (2003):

Otra interpretación del clima se deduce de la siguiente manera: ¿en qué medida los objetivos de la organización coinciden o divergen de los objetivos de los trabajadores? Eso es clima. En términos del modelo de máscara, el clima a ese nivel resultará de la convergencia entre las expectativas superficiales de los trabajadores y las de la empresa, mientras que el clima profundo resultará del grado de coincidencia entre las expectativas reales y profundas de la gente y de la empresa. Lo que realmente estamos haciendo y queremos con lo que realmente está haciendo y queriendo la empresa. Los estudios del clima son muy utilizados como barómetro de las relaciones dentro de una empresa. Generalmente, en estos complicados estudios se mide la comunicación, el liderazgo, la motivación y algunos otros factores, de esa forma el clima se convierte en un gigantesco diagnóstico del estado de la organización percibido por sus trabajadores (p.74)

El clima organizacional implica el conjunto de características de la organización en la que se desempeñan los miembros de estas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los sujetos que laboran en ese medio ambiente y esto determina el clima organizacional ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

2.3.2 Teoría del Clima Organizacional de Likert

Existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una institución; que se consideran que intervienen en la percepción individual del clima. Las cuales se describen a continuación:

- Las variables causales: También son conocidas como variables independientes. Este tipo de variable están orientadas a seguir la dirección o sentido en que una determinada institución evoluciona y logra sus resultados. En este tipo de variables interviene la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si se modifica una variable independiente se modifica el resto de las variables.

- Las variables intermedias: Este tipo de variable evidencia el estado interno y la salud de una organización y conforma los procesos organizacionales de una institución. Entre estas intervienen la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- Las variables finales o variables dependientes: Este tipo de variable derivan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que se considera que interviene de los logros de la organización o de la empresa. (La productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas).

La combinación de dichas variables establece dos tipos de clima organizacional:

1. Clima de tipo autoritario: En este tipo de clima ubicamos el clima de tipo autoritario explotador y el clima de tipo autoritario paternalista.

En el clima autoritario explotador el personal de alto rango jerárquico no les tiene confianza a los trabajadores. Las decisiones y los objetivos son tomadas por los directivos de la institución. Los trabajadores se ven obligados a trabajar dentro de un ambiente de miedo, de castigo y de amenazas y en ocasiones recompensan; las relaciones entre los superiores y los empleados se establece con cierto temor y la comunicación que existe entre ellos sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario paternalista; es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente con los empleados. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cúspide de la institución aunque en algunas situaciones son tomadas en escalafones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima la

dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados sin embargo se refleja la impresión de trabajar en un ambiente estable.

2. Clima de tipo participativo: En este tipo de clima ubicamos el clima de tipo participativo consultivo y el clima participativo en grupo.

En el clima de tipo participativo consultivo los superiores tienen confianza en sus trabajadores. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cúspide de la organización pero en ciertas situaciones los trabajadores de niveles más bajos también pueden hacerlo. Las recompensas y los castigos son estrategias motivacionales. Se percibe un ambiente dinámico.

En el clima participativo en grupo; los directivos de la institución tienen confianza en sus trabajadores. El proceso de toma de decisiones suele darse en toda la institución; la comunicación ocurre de forma ascendente, descendente y lateral. Sus estrategias motivacionales son la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. La dirección junto con el personal subordinado conforman un equipo para alcanzar las metas y los objetivos.

2.3.3 Medición del Clima Organizacional Según Likert

Likert diseñó un cuestionario utilizado para medir el clima organizacional tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Los métodos de mando: Referido a la capacidad que tiene el líder de influir en el grupo.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Referentes a las estrategias motivacionales que son utilizadas por la institución.

- Las características de los procesos de comunicación: Referido a los diferentes tipos de comunicación que se encuentra en la organización y como se llevan a cabo.
- Las características del proceso de influencia referido a la relación supervisor-subordinado para establecer y lograr las metas.
- Las características del proceso de toma de decisiones: Implica de qué manera se delega el proceso de toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos.
- Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece la fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: Referente a la ejecución y distribución del control en las diferentes instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: Referidos a la planificación y formación deseada.

El desarrollo de esta investigación está basada en las dimensiones consideradas por Likert adecuadas para medir el clima organizacional tomando en cuenta los siguientes factores: Liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y la motivación.

2.3.4 Importancia del Clima Organizacional

El clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza se transforma en elementos claves del clima. Es así como los gerentes ven la importancia de analizar y diagnosticar el clima organizacional de una institución.

Según Amorós (2007), “la importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización no por esta misma sino por el modo como la perciben y se la representan” (p. 244).

Por lo tanto, una misma realidad empresarial puede ser percibida de manera diferente por cada una de las áreas de la empresa y de los empleados, según su antigüedad en ella, su nivel de educación, género, etc. Es relevante, entonces, conocer esa percepción colectiva de los empleados llamada “clima”, para entender sus acciones y reacciones.

Goncalves (1999) plantea que “la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores”.

(<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>).

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias de cada miembro con la corporación. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y administrativas. La estructura (comunicación, división de trabajos y los procedimientos) tiene gran efecto sobre la manera cómo los empleados visualizan el clima de la institución.

La importancia del estudio del clima organizacional en el Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana” es permitir que los directivos y demás entes involucrados en el proceso educativo conozcan los factores que influyen en el ambiente laboral, y, a la vez, los efectos de los mismos, para que así inicien un cambio en el clima, de tal manera que puedan administrarlo lo más eficazmente posible en su organización y así sus integrantes se preocupen, respeten y confíen unos con otros. Por ello, es

importante conocer las percepciones de los directivos, docentes, personal administrativo, personal obrero y demás miembros sobre las características que le afectan y que les modifican el ambiente general en el cual interactúan.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan de una gran variedad de factores o variables; es por ello que en los procesos de desarrollo organizacional es muy importante considerar estos factores como lo son: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación; elementos básicos que definen las causas y efectos del clima organizacional.

2.3.5 Factores que Influyen en el Clima Organizacional

En primer lugar, se debe de tener en cuenta que el clima y ambiente laboral de una organización formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante subjetivo e influido por multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera, según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos.

Bustos (2004) plantea que “los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la misma y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores”

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>).

Los factores organizacionales (externos e internos) repercuten en el comportamiento de los miembros de una institución y dependen de las percepciones

que tenga el trabajador de cada uno de estos elementos. Estas apreciaciones derivan en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

Los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, y otros, que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Según el estudio de Peinado y Vallejo (2005), “uno de los criterios más aceptados en la aplicación de metodología de desarrollo organizacional para la descripción del clima, establece que en tales procesos se requiere considerar factores como: comunicación, motivación, liderazgo, toma de decisiones y relaciones interpersonales” (p. 29).

Es por ello que los factores que influyen en el clima organizacional o laboral son las piezas claves para el éxito de una empresa, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Para la presente investigación consideraremos los siguientes factores: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, y motivación.

2.4 Liderazgo

El liderazgo juega un papel central en una determinada empresa puesto que es el líder quien dirige hacia el logro de metas. Los líderes deben tener la capacidad de planear y de dirigir pero el papel central de un líder es influir en los demás.

Según Montalván (1999) “la etimología de la palabra es de origen inglés y su significado nos lleva a la idea de conducción, guía, influencia, autoridad” (p. 34).

Stoner, Freeman y Gilbert (1997) definen liderazgo como “el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo” (p.514).

Para Martínez (2003) el liderazgo se entiende como “el proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta” (p.237).

Montalván (1999) lo define como “una función que realizan algunas personas que ejercen autoridad sobre otras” (p.34).

De acuerdo con estas definiciones, se podría sostener que el liderazgo es uno de los aspectos más importantes de la administración, pero no lo es todo. El éxito de una organización depende fundamentalmente de la calidad del liderazgo, pues es el líder quien frecuentemente dirige hacia la consecución de metas. Los gerentes deben tener la capacidad para planear y organizar, pero el papel fundamental de un líder es influir en los demás para tratar de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos, los líderes deben tener presente que las personas tienden a seguir a quienes les proporciona los medios para lograr sus propios deseos, anhelos o necesidades. Por lo que se podría señalar que es posible que el tipo de liderazgo tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.

2.4.1 Funciones de Liderazgo

Las funciones de liderazgo son las relativas a las tareas, o a la solución de problemas, y las funciones para mantener el grupo, o sociales. Es por esto que la necesidad de un líder es evidente y real. Estas dos funciones se suelen expresar mediante dos estilos de liderazgo.

Según Stoner y otros (1997):

Los gerentes que tienen un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los empleados, con objeto de asegurarse de que la tarea es efectiva y dada en forma satisfactoria. Se concede más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal de los empleados. Los gerentes que tienen un estilo más orientado a los empleados conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos. Pretenden relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales muchas veces pueden participar en las decisiones que les atañen. La mayor parte de los gerentes aplican cuando menos, un poco de cada estilo, aunque hacen mayor hincapié en las tareas o en los empleados (p. 518).

El liderazgo es uno de los elementos fundamentales para la calidad de vida de una organización; el éxito del liderazgo requiere de un comportamiento que una y estimule a los seguidores hacia la consecución de metas definidas en situaciones específicas.

2.4.2 Tipos de Liderazgo

Existen varios tipos de liderazgo a continuación se describe algunos tipos de ellos:

- Autocrático: Ha demostrado eficiencia. Asume por completo la responsabilidad; se caracteriza por dar órdenes y espera el cumplimiento de las mismas por lo que se basa en el uso de la fuerza. Suele acompañarse de un sistema legal que lo apoya, aunque en muchos casos, resulta una condición innecesaria. Decide las actividades y se asegura que los trabajadores lleven a cabo su labor basándose en amenazas y castigos.
- Paternalista: Es una modalidad del tipo de liderazgo autoritario. Se escuda en la benevolencia y en el aparente interés por el beneficio de la gente y la preocupación expresada por el bien de las personas, los justifica de todo lo que hagan.

Este tipo de liderazgo es frecuente en las empresas de corte familiar. La historia los ejemplifica además con las famosas familias de las mafias, verdaderas organizaciones de alta rentabilidad, manejada en forma eficiente, bajo un sistema autoritario de corte paternalista.

- Permisivo: Se puede describir este tipo de liderazgo como aquel que evita usar su poder y responsabilidad. El líder no se preocupa por lo que está sucediendo, no obliga a los trabajadores a ejecutar sus labores. Predomina un exceso de confianza. Le otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa. En la práctica no funciona puesto que propicia el relajamiento, la indisciplina y la baja productividad.
- Democrático: Este tipo de liderazgo se caracteriza por descentralizar la autoridad y funciona en determinadas organizaciones. Supone un sistema de igualdad de derechos y de deberes. Existe participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones por lo que el líder y el grupo actúa como una unidad social. Se informa a los subordinados sobre las condiciones que afecta su empleo para que se le tome en cuenta en las tareas que ellos mismos van a ejecutar.
- Situacional: Es el liderazgo más adecuado, efectivo y conveniente para una determinada organización. Su característica principal es que se ejerce de acuerdo con las circunstancias que se presentan. Requiere de una gran capacidad de adaptación y un excelente manejo de recursos personales, para el ejercicio de la autoridad. Su sustento es de orden práctico.

Las fuentes de influencia o un puesto gerencial en una organización pueden adoptar varios tipos de liderazgo. Sin duda un buen liderazgo es indispensable para el logro de los objetivos previstos. Los gerentes deben tener la capacidad para planear y organizar. Así el liderazgo exitoso depende del comportamiento, habilidades,

acciones apropiadas y no de las características personales de cada gerente, las cuales son fijas.

2.4.3 Importancia del Liderazgo para el Éxito de las Organizaciones

Los líderes son personas indispensables ya que son los conductores de las organizaciones y son ellos los que deben orientar a los subordinados a conseguir el éxito de la misma.

Según Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri (2007) las organizaciones existen para lograr objetivos imposibles o extremadamente difíciles de lograr en forma individual. La organización en sí misma es un mecanismo de coordinación y control, sin embargo, no hay normas ni regulaciones que puedan reemplazar al líder experimentado en la toma de decisiones rápidas e importantes.

El liderazgo es el proceso por el cual una persona obtiene consenso y aceptación de otras personas (sus seguidores) y logra que éstas trabajen en pos de los objetivos fijados por la organización.

De acuerdo con lo expresado anteriormente, el liderazgo involucra uso de influencia y es agente de cambio de las conductas de los seguidores.

Es importante destacar que la esencia del liderazgo es contar con seguidores, lo que convierte a una persona en un líder es la disposición de persuadir a los demás. Ahora bien, esa disposición de los demás de seguir al líder no es casual sino que, en general, las personas tienden a seguir a quienes creen que les proporcionarán los medios para lograr satisfacer sus necesidades, expectativas, deseos y aspiraciones. De ahí, la importancia del tiempo que dediquen los líderes a conocer y comprender las necesidades de su gente (pp.76-77).

Actualmente el rol de un líder es de vital importancia para la supervivencia de cualquier organización por ser el jefe quien debe guiar, dirigir y lograr que todo camine con éxito. Una institución puede tener una planeación adecuada de control y procedimiento de una organización pero puede tener un desequilibrio por la falta de un ideal apropiado.

2.5 Toma de Decisiones

A diario nos vemos obligado a tomar decisiones y algunas de ellas tienen gran importancia en el logro de objetivos personales. En muchas instituciones y organizaciones el proceso de toma de decisiones juega un papel fundamental para la productividad de la misma.

Daft (2005) define “la toma de decisiones organizacionales formalmente como el proceso de identificar y resolver problemas” (p. 446).

La toma de decisiones implica un proceso en el que se escoge entre dos o más alternativas siempre con el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la opción que satisface de modo efectivo el logro de una meta o la resolución de un problema.

Munch (citado por Peinado y Vallejo, 2005) define toma de decisiones como “la elección de un curso de acción entre varias alternativas” (p. 50).

La toma de decisiones es la selección de varias acciones. En las organizaciones se debe decidir racionalmente para alcanzar las metas que no se pueden lograr sin acción. Este proceso es sin duda una gran responsabilidad, ya que se tiene que decidir lo que debe hacerse.

2.5.1 Etapas de la Toma de Decisiones

La toma de decisiones es un proceso que ocurre o transcurre alrededor de varias etapas.

Según Daft (2005) el proceso de toma de decisiones contiene dos etapas principales:

- En la fase de identificación del problema, se vigila la información sobre las condiciones ambientales y organizacionales, para determinar si el desempeño es satisfactorio y para diagnosticar la causa de las insuficiencias.
- La fase de solución de problemas, tiene lugar cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción (p. 446).

Algunas decisiones tienen una gran importancia en el desarrollo de las organizaciones. Es necesario identificar el problema y seleccionar la opción adecuada entre las diferentes alternativas y opciones que deben ser revisadas y evaluadas.

2.5.2 Componentes de la Decisión

La técnica de tomar decisiones está basada en cinco componentes esenciales:

- Información: Las cuales se recogen con el propósito de definir sus limitaciones.
- Conocimientos: Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las situaciones que rodean el problema o de una circunstancia similar, entonces, éstos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable.

- **Experiencia:** Se refiere cuando una persona soluciona un problema ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución problemas similares.
- **Análisis:** En ausencia de un método o procedimiento para analizar un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes, si estos fallan, entonces debe confiarse en la intuición.
- **Juicio:** El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el propósito de seleccionar el curso de acción apropiado.

El proceso de toma de decisiones está basado en cinco componentes primordiales (información, conocimientos, experiencia, análisis y Juicio) que son considerados necesarios para identificar, estudiar, seleccionar las diferentes alternativas y opciones que permita llegar a una conclusión valida y que la elección sea la correcta.

2.5.3 Importancia de la Toma de Decisiones

Las decisiones son el resultado de corrientes de hechos independientes en la organización. La toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir, según las diferentes alternativas y operaciones.

El proceso de toma de decisiones en la institución es importante ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y, por ende, su eficiencia. Considerar un problema y llegar a una conclusión válida significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho

pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

Con regularidad se dice que la toma de decisiones en las organizaciones es la fuerza que rige a una determinada corporación y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier institución y por ende en el desarrollo de un ambiente laboral grato.

2.6 Comunicación

El proceso de comunicación en una determinada organización abarca varias interacciones; desde conversaciones informales hasta sistemas de información complejos. La comunicación juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales. Además es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos organizacionales.

Según Gómez (1999), “El termino comunicación proviene del latín comunicativo que significa poner en común, compartir, y el elemento que se pone en común es la información” (p. 213).

Boland y otros (2007) definen la comunicación como “el proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean comprendidos e intercambiados”(p.82).

Martínez (2003) define comunicación “como un proceso dinámico y de influencia recíproca, donde el receptor también tiene la oportunidad de modificar el punto de vista del emisor” (p.3).

De acuerdo con Da Silva (2002) “la comunicación es el proceso de transmitir información y de entender su correspondiente significado” (p.33).

De acuerdo a lo antes mencionado la comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas. Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional, en el cual se emite y se obtiene información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías. Una buena comunicación también permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa. En fin, a través de una comunicación eficaz, se pueden construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización. Por lo que se considera que para mejorar un ambiente laboral de una institución educativa es necesario estudiar el proceso de comunicación ya que un mejor entendimiento entre los integrantes mejorará la motivación y el compromiso generará altos rendimientos positivos de los trabajadores.

2.6.1 Proceso de Comunicación

La comunicación se logra mediante un proceso que consta de los siguientes elementos:

- Emisor o fuente: Es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien (el receptor).
- La codificación del mensaje: Es el formato que permite expresar las ideas en forma de mensaje. Se trata de convertir el mensaje en símbolos verbales o no verbales: las palabras habladas o escritas, acciones, imágenes, señales de humo, etc.

- El mensaje: Es el propósito a transmitir y surge como resultado del proceso de codificación del mensaje.
- El canal de transmisión: Es el medio a través del cual el mensaje viaja, se transmite, envía o se distribuye.
- El receptor del mensaje o destinatario: Es la persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje. La transmisión no sucede a menos que la otra parte reciba realmente el mensaje.
- Decodificación del mensaje: Implica dar significado a los símbolos que llegan al receptor. Supone interpretar el mensaje en base a sus anteriores experiencias y marco de referencias.
- Retroalimentación a la fuente: Es la respuesta del receptor una vez recibido y decodificado el mensaje. Esta respuesta puede ser un nuevo mensaje, una acción, un cambio de conducta o un gesto determinado y permite al comunicador establecer si el mensaje se ha recibido, interpretado y si ha dado lugar a la respuesta buscada.

Los elementos que forman el proceso de comunicación tienden a conseguir la eficiencia de la información. A través de este se transfieren las ideas, sentimientos y funciones entre las personas y juegan un papel importante en el crecimiento de las organizaciones.

2.6.2 Canales de Comunicación

Los canales de comunicación son el medio por el cual se transmite el mensaje. Dentro de la empresa hay una infinidad de canales de comunicación, ya sean formales o informales; el canal debe asegurar el flujo de la comunicación eficaz.

Según Boland y otros (2007), teniendo en cuenta la utilización o no de redes de comunicaciones establecidas por la organización, puede hablarse de comunicación de tipo formal o informal:

- La comunicación formal es aquella que sigue la cadena de mando o autoridad y fluye por los canales formales establecidos, ya sean verticales, horizontales o diagonales.
- En contraste, la comunicación informal surge de los comportamientos espontáneos e informales de los miembros de una organización, generados por la interacción entre ellos. Esta última, usualmente conocida como chisme, rumor o información de pasillos, es libre de moverse en cualquier dirección y saltar niveles de autoridad, ya que no está sujeta a reglas o canales definidos previamente. Este tipo de comunicación informal cumple con una serie de propósitos, como satisfacer las necesidades personales y sociales de los miembros de un grupo trabajo, contrarrestar los efectos de la monotonía y aburrimiento, influir en el comportamiento de otros, y una de las más importantes es que sirve como fuente de la información que no haya sido proporcionada por canales formales de comunicación (p. 88).

Son los canales de comunicación el medio donde viajan las señales contenedoras de información que se dan entre los emisores y receptores. Cada canal de transmisión es adecuado para algunas señales concretas. Los canales son los medios físicos a través del cual fluye la comunicación.

2.6.3 Flujo de la Comunicación en la Organización

El proceso de comunicación puede fluir en varios sentidos (comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación cruzada).

Según Noguera (2000) en una organización la comunicación fluye en varias direcciones:

- **Comunicación descendente:** La comunicación descendente fluye desde las personas ubicadas en niveles altos hacia otras que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con ambiente autoritario. Los medios usados para la comunicación oral descendente incluyen órdenes, discursos, el teléfono, los altoparlantes e incluso los rumores. Ejemplos de comunicación descendente escrita son los memorándums, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y tableros electrónicos de noticias.
- **Comunicación ascendente:** La comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Desafortunadamente, con frecuencia este flujo es obstaculizado en la cadena de comunicaciones por administradores que filtran ellos mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes, en especial las noticias desfavorables. Sin embargo, la transmisión objetiva de información es esencial para fines de control. La alta dirección necesita conocer específicamente los hechos sobre el desempeño de la producción, la información de la mercadotecnia, la información financiera, lo que piensan los empleados de niveles inferiores, etc.
- **Comunicación cruzada:** La comunicación cruzada influye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal, entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí. Esta clase de comunicación se usa para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos de la organización. Una gran parte de la comunicación

no sigue la jerarquía organizacional sino que atraviesa la cadena de mando(pp.57-59).

Las comunicaciones pueden fluir en diferentes sentidos y de diferentes formas. Las cuales pueden llevar a una determinada organización se eficientes y eficaz al transmitir las funciones, metas de la manera más adecuada. El flujo de la comunicación se da en forma ascendente, descendente y cruzada.

2.6.4 Barreras para la Comunicación

Existen barreras que influyen en el proceso de comunicación provocando que el mensaje recibido por el receptor no sea el que el emisor pretendía transmitir.

Chiavenato (2002) señala que las barreras de la comunicación pueden ser de naturaleza personal, físicas y semánticas:

- Las barreras personales son las interferencias que se derivan de las limitaciones, emociones, y valores de cada persona; las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con otras personas.
- Las barreras físicas son las interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre el proceso de la comunicación; hechos que pueden distraer, por ejemplo, una puerta que se abre en el transcurso de la clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado y congestionado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos de estática en la comunicación por teléfonos, etcétera.

- Las barreras semánticas son las limitaciones o distorsiones que se derivan de los símbolos a través de los cuales se realiza la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación (como gestos, señales, símbolos, etc.) pueden tener diferente sentido para las personas involucradas en el proceso y pueden distorsionar los significados. Un ejemplo es la diferencia de los idiomas, los cuales constituyen barreras semánticas entre la comunicación (pp. 423-424).

Las barreras personales, físicas y semánticas obstaculizan o impiden la comunicación entre las personas. Se trata de variables no deseadas que intervienen en el proceso y lo afectan en forma negativa, provocando que el mensaje recibido sea muy diferente del enviado.

2.6.5 Importancia de la Comunicación en las Organizaciones

La comunicación organizacional se da entre los miembros que integra la organización; en donde los canales utilizados, los contenidos y los objetivos pretendidos, tienen que ver con la institución.

Ayón (2006) señala que “la comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento”(http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm).

La comunicación organizacional es aquella que tiene lugar en el seno de las organizaciones y que tanto como los agentes participantes, los canales utilizados, la

naturaleza de los contenidos, los objetivos pretendidos tienen que ver con la organización. Cuando las personas conocen las estrategias, los objetivos, sus responsabilidades y las de los demás, se crea un clima laboral que facilita la coordinación de esfuerzos en beneficio de las metas planteadas; lo que influye en el desempeño eficiente de los trabajadores y en la satisfacción de personas o grupos en la organización.

2.7 Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos.

Pacheco (citado por Peinado y Vallejo, 2005) define relaciones interpersonales como “la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie” (p.55).

Zaldívar (2007) señala que “las relaciones interpersonales van a jugar un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana en los diferentes ámbitos sociales en que ésta se desarrolla, y tiene por base la comunicación” (<http://saludparalavida.sld.cu/modules.php?name=News&file=article&sid=257>).

Según estos planteamientos, las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que se establecen diariamente con los semejantes, llámense compañeros de trabajo, de oficina, entre otros. Las relaciones interpersonales agradables reducen la intimidación y permiten un cambio de orientación hacia los objetivos del grupo. Por lo general, las personas tienden a respetarse y estimarse mutuamente una vez que se conocen mejor; pero es muy probable que existan barreras que se opongan a unas relaciones sociales efectivas.

Las relaciones interpersonales es un factor determinante en el establecimiento del clima organizacional de una determinada institución; pues éstas se refieren a la atmósfera social que se vive en esta; ya que las características de los integrantes pueden influir en las relaciones entre los miembros lo que podría tener un gran impacto en el funcionamiento de la misma.

2.7.1 Tipos de Relaciones Interpersonales

Existen varios tipos de relaciones interpersonales, los cuales se van a originar en función del ámbito o contexto. En el caso del ámbito empresarial, se relaciona con la capacidad que tienen los trabajadores de colaborar y trabajar con sus compañeros.

Según Delgado y Ena (2005) a grandes rasgos podemos hablar de dos tipos de relaciones interpersonales dentro de la estructura organizativa:

- Las relaciones informales son aquellas que surgen espontáneamente como consecuencia de las comunicaciones interpersonales entre las personas que integran la empresa, estas relaciones configuran la denominada organización informal, la cual estaría fuera del control de la dirección de la empresa; las relaciones informales surgen debido a la amistad, proximidad en el trabajo o similitud de objetivos personales. Un elemento importante de las relaciones informales es la existencia de líderes naturales, es decir, personas con carisma y atractivo que ejercen influencia sobre los demás.
- Mientras que las relaciones formales son aquellas que han sido previamente definidas por la dirección y comunicadas al resto de los miembros de la organización; configuran así la denominada organización formal. Un ejemplo de relación formal integrada en la organización formal de la empresa sería la que mantiene el jefe del Departamento de Administración con los diferentes

administrativos que trabajan en dicho Departamento. A su vez, las relaciones formales pueden ser de diferentes tipos: lineales, que son las relaciones de autoridad o jerarquía entre jefe y subordinado; y de staff, que son las relaciones de asesoramiento entre especialistas y directivos (pp.7-8).

El factor que más influye en el desarrollo eficiente de las instituciones es la calidad de las relaciones interpersonales de los trabajadores. Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de empleados para que se convierta en equipos de trabajos; sin embargo, es importante que los líderes tomen en cuenta cuáles son esos tipos de relaciones interpersonales que existen. Es recomendable formar equipos de trabajo ya que pueden mejorar las relaciones interpersonales.

2.7.2 Importancia de las Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales entre los integrantes de una organización constituye un factor primordial en la institución, y guarda una estrecha relación con el proceso comunicacional que existe entre el personal de la organización.

Según Llana (2006) en el medio de trabajo las relaciones interpersonales van a jugar un papel tanto más importante cuanto más afectadas estén de un carácter generalmente coercitivo: no se elige en general, a los colegas en el trabajo, ni a quienes ejercen unas funciones jerárquicas. Estas relaciones interpersonales en el medio de trabajo van a constituir elementos esenciales de la satisfacción en el trabajo (p. 444).

El logro de los objetivos en una institución está asociado al buen manejo de las relaciones interpersonales ya que es un factor que involucra a todo el personal de una

institución, supervisores y a quienes tomen una labor fundamental en la motivación del personal subordinada.

2.8. Motivación

La motivación está relacionada con los factores que logran una determinada conducta en los miembros de una institución, por lo que resulta un factor primordial para el beneficio de la organización.

Robbins (2004), define la motivación como "los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta" (p. 155).

Según Amorós (2007), "la motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual"(p.81).

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede deducir que la motivación implica el conjunto de aquellos factores que desarrolla una determinada organización capaz de provocar, mantener y dirigir un determinado comportamiento de los trabajadores.

2.8.1 Tipos de Motivación

La motivación consiste en buscar una razón por la que hacer las cosas. Ahora bien, esta razón puede ser interna o externa, o lo que es lo mismo, tratarse de una motivación intrínseca o de una motivación extrínseca.

Según Muñiz (2006), existen dos tipos de motivación:

- Motivación intrínseca: Es aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente automotivado.
- Motivación extrínseca: Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico. (<http://www.marketing-xxi.com/teorias-de-la-motivacion-90.htm>).

Según lo señalado; si la empresa logra que su estructura esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, logrando un clima laboral que repercutirá beneficiosamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en logros de las metas y productividad para la organización.

2.8.2 Teorías de la Motivación

Dentro de las teorías de la motivación la teoría de Maslow y la de Herzberg son consideradas como las más importantes:

Teoría de Maslow:

-Teoría de Maslow: Esta teoría estable una serie de necesidades experimentadas por el individuo y originó la «pirámide de necesidades». Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía. Maslow indicó en un principio cinco niveles de necesidades y los clasificó por orden de importancia. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias, y en la cúspide las de orden psicológico o secundarias.

- Necesidades básicas. Se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir. Son el hambre, la sed, el vestido.
- Necesidades de seguridad. Están situadas en el segundo nivel, son la seguridad y protección física, orden, estabilidad.
- Necesidades sociales o de pertenencia. Están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica. Son necesidades de pertenencia a grupos, organizaciones.
- Necesidades de estatus y prestigio. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder.
- Necesidades de autorrealización. Surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales.

Teoría de los factores de Herzberg: Esta teoría considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa:

- Factores motivadores. Son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo. Entre estos factores tenemos: La realización de un trabajo interesante, la responsabilidad, el reconocimiento, la promoción.
- Factores de higiene. Están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo. Entre estos tenemos: las condiciones de trabajo, el sueldo, las relaciones humanas, la política de la empresa.

Cuando estos factores no se han resuelto bien producen insatisfacción, pero

cuando se intenta mejorarlos no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción. La satisfacción se logra por dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión. Por otro lado, todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los directores de los equipos de trabajo.

2.8.3. Importancia de la Motivación en la Organización

La motivación de los trabajadores es uno de los factores internos fundamentales que requiere una mayor atención para alcanzar el éxito empresarial, ya que de ella depende en gran medida el comportamiento del personal y desarrollo profesional de los individuos, lo que influye en la consecución de los objetivos de la organización generando a su vez un mejor rendimiento de la misma. La motivación en la empresa debe ser tomada en cuenta por los gerentes; por lo que resulta indispensable conocer las necesidades de los empleados, creando un ambiente laboral adecuado con un buen sistema de recompensas que induzca alcanzar las metas institucionales

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se expone el conjunto de estrategias o procedimientos que sirven de apoyo para alcanzar los objetivos.

3.1 Tipo de Investigación

Según Arias (2006), “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo, o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos que se requiere” (p.24).

El tipo de investigación utilizado para el desarrollo de este trabajo es de carácter descriptivo, porque se dan detalles minuciosos de los factores que influyen en el clima organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana” y que pueden afectar el desempeño del personal que labora en la institución. Este tipo de investigación además de tabular datos, interpreta, describe y mide; con el propósito de realizar una evaluación de la información que se obtiene.

3.2 Diseño de la Investigación

Arias (2006), señala que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes” (p.31).

Esta investigación comprende un estudio de campo ya que está basada en la recolección de datos fieles y seguros provenientes de la realidad de donde ocurren los hechos, es decir, de la misma institución educativa.

3.3 Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) el universo o población de la investigación “es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones, o en sí, la serie de unidades o fuentes de datos que conforman un todo” (p. 304).

La población estuvo constituida por ciento sesenta y tres (163) trabajadores que laboran en el Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana” de la ciudad de Cumaná, estado Sucre, y la misma está distribuida de la siguiente manera: ciento diez (110) la integra el personal docente, (se incluye la directora, dos subdirectoras y cinco coordinadores de cada nivel); veintidós (22) personas integran el personal administrativo y treinta y una (31) personas conforman el personal obrero.

De acuerdo con la cantidad de personas que laboran en la institución, se establece que la población y la muestra serán iguales, debido a que se puede definir la cantidad de elementos que la conforman. Por lo tanto se tratará de encuestar al 100% de la población para el desarrollo de esta investigación.

3.4 Técnicas de Recolección de Datos

Arias (2006), define las técnicas de recolección de datos como las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.111).

La técnica que se utilizará para recopilar la información a los trabajadores fué a través de una encuesta modalidad cuestionario restringido o cerrado.

Para medir el clima organizacional se utilizó una encuesta que estará constituida por preguntas que dieron respuestas al estudio de cinco (5) factores ya definidos (liderazgo, toma de decisiones, comunicación relaciones interpersonales, y motivación); y que nos permitieron recabar información acerca de las percepciones de los trabajadores referente al ambiente laboral de la institución educativa que fue objeto de estudio.

La encuesta estuvo constituida por 30 items estructurados con la escala de Lickert, de cinco categorías de respuestas y con un rango del 1 al 5, clasificada con las siguientes denominaciones: Siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1). El instrumento de recolección de datos está formado por proposiciones afirmativas y se aplicó a 118 trabajadores de los cuales 78 eran docentes, 16 integran al personal administrativo y el 24 fueron obreros.

La aplicación de la encuesta se llevo a cabo de forma personal donde el entrevistado debía seleccionar solo una respuesta a cada pregunta.

3.5 Análisis e Interpretación de Datos

La información recopilada de cada una de las encuestas se analizó a través de un análisis estadístico SPSS (Statistical package for the social sciences) versión 15. Luego se construyeron las tablas lo que nos permitió el análisis de los factores: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación que inciden en el clima organizacional de la institución educativa.

3.6 Validación del Instrumento

Según Hernandez y otros (2003) la validez se refiere al grado en que el instrumento mide la variable realmente (p.118). Para la validación del instrumento fue sometido a juicio de expertos.

Ramirez (2007) expresa que el juicio de experto constituye una técnica que “ayuda a validar el instrumento; ya que éste es sometido a juicio de especialistas en metodología de la investigación, psicólogos, médicos, psiquiatras y otros profesionales que amerite su atención. Estos brindan su opinión referente al contenido y forma del instrumento, así como observaciones y sugerencias para mejorarlo”. P. (129).

Para la validez del instrumento lo sometimos al juicio de dos (2) docentes de la Universidad de Oriente, núcleo de Sucre: el licenciado Robert Melchor profesor de la cátedra metodología de la investigación y la licenciada Rusilde Martinez profesora de la cátedra administración, organización y supervisión escolar y quién además es profesora de las alternativas de grado del área de administración educativa; quienes dieron su opinión y aprobación permitiendo realizar los ajustes necesarios. Una vez hecha las correcciones necesarias se redactó la versión definitiva y se aplicó a los sujetos objetos de estudio.

3.7 Confiabilidad de Instrumento

Según Hernández (1998), la confiabilidad se refiere, "al grado en la aplicación del instrumento, repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados". (Pág. 242)

En lo que respecta al grado de confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a 10 docentes, 10 miembros del personal administrativo, y 10 obreros del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”. Los coeficientes de confiabilidad fueron calculados a través del programa estadístico SPSS (Statistical package for the social sciences) versión 15 a fin de verificar si realmente este cumplía con los parámetros establecidos. Los resultados arrojados fueron los siguientes:

Coefficiente de fiabilidad de docentes:

Nº de Casos = 10,0 Nº de Items = 30

Alpha = 0,8541

Coefficiente de fiabilidad del personal administrativo:

Nº de Casos = 10,0 Nº de Items = 30

Alpha = 0,9125

Coefficiente de fiabilidad del personal obrero

Nº de Casos = 10,0 Nº de Items = 30

Alpha = 0,9324

3.8 Operacionalización de Variables

Objetivo general:

Analizar los factores que influyen en el clima organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”, Cumaná-Estado Sucre; año 2007-2008

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Clima Organizacional	Tipo de Liderazgo	-Autocrático -Paternalista -Permisivo -Democrático -Situacional	1, 2, 3, 4, 5, 6
	Toma de Decisiones	-Oportunidad -Decisiones tomadas con el jefe inmediato -Toma de decisiones sin consulta con el jefe inmediato -Orientación por parte del jefe inmediato	7, 8, 9, 10, 11, 12
	Comunicación	-Oportunidad y fluidez -Respeto de decisiones tomadas -Comunicación con su jefe -Comunicación con los compañeros de trabajo -Canales utilizados	13, 14, 15, 16, 17, 18
	Relaciones Interpersonales	-Participación en actividades -Relación con los compañeros de trabajo -Relación con los superiores	19, 20, 21, 22, 23, 24
	Motivación	-Reconocimientos -Beneficios Económicos y Sociales -Sistemas de recompensas -Ambiente laboral	25, 26, 27, 28, 29, 30

Fuente: Córcega y Subero (2008)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan tablas relacionadas con las dimensiones:

- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Comunicación
- Relaciones interpersonales
- Motivación

Cada tabla presenta una interpretación de los resultados arrojados por la encuesta, aplicada al personal docente, administrativo y obrero que laboran en el Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”, la cual presenta una serie de preguntas relacionadas con el clima organizacional.

Tabla 4.1: Dimensión Liderazgo

Nº	Ítem's	DOCENTES										ADMINISTRATIVOS										OBREROS									
		S		CS		AV		CN		N		S		CS		AV		CN		N		S		CS		AV		CN		N	
		FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%
1	Considera usted adecuado el nivel de presión ejercido por su superior inmediato para que se lleven a cabo las tareas.	2	2,6	8	10,3	23	29,5	16	20,5	29	37,2	2	12,5	2	12,5	3	18,8	4	25,0	5	31,3	0	0,0	1	4,2	9	37,5	7	29,2	7	29,2
2	Su superior inmediato le asigna tareas de una manera justa y equilibrada.	5	6,4	14	17,9	20	25,6	15	19,2	24	30,8	0	0,0	4	25,0	0	0,0	8	50,0	4	25,0	1	4,2	6	25,0	11	45,8	4	16,7	2	8,3
3	La influencia del superior inmediato está enfocada a alcanzar las metas institucionales.	19	24,4	27	34,6	23	29,5	0	0,0	9	11,5	2	12,5	3	18,8	3	18,8	2	12,5	6	37,5	1	4,2	0	0,0	9	37,5	5	20,8	9	37,5
4	Cree usted que su jefe inmediato dirige el trabajo en grupo estimulando una competencia justa hacia el logro de una meta compartida.	14	17,9	11	14,1	25	32,1	4	5,1	24	30,8	0	0,0	0	0,0	10	62,5	6	37,5	0	0,0	3	12,5	1	4,2	4	16,7	5	20,8	11	45,8
5	En algunas situaciones no ha estado seguro de quién es su jefe.	13	16,7	6	7,7	12	15,4	15	19,2	32	41,0	3	18,8	2	12,5	6	37,5	4	25,0	1	6,3	9	37,5	10	41,7	5	20,8	0	0,0	0	0,0
6	Se siente satisfecho con el estilo de liderazgo de sus superiores.	0	0,0	4	5,1	20	25,6	21	26,9	33	42,3	2	12,5	2	12,5	5	31,3	6	37,5	1	6,3	0	0,0	5	20,8	4	16,7	4	16,7	11	45,8
PROMEDIO			11,3		15,0		26,3		15,2		32,3		9,4		13,5		28,1		31,3		17,7		9,7		16,0		29,2		17,4		27,8
SUMATORIA		26,3				47,5		22,9				49		25,7				45,2													

Datos recolectados por: Córcega y Subero (2008)

El 26,3 % de docentes respondió siempre y casi siempre a los ítems referido a la dimensión liderazgo, el 47,5% contestó nunca y casi nunca; el 22,9 % del personal administrativo señaló siempre y casi siempre; mientras que el 49 % respondió que nunca y casi nunca; dentro del personal obrero un 25,7% indicó siempre y casi siempre, mientras que un 45,2% contestó nunca y casi nunca a los ítems de esta dimensión.

Es importante destacar el ítem n° 1 referido a si considera adecuado el nivel de presión ejercido por el superior inmediato para llevar a cabo sus tareas donde un 57,7% de docentes, un 56,3% del personal administrativo y 58,4 % de obreros respondieron nunca y casi nunca. Igualmente destaca el ítem n° 2 relacionado a si el superior inmediato le asigna tareas de una manera justa y equilibrada donde un 50% de los docentes, 75% del personal administrativo y 25% de los obreros respondió nunca y casi nunca. En este ítem es importante señalar que un porcentaje de 29,2% del personal obrero respondió siempre y casi siempre.

El ítem n° 3 hace referencia a si la influencia del superior inmediato está enfocada a alcanzar las metas institucionales y el 11,5 % del personal docente, 50 % del personal administrativo y 58,3% del personal obrero respondió nunca y casi nunca; es importante destacar que en este ítem un 59% de docentes indicó siempre y casi siempre.

En el ítem n° 4 donde se pregunta si el jefe inmediato dirige el trabajo en grupo estimulando una competencia justa hacia el logro de una meta compartida; el 37,2% de los docentes, 35,9 % del personal administrativo y 66,6 % de los obreros señalaron nunca y casi nunca. También se observa que el ítem n° 5 donde se le cuestiona a los trabajadores si en algunas situaciones no ha estado seguro de quién es su jefe el 24,4 % de docentes, 31,3 % del personal administrativo, 79,2 % del personal obrero respondió siempre y casi siempre. Dentro de este ítem es importante señalar que 60,2 % de los docentes respondieron nunca y casi nunca.

Es importante destacar el ítem n° 6, referido a si se siente satisfecho con el estilo de liderazgo de sus superiores ya que 69,2% del personal docente, 43,8 % del personal administrativo y 62,5 % del personal obrero respondió nunca y casi nunca lo que evidencia que

los trabajadores de esta institución educativa no está de acuerdo con el estilo de liderazgo imperante en el medio.

Todo lo antes señalado y los datos obtenidos de los diferentes ítems para cada estrato poblacional y que podemos observar en la tabla nº 01 al evaluar el factor liderazgo nos indican que por lo general los trabajadores de esta institución educativa no están de acuerdo con el estilo de liderazgo imperante en el medio. La tendencia de los resultados de las encuestas aplicadas al personal docente, administrativo y obrero se afinca a que el nivel de presión ejercido por el jefe inmediato no es el adecuado y ven de manera injusta la asignación d las tareas. De estos resultados se puede deducir que generalmente los líderes ordenan y esperan obediencia por parte de los empleados tratando de dirigir y controlar las tareas de los subordinados.

Según Likert citado por Brunet (1999) “el líder autocrático ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos. Existen variaciones dentro de esta sencilla clasificación de estilos de liderazgo. Aunque escuchan las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, en última instancia, éstas es suya. Quizá estén dispuestos a escuchar y a considerar las ideas y preocupaciones de los subordinados, pero cuando hay que tomar un decisión suelen ser más autocráticos que benevolentes.

Un buen liderazgo es indispensable para el buen funcionamiento de las instituciones educativas pues tienen un papel central en el comportamiento de los trabajadores. Normalmente son los directivos los que dirigen hacia el logro de las metas.

Tabla 4.2. Dimensión Toma de Decisiones.

Nº	Ítem's	DOCENTES										ADMINISTRATIVOS										OBREROS									
		S		CS		AV		CN		N		S		CS		AV		CN		N		S		CS		AV		CN		N	
		FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%
7	Su superior inmediato consulta con usted al tomar una decisión importante.	0	0,0	15	19,2	6	7,7	11	14,1	46	59,0	0	0,0	0	0,0	2	12,5	11	68,8	3	18,8	0	0,0	0	0,0	5	20,8	13	54,2	6	25,0
8	Todos participan en las decisiones tomadas.	4	5,1	1	1,3	25	32,1	24	30,8	24	30,8	2	12,5	2	12,5	8	50,0	4	25,0	0	0,0	0	0,0	2	8,3	10	41,7	7	29,2	5	20,8
9	El jefe inmediato es quien tiene la autoridad formal para tomar una decisión institucional.	18	23,1	2	2,6	21	26,9	20	25,6	17	21,8	3	18,8	12	75,0	1	6,3	0	0,0	0	0,0	11	45,8	12	50,0	1	4,2	0	0,0	0	0,0
10	Se adaptan rápidamente a las nuevas decisiones.	10	12,8	26	33,3	13	16,7	10	12,8	19	24,4	1	6,3	11	68,8	4	25,0	0	0,0	0	0,0	2	8,3	7	29,2	9	37,5	2	8,3	4	16,7
11	Los directivos han aceptado sus propuestas para mejorar el funcionamiento de este centro educativo.	9	11,5	0	0,0	16	20,5	12	15,4	41	52,6	3	18,8	7	43,8	4	25,0	2	12,5	0	0,0	1	4,2	2	8,3	4	16,7	12	50,0	5	20,8
12	Se consultan las opiniones y sugerencias del personal al tomar decisiones importantes.	5	6,4	4	5,1	15	19,2	23	29,5	31	39,7	0	0,0	1	6,3	8	50,0	4	25,0	3	18,8	0	0,0	3	12,5	1	4,2	6	25,0	14	58,3
PROMEDIO		9,8		10,3		20,5		21,4		38,0		9,4		34,4		28,1		21,9		6,3		9,7		18,1		20,8		27,8		23,6	
SUMATORIA		20,1				59,4				43,8				28,2				27,8				51,4									

Datos recolectados por: Córcega y Subero (2008)

El 20,1% de docentes respondió siempre y casi siempre a los ítems referidos a la dimensión toma de decisiones, el 59,4% contestó nunca y casi nunca, el 43,8% del personal administrativo señaló siempre y casi siempre, mientras que el 28,2% respondió nunca y casi nunca; dentro del personal obrero un 27,8% indicó siempre y casi siempre, mientras que un 51% contestó nunca y casi nunca a los ítems de esta dimensión.

Al comparar los resultados se puede verificar que el porcentaje de los docentes (59,4%) como el porcentaje de los obreros (51%) que respondió nunca y casi nunca fue mayor; por el contrario el personal administrativo obtuvo un mayor porcentaje en sus respuestas siempre y casi siempre (43,8%) y por lo tanto un menor porcentaje en los indicadores nunca y casi nunca (28,2%).

El ítem n° 7 referido a si los superiores consultan con los trabajadores al tomar una decisión importante el 73,1% del personal docente, el 87,6% del personal administrativo y 79,2% del personal obrero respondió nunca y casi nunca.

En el ítem n° 8 relacionado a si todos participan en las decisiones tomadas, se obtuvo un importante promedio de 61,6% del personal docente, 25% del personal administrativo y 50% del personal obrero que señalaron nunca y casi nunca.

En el ítem n° 9 donde se pregunta si el jefe inmediato es quien tiene la autoridad formal para tomar una decisión institucional, ante este cuestionamiento se obtuvo un 25,7% de docentes, 93,8% del personal administrativo y 95,8% del personal obrero que contestaron siempre y casi siempre. Es importante señalar que en este ítem un 47,4% de docentes indicó nunca y casi nunca. También se observa que el porcentaje de los indicadores siempre y casi siempre fue mayor en el ítem n° 10 donde se pregunta si se adaptan rápidamente a las nuevas decisiones ya que el 46,1% del personal docente, 75,1% del personal administrativo y 37,5% del personal obrero contestó siempre y casi siempre.

El ítem nº 11 hace referencia si los directivos han aceptado propuestas de los trabajadores para mejorar el funcionamiento del centro educativo y el 68% del personal docente, 12,5 % del personal administrativo y 70,8 % del personal obrero contestó que nunca y casi nunca. Es importante señalar que en este ítem un 62,6 % del personal administrativo indicó siempre y casi siempre.

El ítem nº 12 se le cuestiona a los empleados si se consultan las opiniones y sugerencias del personal al tomar decisiones importantes, las respuestas obtenidas fueron que un porcentaje de 69,2% del personal docente, 43,8 % del personal administrativo y 83,3% del personal obrero indicaron nunca y casi nunca lo que evidencia que el proceso de toma de decisiones dentro de la institución involucra muy poco a los trabajadores.

A través de los resultados obtenidos en la tabla nº 2 se desprende que la mayor parte de las decisiones son tomadas en la cima de la organización; por lo que muchos de los líderes tratan de controlar la mayor parte de las decisiones sin la información y consulta del personal subordinado, lo que influye directamente en la identificación de los trabajadores con la institución. Todo lo antes señalado nos permite deducir que por lo general las metas se imponen; por lo que el proceso de toma de decisiones incluye muy poco a los trabajadores.

Según Guizar R. (2004) “la toma de decisiones se basa en la suposición de que el éxito de una decisión depende no solo de la naturaleza de esta sino también en el proceso mediante el cual se haya llegado a esta. Para tomar cualquier decisión es necesario que el grupo esté bien dirigido por un supervisor hábil, que pueda elevar el nivel de razonamiento de sus integrantes y con ello mejorar la calidad de la solución elegida” (p.161)

Tabla 4.3: Dimensión Comunicación

Nº	Ítem's	DOCENTES										ADMINISTRATIVOS										OBREROS									
		S		CS		AV		CN		N		S		CS		AV		CN		N		S		CS		AV		CN		N	
		FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%
13	Existe una buena comunicación entre los superiores y el personal subordinado, dirigido a lograr las metas establecidas.	5	6,4	7	9,0	7	9,0	23	29,5	36	46,2	1	6,3	6	37,5	3	18,8	5	31,3	1	6,3	3	12,5	0	0,0	3	12,5	6	25,0	12	50,0
14	Ha comunicado usted errores, dudas o dificultades que se le han presentado en el desarrollo de su trabajo.	26	33,3	12	15,4	19	24,4	14	17,9	7	9,0	12	75,0	4	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	8	33,3	11	45,8	2	8,3	3	12,5	0	0,0
15	Se fomenta adecuadamente el intercambio de ideas sin que existan elementos negativos que interfieran en el proceso de comunicación.	6	7,7	10	12,8	12	15,4	21	26,9	29	37,2	1	6,3	0	0,0	3	18,8	7	43,8	5	31,3	0	0,0	4	16,7	7	29,2	11	45,8	2	8,3
16	Las asignaciones de sus labores y sus respectivos procedimientos son claramente comunicados.	7	9,0	14	17,9	10	12,8	22	28,2	25	32,1	0	0,0	3	18,8	4	25,0	9	56,3	0	0,0	2	8,3	5	20,8	5	20,8	2	8,3	10	41,7
17	La comunicación entre usted y sus compañeros es la adecuada.	22	28,2	14	17,9	34	43,6	6	7,7	2	2,6	6	37,5	5	31,3	3	18,8	2	12,5	0	0,0	6	25,0	4	16,7	10	41,7	2	8,3	2	8,3
18	Las tareas y/o procedimientos son comunicados a través de medios impresos.	4	5,1	12	15,4	16	20,5	24	30,8	22	28,2	0	0,0	0	0,0	3	18,8	2	12,5	11	68,8	0	0,0	0	0,0	5	20,8	9	37,5	10	41,7
PROMEDIO		15,0		14,7		20,9		23,5		25,9		20,8		18,8		16,7		26,0		17,7		13,2		16,7		22,2		22,9		25,0	
SUMATORIA		29,7				49,4				39,6				43,7				29,2				47,9									

Datos recolectados por: Córcega y Subero (2008)

El 29,7%, de docentes respondió siempre y casi siempre a los ítems referidos a la dimensión comunicación, el 49,4% contestó nunca y casi nunca; el 39,6% del personal administrativo señaló siempre y casi siempre mientras que el 43,7% respondió que nunca y casi nunca; dentro del personal obrero un 29,9% indicó siempre y casi siempre mientras que un 47,9% contestó nunca y casi nunca a los ítems de esta dimensión.

Es importante destacar el ítem n° 13, referido a si existe una buena comunicación entre los superiores y el personal subordinado dirigido a lograr las metas establecidas donde un 75,7 % de los docentes, un 75% de los obreros y 37,6% del personal administrativo respondieron nunca y casi nunca, lo que evidencia que la comunicación no es favorable. Igualmente destaca el ítem 14 relacionado a si se han comunicado errores, dudas o dificultades que se le han presentado en el desarrollo de su trabajo donde un 48,7% de los docentes, 78,1% de los obreros y 100% del personal administrativo respondió siempre y casi siempre.

En el ítem n° 15 relacionado a si se fomenta adecuadamente el intercambio de ideas sin que existan elementos negativos que interfieran en el proceso de comunicación el 64,1 % de los docentes, el 75,1% del personal administrativo y 54,1 % de los obreros respondió nunca y casi nunca, lo que evidencia que la comunicación es escasa.

En el ítem 16 donde se pregunta si las asignaciones de sus labores y sus respectivos procedimientos son claramente comunicados también se obtuvo un importante promedio de 50,3% de docentes, 56,3% de personal administrativo y 50 % del personal obrero que señalaron nunca y casi nunca.

También se observa que el porcentaje de los indicadores siempre y casi siempre fue mayor en el ítem n° 17 donde se pregunta si la comunicación entre compañeros es

la adecuada ya que el 46,1% del personal docente, 68,1% del personal administrativo y 41,7% del personal obrero respondió siempre y casi siempre.

El ítem nº 18 hace referencia si las tareas y/o procedimientos son comunicados a través de medios impresos y el 59,0% del personal docente, 81,3% del personal administrativo y 79,2% del personal obrero contestó que nunca y casi nunca; lo que pone de manifiesto que la comunicación a través de medios impresos no está inserto en los trabajadores como una posibilidad de expresarse.

Los resultados arrojados por la tabla nº3 evidencia que el proceso de comunicación es poco claro ya que existen elementos negativos que interfieren en el proceso de comunicación, los canales son escasos, no hay una buena comunicación entre los superiores y el personal subordinado, por lo que existe un predominio de las vías informales de comunicación. Estos resultados nos indica que es necesario arbitrar los medios adecuados para que existan comunicaciones eficaces dentro de la institución, y para esto debemos tener en cuenta que las mismas deben planificarse, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar.

Estos resultados nos indica que es necesario arbitrar los medios adecuados para que existan comunicaciones eficaces dentro de la institución, y para esto debemos tener en cuenta que las mismas deben planificarse, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar. Según Davis y Werther (1995), “un proceso comunicacional efectivo no garantiza que se obtendrá éxito inmediato en cuanto se emprenda, pero su ausencia si es obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y mejoramiento del clima laboral” (p.290)

Por lo tanto la buena comunicación es un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de una institución, ya que la misma se establece en todos los momentos y en todos los procesos de la vida laboral.

Tabla 4.4 Dimensión Relaciones Interpersonales

N°	Ítem's	DOCENTES										ADMINISTRATIVOS										OBREROS									
		S		CS		AV		CN		N		S		CS		AV		CN		N		S		CS		AV		CN		N	
		FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%
19	Existe una relación de amistad entre usted y su superior inmediato.	10	12,8	16	20,5	12	15,4	16	20,5	24	30,8	2	12,5	1	6,3	10	62,5	2	12,5	1	6,3	0	0,0	4	16,7	10	41,7	4	16,7	6	25,0
20	Existen buenas relaciones personales entre los trabajadores, sin conflictos ni problemas.	21	26,9	21	26,9	9	11,5	4	5,1	23	29,5	10	62,5	6	37,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9	37,5	2	8,3	8	33,3	1	4,2	4	16,7
21	Siente usted apoyo por parte de los compañeros para la realización de su trabajo.	12	15,4	29	37,2	17	21,8	8	10,3	12	15,4	10	62,5	2	12,5	3	18,8	1	6,3	0	0,0	16	66,7	6	25,0	2	8,3	0	0,0	0	0,0
22	Se brinda apoyo y estímulo en la realización de sus actividades por parte de sus superiores.	2	2,6	12	15,4	21	26,9	9	11,5	34	43,6	3	18,8	0	0,0	2	12,5	7	43,8	4	25,0	0	0,0	0	0,0	6	25,0	9	37,5	9	37,5
23	Existe una atmósfera social y de amistad entre usted y sus compañeros.	24	30,8	23	29,5	17	21,8	8	10,3	6	7,7	5	31,3	11	68,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	12,5	14	58,3	0	0,0	7	29,2	0	0,0
24	Tiene usted un nexo familiar con algún trabajador de esta institución.	4	5,1	1	1,3	1	1,3	10	12,7	63	79,7	2	12,5	0	0,0	1	6,3	2	12,5	11	68,8	1	4,2	1	4,2	0	0,0	3	12,5	19	79,2
PROMEDIO			15,6		21,8		16,5		11,7		34,4		33,3		20,8		16,7		12,5		16,7		20,1		18,8		18,1		16,7		26,4
SUMATORIA		37,4				46,1				54,1				29		38,9				43,1											

Datos recolectados por: Córcega y Subero (2008)

El 37,4% de docentes respondió siempre y casi siempre a los ítems referidos a la dimensión relaciones interpersonales, el 46,1% contestó nunca y casi; el 54,1% del personal administrativo señaló siempre y casi siempre, mientras que el 29,2 % indicó nunca y casi nunca; dentro del personal obrero un 38,9% indico siempre y casi siempre, mientras que un 43,1% contesto nunca y casi nunca a los ítems de esta dimensión.

Al comparar los resultados se puede verificar que el porcentaje de los docentes (46,1%) como el porcentaje de los obreros (43,1%) que respondieron nunca y casi nunca fue mayor; por el contrario el personal administrativo obtuvo un mayor porcentaje en sus respuestas siempre y casi siempre (54,1%) y por lo tanto un menor porcentaje en los indicadores nunca y casi nunca (29,2%).

En el ítem n° 19 referido a si existe una relación de amistad con su superior inmediato el 51,3 % del personal docente, el 18,8 % del personal administrativo y 47,1 % del personal obrero respondió nunca y casi nunca.

El ítem n° 20 relacionado a si existe buenas relaciones personales entre los trabajadores, sin conflictos ni problemas; el 53,8% de los docentes, el 100% del personal administrativo y 45,8% de los obreros respondió siempre y casi siempre. También se observa que el porcentaje de los indicadores siempre y casi siempre fue mayor en el ítem n° 21 donde se pregunta si sienten apoyo por parte de los compañeros para la realización de su trabajo ya que el 52,6% del personal docente, 75% del personal administrativo y 91,7% del personal obrero contestó que siempre y casi siempre; lo que evidencia que existe una buena relación de amistad y de apoyo entre el personal subordinado.

En el ítem n° 22 se le cuestiona a los empleados si se brinda apoyo y estímulo en la realización de sus actividades por parte de sus superiores, las respuestas

obtenidas fueron que un porcentaje de 55,1% del personal docente, 68,8% del personal administrativo y un 75% del personal obrero indicaron nunca y casi nunca.

El ítem n° 23 relacionada a si existe una atmósfera social y de amistad entre los compañeros de trabajo se obtuvo un importante promedio de 60,3% del personal docente, 100% del personal administrativo y 70,8% del personal obrero que señalaron siempre y casi siempre.

En el ítem n° 24 donde se pregunta si tienen un nexo familiar con algún trabajador de la institución, ante este cuestionamiento se obtuvo un 92,4% de docentes, 81,3% del personal administrativo y 91,7% del personal obrero que indicaron nunca y casi nunca.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla n° 4 se observa de manera general cierto compañerismo, cooperación y por lo tanto buena relación de amistad entre el personal subordinado. Por lo que se puede presumir que existen relaciones interpersonales informales satisfactorias en este centro educativo. Es importante señalar que se observa la realización de un trabajo en equipo. Sin embargo observamos que según los trabajadores perciben poca ayuda o guía de los líderes en la realización de las tareas de los subordinados.

Zaldívar (2007) señala que “las relaciones interpersonales van a jugar un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana en los diferentes ámbitos sociales en que los que ésta se desarrolla” (<http://saludparalavida.sld.cu/modules.php?name=News&file=article&sid=257>). Uno de los factores que más influye en el desarrollo eficiente de una institución es la calidad de las relaciones interpersonales de sus trabajadores, para ello se debe dar una conexión positiva entre empleados y superior-empleados.

Tabla 4.5: Dimensión Motivación

Nº	Ítem's	DOCENTES										ADMINISTRATIVOS										OBREROS									
		S		CS		AV		CN		N		S		CS		AV		CN		N		S		CS		AV		CN		N	
		FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%
25	Existe un ambiente físico, sano y agradable en su lugar de trabajo.	4	5,1	0	0,0	35	44,9	14	17,9	25	32,1	6	37,5	2	12,5	1	6,3	3	18,8	4	25,0	4	16,7	1	4,2	10	41,7	4	16,7	5	20,8
26	Ha recibido alguna recompensa para premiar el rendimiento de sus labores.	5	6,4	0	0,0	4	5,1	10	12,8	59	75,6	2	12,5	4	25,0	3	18,8	5	31,3	2	12,5	0	0,0	6	25,0	8	33,3	3	12,5	7	29,2
27	Cree usted que recibe una remuneración adecuada.	0	0,0	0	0,0	4	5,1	17	21,8	57	73,1	2	12,5	1	6,3	3	18,8	6	37,5	4	25,0	1	4,2	2	8,3	2	8,3	10	41,7	9	37,5
28	Muestran los superiores inmediatos algún interés para satisfacer las necesidades sociales del personal.	6	7,7	10	12,8	15	19,2	12	15,4	35	44,9	4	25,0	2	12,5	5	31,3	3	18,8	2	12,5	0	0,0	0	0,0	10	41,7	11	45,8	3	12,5
29	La gente es conocida en proporción al trabajo desempeñado.	10	12,8	9	11,5	25	32,1	11	14,1	23	29,5	4	25,0	4	25,0	1	6,3	3	18,8	4	25,0	4	16,7	1	4,2	6	25,0	9	37,5	4	16,7
30	Los reconocimientos y estímulos exceden las presiones y críticas recibidas.	0	0,0	5	6,4	16	20,5	19	24,4	38	48,7	6	37,5	8	50,0	1	6,3	1	6,3	0	0,0	0	0,0	3	12,5	5	20,8	4	16,7	12	50,0
PROMEDIO			5,3		5,1		21,2		17,7		50,6		25,0		21,9		14,6		21,9		16,7		6,3		9,0		28,5		28,5		27,8
SUMATORIA		10,4%						68,3%				46,9%				38,6%				15,3%						56,3%					

Datos recolectados por: Córcega y Subero (2008)

El 10,4% del personal docente respondió siempre y casi siempre a los ítems referidos a la dimensión motivación, el 68,3% contestó nunca y casi nunca; el 46,9 % del personal administrativo señaló siempre y casi siempre, mientras que el 38,6 % indicó nunca y casi nunca; dentro del personal obrero 15,3 % respondió siempre y casi siempre, mientras que un 56,3 % contestó nunca y casi nunca a los ítems de esta dimensión.

Al comparar los resultados se puede verificar que el porcentaje de los docentes (68,3%) como el porcentaje de los obreros (56,3%) que respondieron nunca y casi nunca fue mayor; por el contrario el personal administrativo obtuvo un mayor porcentaje en sus respuestas siempre y casi siempre (46,9%) y por lo tanto un menor porcentaje en los indicadores nunca y casi nunca (38,6%).

El ítem n° 25 referido a si existe un ambiente físico, sano y agradable en su lugar de trabajo el 50 % del personal docente, el 43,8 % del personal administrativo y 37,5 del personal obrero respondió nunca y casi nunca. Es importante destacar en este ítem que el 50 % del personal administrativo contestó siempre y casi siempre; lo que evidencia la prevalencia de insatisfacción por parte del personal docente y obrero por factores como el entorno y espacio físico en su lugar de trabajo.

En el ítem n° 26 relacionado a si han recibido alguna recompensa para premiar el rendimiento de sus labores, se obtuvo un importante promedio de 88,4 % del personal docente, 43,8 % del personal administrativo y 41,7 % del personal obrero que señalaron nunca y casi nunca. Igualmente destaca el ítem n° 27 donde se le cuestiona a los trabajadores si reciben una remuneración adecuada, el 94,9 % de docentes, 62,5% del personal administrativo y 79,2 % del personal obrero indicaron nunca y casi nunca; lo que nos permite deducir que no se les reconoce ni se les recompensa a los trabajadores del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana” por el trabajo bien realizado.

En el ítem 28 donde se pregunta si muestran los superiores inmediatos algún interés para satisfacer las necesidades sociales del personal, ante este cuestionamiento se obtuvo un 60,3% de docentes, 31,3% del personal administrativo y 58,3 % del personal obrero que contestaron nunca y casi nunca. Es importante señalar que en este ítem un 37,5 % del personal administrativo indicó siempre y casi siempre.

En el ítem n° 29 se le cuestiona a los empleados si la gente es conocida en proporción al trabajo desempeñado, las respuestas obtenidas fueron que un porcentaje de 43,6% del personal docente, 43,8% del personal administrativo y un 54,2 % del personal obrero indicaron nunca y casi nunca. En este ítem un 50 % del personal administrativo respondió siempre y casi siempre. De igual manera el ítem n° 30 hace referencia si los reconocimientos y estímulos exceden las presiones y críticas recibidas 73,1% de docentes, respondieron nunca y casi nunca, 6,3% del personal administrativo indicaron nunca y casi nunca y 66,7% del personal obrero señalaron nunca y casi nunca. En este ítem un importante porcentaje de 87,5% del personal administrativo contestó siempre y casi siempre.

De acuerdo con los resultados arrojados en esta tabla se evidencia que los trabajadores se encuentran desmotivados por la falta de recompensas y no se encuentran satisfechos con la remuneración recibida por la realización de sus labores.

El clima organizacional de la institución, está íntimamente ligado a la motivación de los empleados. De acuerdo a Chiavenato (2002), "Cuando los colaboradores de una organización tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, entre otros,

característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, como lo son los casos de huelgas, sindicatos, etc." pp.(119,120).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El análisis del clima organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”, está determinada por un conjunto de factores vinculados con la calidad de vida de los trabajadores dentro de la institución, por lo que se analizan aspectos relativos a las percepciones y expectativas del personal con respecto al centro educativo tomando en cuenta cinco (5) aspectos fundamentales: Liderazgo, Toma de Decisiones, Comunicación, Relaciones Interpersonales y Motivación; observándose que:

- En relación al liderazgo se pudo evidenciar que los directivos ejercen presión para que se lleve a cabo las actividades, muchos de los trabajadores consideran excesiva la carga de trabajo exigida por sus superiores y no se encuentran satisfechos con el estilo de liderazgo ejercido por los directivos.
- El proceso de toma de decisiones está centralizada en los directivos de la institución. En muy pocas situaciones se toma en cuenta la opinión del personal: docente, administrativo y obrero, pues son los directivos quienes tienen la autoridad para tomar las decisiones finales, ignorando los consejos, sugerencias y opiniones del resto del personal.
- Los factores que inciden en el proceso de comunicación e información no favorecen el clima organizacional de la institución, ya que se puede conocer que este proceso es poco claro, los canales de comunicación son escasos y con

interrupciones, además que existe un predominio de las vías informales de comunicación.

- El tipo de relaciones interpersonales existente en el seno del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana” es informal, se pudo detectar relaciones armoniosas y de cooperación entre el personal subordinado, por lo que se establecen relaciones satisfactorias. Sin embargo las relaciones interpersonales entre el personal directivo-subordinado es negativa, ocasionada por la poca interacción, falta de planificación y ejecución de actividades que permitan un crecimiento entre ellos.
- Los resultados demostraron que los empleados de la institución se encuentran desmotivados por elementos como la remuneración y reconocimiento; ya que no se sienten satisfechos con el salario devengado y no se le han otorgado en ningún momento recompensas por el rendimiento de sus labores; además no todos los empleados manifiestan sentirse satisfechos en el lugar donde prestan sus servicios.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere a los directivos de la institución capacitarse a través de curso, talleres, diplomados; con el fin de mejorar las estrategias gerenciales y usar el poder de manera cuidadosa pero efectiva
- El directivo debe autodiagnosticarse, revisar los patrones de liderazgo, lo cual le ayudarán a comprender el modo en que lleva a cabo las prácticas y procedimientos organizacionales, contribuyendo así a construir el tipo de liderazgo que beneficie el clima organizacional de la institución
- Se recomienda involucrar a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, así como también en la definición y resolución de problemas, ya que el incluir a todo el personal incrementa el nivel de compromiso de los trabajadores con la institución; además el tomar decisiones en grupos permiten evaluar diversas opciones
- Los canales de comunicación se deben mantener abiertos para lograr un buen desempeño de los trabajadores de la institución, para este fin se deben optimizar los recursos de información: pizarras, carteleras, láminas informativas, medios impresos para comunicar al personal los objetivos y metas de la institución, además de las reuniones donde el directivo escuche y les permita discutir al personal sobre aspectos importantes del trabajo
- Los coordinadores, jefes de departamentos y obreros deben transmitir información a todo el personal (ambos turnos) y retroalimentarla
- Se deben dictar talleres frecuentes de técnicas grupales, relaciones humanas, autoestima, que fortalezcan las relaciones interpersonales de todos los trabajadores y que contribuya mejorar el clima organizacional de la institución.

- Se debe promover actividades de integración como celebrar fechas o eventos especiales tales como día de la madre, del padre, del trabajador, cumpleaños, fiestas de fin de año, que favorezcan y fortalezcan las relaciones interpersonales de los miembros de la institución
- Crear planes de incentivos y estrategias motivacionales dirigidas a premiar el buen desempeño de los trabajadores de la institución educativa

REFERENCIAS

Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque:USAT.

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. (5ª edición). Caracas: Episteme.

Arteaga, V. (2005). *Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional del Perú*. Trabajo de grado no publicado. Institución Educativa Nacional "A" del Perú.

Ayón, R. (2006). *Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre*. Extraído el 13 de diciembre del 2007 desde: <http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm>.

Bello, M. (2000). *Estudio del clima organizacional de los docentes de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad De Oriente*. Trabajo de grado no publicado. Universidad De Oriente, Puerto La cruz.

Boland, L. Carro, F. Stancatti, M. Gismano, Y. y Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración. Teoría y práctica*. Universidad Nacional del Sur.

Bustos, P. (2004). *Clima organizacional*. Extraído el 13 de diciembre del 2007 desde: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm>.

Caligiore, I. y Diaz, J. (2003), Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: estudio de un caso; *Revista venezolana de gerencia*, 8, 644-658.

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill.

Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. México: International Thomson.

Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. (8ª edición). México: International Thomson.

Davis, K. y Werther, W. (1995). “*Administración de personal y recursos Humanos*”. México: McGraw-Hill.

Delgado, S. y Ena, B. (2005). *Recursos humanos*. (2ª edición). Madrid: Thomson; Paraninfo.

Fernández, D. y Asenio, M. (1989). Concepto de clima organizacional. *Apuntes de Educación*, 32, 2-4.

Fernández, T. (2007). *Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz (Ciudad de Guatemala, Centro América)*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Gómez, J. (1999). *Recursos humanos, fundamentos del comportamiento humano en la empresa*. Madrid: Encuentro.

Goncalves, A. (1999). *Dimensiones del clima organizacional*. Extraído el 3 de diciembre del 2007 desde:<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>.

Goncalves, A. (1997). *Clima organizacional*. Extraído el 3 de diciembre del 2007 desde :<http://monografias.com/trabajos/clior.shtml>

Guizar R. (2004). *Desarrollo organizacional*. (2^a edición). Mexico: McGraw-Hill.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. (3^a edición). México.

Hernández, S. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Llaneza, F. (2006). *Ergonomía y psicología aplicada: manual para la formación del especialista*. (7^a edición). Valladolid: Lex Nova.

Marcano, P. y Rondón Y. (2004). *Reseña histórica del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”*.

Marchant, L. (2006). *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional*. Viña Del Mar: Loreto Marchant R.

Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos.

Montalván, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana, Dirección de Difusión Universitaria.

Muñiz, R. (2006). *Marketing en el Siglo XXI*. Extraído el 8 de agosto del 2008 desde: <http://www.marketing-xxi.com/teorias-de-la-motivacion-90.htm>.

Nieves, F. (1997). Desempeño docente y clima organizacional en el liceo “Agustin Codazzi” de Maracay, Edo. Aragua (1994-1995). *Revista Paradigma*, XVIII, 2-7.

Noguera, C. (2000). *Evaluación del clima organizacional en el Departamento de Control de Estudios de la Universidad De Oriente, Núcleo De Sucre*. Trabajo de ascenso no publicado. Universidad De Oriente, Cumaná.

Peinado, L. y Vallejo, Y. (2005). *Factores que influyen en el clima organizacional de la Escuela de Administración. Núcleo de Sucre- Universidad De Oriente*. Trabajo de grado no publicado. Universidad De Oriente, Cumaná.

Ramirez, T. (2007). *¿Cómo hacer un proyecto de investigación?*. Caracas: Panapo .

Reig, E. Fernández, J. y Jauli, I. (2003). *Los recursos humanos*. Madrid: Thomson.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Décima Edición. México: Pearson Education.

Rodríguez, C. (1996). *Diagnóstico del clima organizacional del área preclínica Escuela de Medicina Núcleo de Anzoátegui*. Trabajo de ascenso no publicado. Universidad De Oriente, Puerto La cruz.

Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Extraído el 21 de junio del 2008 desde http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf.

Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. (12ª edición). México: International Thomson.

Solana, R. (1993). *Administración de organizaciones*. Buenos Aires: Interoceánicas S.A.

Stoner, J. Freeman, R y Gilbert, D. (1997). *Administración*. (6ª edición). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Zaldívar, D. (2007). Competencias comunicativas y relaciones interpersonales. Extraído el 15 de diciembre del 2007 desde: <http://saludparalavida.sld.cu/modules.php?name=News&file=article&sid=257>

ANEXOS

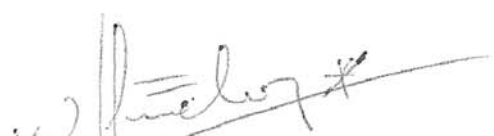


UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

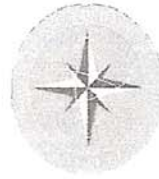
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, **Licdo Robert Melchor** hago constar por medio de la presente que se ha validado el cuestionario de las tesis: **Córcega Ana, C.I: 13680059** y **Subero Luisa, C.I: 14126469**; el cual tiene como propósito recabar información para el desarrollo de su trabajo de grado, que tiene como título: **Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional del Liceo Bolivariano "Creación Cantarrana", Cumaná-Estado Sucre, Año 2007-2008.**

Constancia que se expide a petición de la parte interesada a los 2 días del mes de julio del 2008.



Licdo. Robert Melchor
C.I: 0.997.239.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, **Licda Rusilde Martinez** hago constar por medio de la presente que se ha validado el cuestionario de las tesis: **Córcega Ana, C.I: 13680059** y **Subero Luisa, C.I: 14126469**; el cual tiene como propósito recabar información para el desarrollo de su trabajo de grado, que tiene como título: **Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional del Liceo Bolivariano "Creación Cantarrana", Cumaná-Estado Sucre, Año 2007-2008.**

Constancia que se expide a petición de la parte interesada a los 2 días del mes de julio del 2008.

Licda. Rusilde Martinez
C.I: 9.972.724



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

Estimado Docente:

Le damos un cordial saludo. La aplicación de esta encuesta tiene como propósito analizar los factores que influyen en el clima organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”.

Le agradecemos su gran receptividad, buena disposición y alta colaboración que nos pueda brindar, en el sentido de responder con la mayor sinceridad y objetividad las preguntas que se formulan. Los resultados obtenidos serán utilizados para el desarrollo de nuestro trabajo de grado el cual es un requisito indispensable para optar al título de Licenciado en Educación Mención Biología.

La información suministrada por usted serán manejados confidencialmente; por lo tanto es de carácter anónimo.

Gracias por su apoyo y colaboración.

Atentamente,

Ana Córcega
Luisa Subero



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada formulación antes de responder. Marque con una equis (x) el número que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala: 5-**Siempre**, 4-**Casi Siempre**, 3-**Algunas veces**, 2-**Casi Nunca**, 1-**Nunca**.

	En el Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”:	5	4	3	2	1
1	Considera usted adecuado el nivel de presión ejercido por su superior inmediato para que se lleven a cabo las tareas.					
2	Su superior inmediato le asigna tareas de una manera justa y equilibrada.					
3	La influencia del superior inmediato está enfocada a alcanzar las metas institucionales.					
4	Cree usted que su jefe inmediato dirige el trabajo en grupo estimulando una competencia justa hacia el logro de una meta compartida.					
5	En algunas situaciones no ha estado seguro de quién es su jefe.					
6	Se siente satisfecho con el estilo de liderazgo de sus superiores.					
7	Su superior inmediato consulta con usted al tomar una decisión importante.					
8	Todos participan en las decisiones tomadas.					
9	El jefe inmediato es quien tiene la autoridad formal para tomar una decisión institucional.					
10	Se adaptan rápidamente a las nuevas decisiones.					
11	Los directivos han aceptado sus propuestas para mejorar el funcionamiento de este centro educativo.					
12	Se consulta las opiniones y sugerencias del personal al tomar decisiones importantes.					
13	Existe una buena comunicación entre los superiores y el personal subordinado, dirigido a lograr las metas establecidas.					
14	Ha comunicado usted errores, dudas o dificultades que se le han presentado en el desarrollo de su trabajo.					



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada formulación antes de responder. Marque con una equis (x) el número que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala: 5-**Siempre**, 4-**Casi Siempre**, 3-**Algunas veces**, 2-**Casi Nunca**, 1-**Nunca**.

	En el Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”:	5	4	3	2	1
15	Se fomenta adecuadamente el intercambio de ideas sin que existan elementos negativos que interfieran en el proceso de comunicación.					
16	Las asignaciones de sus labores y sus respectivos procedimientos son claramente comunicados					
17	La comunicación entre usted y sus compañeros es la adecuada.					
18	Las tareas y/o procedimientos son comunicados a través de medios impresos.					
19	Existe una relación de amistad ente usted y su superior inmediato.					
20	Existen buenas relaciones personales entre los trabajadores, sin conflictos ni problemas.					
21	Siente usted apoyo por parte de los compañeros para la realización de su trabajo.					
22	Se brinda apoyo y estímulo en la realización de sus actividades por parte de sus superiores.					
23	Existe una atmósfera social y de amistad entre usted y sus compañeros.					
24	Tiene usted un nexo familiar con algún trabajador de esta institución					
25	Existe un ambiente físico, sano y agradable en su lugar de trabajo.					
26	Ha recibido alguna recompensa para premiar el rendimiento de sus labores.					
27	Cree usted que recibe una remuneración adecuada.					
28	Muestran los superiores inmediatos algún interés para satisfacer las necesidades sociales del personal.					
29	La gente es conocida en proporción al trabajo desempeñado.					
30	Los reconocimientos y estímulos exceden las presiones y críticas recibidas.					



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

Estimado Personal Administrativo:

Le damos un cordial saludo. La aplicación de esta encuesta tiene como propósito analizar los factores que influyen en el clima organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”.

Le agradecemos su gran receptividad, buena disposición y alta colaboración que nos pueda brindar, en el sentido de responder con la mayor sinceridad y objetividad las preguntas que se formulan. Los resultados obtenidos serán utilizados para el desarrollo de nuestro trabajo de grado el cual es un requisito indispensable para optar al título de Licenciado en Educación Mención Biología.

La información suministrada por usted serán manejados confidencialmente; por lo tanto es de carácter anónimo.

Gracias por su apoyo y colaboración.

Atentamente,

Ana Córcega
Luisa Subero



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada formulación antes de responder. Marque con una equis (x) el número que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala: 5-**Siempre**, 4-**Casi Siempre**, 3-**Algunas veces**, 2-**Casi Nunca**, 1-**Nunca**.

	En el Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”:	5	4	3	2	1
1	Considera usted adecuado el nivel de presión ejercido por su superior inmediato para que se lleven a cabo las tareas.					
2	Su superior inmediato le asigna tareas de una manera justa y equilibrada.					
3	La influencia del superior inmediato está enfocada a alcanzar las metas institucionales.					
4	Cree usted que su jefe inmediato dirige el trabajo en grupo estimulando una competencia justa hacia el logro de una meta compartida.					
5	En algunas situaciones no ha estado seguro de quién es su jefe.					
6	Se siente satisfecho con el estilo de liderazgo de sus superiores.					
7	Su superior inmediato consulta con usted al tomar una decisión importante.					
8	Todos participan en las decisiones tomadas.					
9	El jefe inmediato es quien tiene la autoridad formal para tomar una decisión institucional.					
10	Se adaptan rápidamente a las nuevas decisiones.					
11	Los directivos han aceptado sus propuestas para mejorar el funcionamiento de este centro educativo.					
12	Se consulta las opiniones y sugerencias del personal al tomar decisiones importantes.					
13	Existe una buena comunicación entre los superiores y el personal subordinado, dirigido a lograr las metas establecidas.					
14	Ha comunicado usted errores, dudas o dificultades que se le han presentado en el desarrollo de su trabajo.					



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada formulación antes de responder. Marque con una equis (x) el número que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala: 5-**Siempre**, 4-**Casi Siempre**, 3-**Algunas veces**, 2-**Casi Nunca**, 1-**Nunca**.

	En el Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”:	5	4	3	2	1
15	Se fomenta adecuadamente el intercambio de ideas sin que existan elementos negativos que interfieran en el proceso de comunicación.					
16	Las asignaciones de sus labores y sus respectivos procedimientos son claramente comunicados					
17	La comunicación entre usted y sus compañeros es la adecuada.					
18	Las tareas y/o procedimientos son comunicados a través de medios impresos.					
19	Existe una relación de amistad ente usted y su superior inmediato.					
20	Existen buenas relaciones personales entre los trabajadores, sin conflictos ni problemas.					
21	Siente usted apoyo por parte de los compañeros para la realización de su trabajo.					
22	Se brinda apoyo y estímulo en la realización de sus actividades por parte de sus superiores.					
23	Existe una atmósfera social y de amistad entre usted y sus compañeros.					
24	Tiene usted un nexo familiar con algún trabajador de esta institución					
25	Existe un ambiente físico, sano y agradable en su lugar de trabajo.					
26	Ha recibido alguna recompensa para premiar el rendimiento de sus labores.					
27	Cree usted que recibe una remuneración adecuada.					
28	Muestran los superiores inmediatos algún interés para satisfacer las necesidades sociales del personal.					
29	La gente es conocida en proporción al trabajo desempeñado.					
30	Los reconocimientos y estímulos exceden las presiones y críticas recibidas.					



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

Estimado Personal Obrero:

Le damos un cordial saludo. La aplicación de esta encuesta tiene como propósito analizar los factores que influyen en el clima organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”.

Le agradecemos su gran receptividad, buena disposición y alta colaboración que nos pueda brindar, en el sentido de responder con la mayor sinceridad y objetividad las preguntas que se formulan. Los resultados obtenidos serán utilizados para el desarrollo de nuestro trabajo de grado el cual es un requisito indispensable para optar al título de Licenciado en Educación Mención Biología.

La información suministrada por usted serán manejados confidencialmente; por lo tanto es de carácter anónimo.

Gracias por su apoyo y colaboración.

Atentamente,

Ana Córcega
Luisa Subero



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada formulación antes de responder. Marque con una equis (x) el número que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala: 5-**Siempre**, 4-**Casi Siempre**, 3-**Algunas veces**, 2-**Casi Nunca**, 1-**Nunca**.

	En el Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”:	5	4	3	2	1
1	Considera usted adecuado el nivel de presión ejercido por su superior inmediato para que se lleven a cabo las tareas.					
2	Su superior inmediato le asigna tareas de una manera justa y equilibrada.					
3	La influencia del superior inmediato está enfocada a alcanzar las metas institucionales.					
4	Cree usted que su jefe inmediato dirige el trabajo en grupo estimulando una competencia justa hacia el logro de una meta compartida.					
5	En algunas situaciones no ha estado seguro de quién es su jefe.					
6	Se siente satisfecho con el estilo de liderazgo de sus superiores.					
7	Su superior inmediato consulta con usted al tomar una decisión importante.					
8	Todos participan en las decisiones tomadas.					
9	El jefe inmediato es quien tiene la autoridad formal para tomar una decisión institucional.					
10	Se adaptan rápidamente a las nuevas decisiones.					
11	Los directivos han aceptado sus propuestas para mejorar el funcionamiento de este centro educativo.					
12	Se consulta las opiniones y sugerencias del personal al tomar decisiones importantes.					
13	Existe una buena comunicación entre los superiores y el personal subordinado, dirigido a lograr las metas establecidas.					
14	Ha comunicado usted errores, dudas o dificultades que se le han presentado en el desarrollo de su trabajo.					



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada formulación antes de responder. Marque con una equis (x) el número que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala: 5-**Siempre**, 4-**Casi Siempre**, 3-**Algunas veces**, 2-**Casi Nunca**, 1-**Nunca**.

	En el Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”:	5	4	3	2	1
15	Se fomenta adecuadamente el intercambio de ideas sin que existan elementos negativos que interfieran en el proceso de comunicación.					
16	Las asignaciones de sus labores y sus respectivos procedimientos son claramente comunicados					
17	La comunicación entre usted y sus compañeros es la adecuada.					
18	Las tareas y/o procedimientos son comunicados a través de medios impresos.					
19	Existe una relación de amistad ente usted y su superior inmediato.					
20	Existen buenas relaciones personales entre los trabajadores, sin conflictos ni problemas.					
21	Siente usted apoyo por parte de los compañeros para la realización de su trabajo.					
22	Se brinda apoyo y estímulo en la realización de sus actividades por parte de sus superiores.					
23	Existe una atmósfera social y de amistad entre usted y sus compañeros.					
24	Tiene usted un nexo familiar con algún trabajador de esta institución					
25	Existe un ambiente físico, sano y agradable en su lugar de trabajo.					
26	Ha recibido alguna recompensa para premiar el rendimiento de sus labores.					
27	Cree usted que recibe una remuneración adecuada.					
28	Muestran los superiores inmediatos algún interés para satisfacer las necesidades sociales del personal.					
29	La gente es conocida en proporción al trabajo desempeñado.					
30	Los reconocimientos y estímulos exceden las presiones y críticas recibidas.					

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

—

1/5

TÍTULO	ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL LICEO BOLIVARIANO “CREACIÓN CANTARRANA”, CUMANÁ-ESTADO SUCRE. AÑO 2007-2008”
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
CÓRCEGA DÍAZ ANA M.	CVLAC: 13.680.059 E MAIL: anamcorcega@hotmail.com
SUBERO FIGUEROA LUISA J.	CVLAC: 14.126.469 E MAIL: tauroluisa@hotmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

CLIMA ORGANIZACIONAL, LIDERAZGO, TOMA DE DECISIONES, COMUNICACIÓN, RELACIONES INTERPERSONALES, MOTIVACIÓN.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

—

2/5

ÁREA	SUB-ÁREA
HUMANIDADES Y EDUCACIÓN	BIOLOGÍA

RESUMEN (ABSTRACT):

El clima organizacional en centros educativos implica las percepciones que los trabajadores de una determinada institución mantienen de un conjunto de factores. Para un directivo es esencial diagnosticar y comprender como ve sus empleados el clima de su organización y cuales son los factores del clima que influyen más en estos empleados, lo cual permitirá conocer y resolver problemas que puedan afectar el desempeño de los trabajadores lo que contribuye al desarrollo de actitudes negativas hacia el centro educativo. En el desarrollo de este estudio, se empleó una investigación de campo y se aplicó un cuestionario al personal docente, administrativo y obrero que labora en el Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”; que incluía 30 ítems que hacia referencia a las dimensiones: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación; los cuales son considerados factores de gran importancia para diagnosticar el clima organizacional. De acuerdo a los resultados obtenidos se demostró que el personal directivo ejerce presión para que se realicen las tareas, el proceso de toma de decisiones está centrado en los directivos de la institución, los canales de comunicación son escasos, existen relaciones armoniosas entre el personal que labora en las diferentes dependencias; si embargo la relación existente entre el directivo-subordinado es negativa, el personal se encuentra desmotivado ya que no existe un programa de reconocimiento interno para premiar el rendimiento de las funciones de los trabajadores. Todas estas observaciones nos permitieron elaborar recomendaciones para mejorar el clima organizacional de esta institución educativa.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

—

3/5

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
ESTANGA, CARLOS	ROL	CA	AS X	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL	cestanga@cantv.net			
	E_MAIL				
CHACARE, TERESA	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
LÓPEZ, ANACELIS	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2009	03	25
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

—

4/5

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
Tesis. Análisis de los Factores que Influyen en el Clima Educativo Organizacional.doc	Aplicación /mword

ALCANCE

ESPACIAL: _____ (OPCIONAL)

TEMPORAL: _____ (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Licenciado en Educación Mención Biología

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pre-Grado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Psicología e Investigación

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

DERECHOS

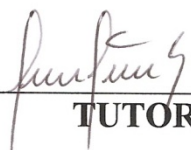
Los Trabajos de Grado son exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento de Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo universitario


AUTOR 1

ANA CÓRCEGA


AUTOR 2

LUISA SUBERO


TUTOR

CARLOS ESTANGA


JURADO 1

TERESA CHACARE


JURADO 2

ANACELIS LÓPEZ

POR LA SUBCOMISION DE TESIS

