

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias de la Educación

Licenciatura en Educación



**Cultura, clima organizacional y su impacto en la labor docente  
del Colegio Mixto La Sabiduría del municipio de  
San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango**  
(Tesis)

Yeni Elizabeth Aguilón Lepe

Quetzaltenango, noviembre 2015

**Cultura, clima organizacional y su impacto en la labor docente  
del Colegio Mixto La Sabiduría del municipio de  
San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango**  
(Tesis)

Yeni Elizabeth Aguilón Lepe

Lic. Félix Horacio Martínez Galicia (**Asesor**)

M. Sc. Anabella Cerezo de García (**Revisora**)

Quetzaltenango, noviembre 2015

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. hc. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación**

**Licda. Sandy Johana García Gaitán**

Decana

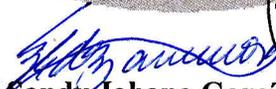
**DICTAMEN DE APROBACIÓN**  
**TESIS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ASUNTO: Yeni Elizabeth Aguilón Lepe**  
Estudiante de la carrera de Licenciatura en Educación,  
de esta Facultad, solicita autorización para realizar  
Tesis para completar requisitos de graduación.

Dictamen No. 1712015 150615

Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir los requisitos para elaborar Tesis, que es requerido para obtener el título de Licenciatura en Educación. Se resuelve:

1. El anteproyecto presentado con el nombre de: **Cultura, Clima Organizacional y su Impacto en la Labor Docente del Colegio Mixto la Sabiduría del Municipio de San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango**. Está enmarcado dentro de los conceptos requeridos para la elaboración del Tesis.
2. La temática se enfoca en temas sujetos al campo de investigación con el marco científico requerido.
3. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento de egreso de la Universidad Panamericana en opciones de Egreso, artículo No. 5 del inciso a) al g).
4. Por lo antes expuesto, el estudiante **Yeni Elizabeth Aguilón Lepe**, recibe la aprobación de realizar Tesis, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.

  
**Licda. Sandy Johana García**  
Decana  
Facultad de Ciencias de la Educación



c.c archivo  
jherdocia

Dictamen No. 1712015 150615

1/1



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN,**  
Guatemala a los veinte días del mes de julio de dos mil quince -----

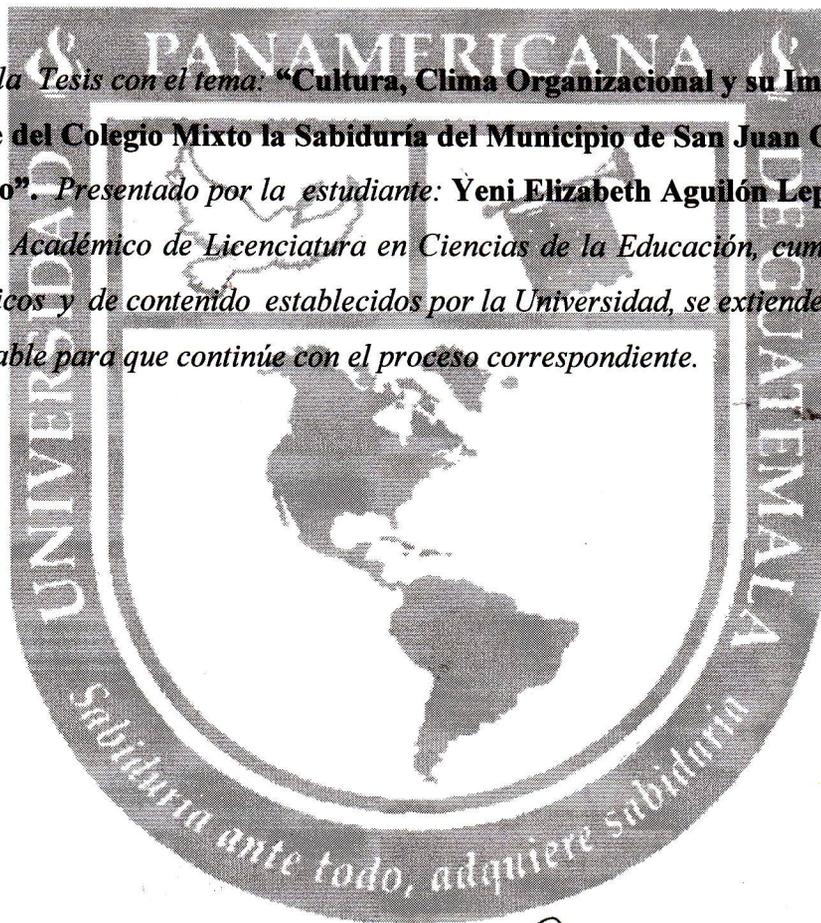
*En virtud de que la Tesis con el tema: **“LA CULTURA, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA LABOR DOCENTE DEL COLEGIO MIXTO LA SABIDURIA DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN OSTUNCALCO”** presentada por la estudiante, **Yeni Elizabeth Aguilón Lepe**, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Ciencias de la Educación, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

  
**Lic. Félix Horacio Martínez Galicia.**

**Asesor**

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION,  
Guatemala veinte y nueve de octubre del dos mil quince-----

En virtud que la Tesis con el tema: **“Cultura, Clima Organizacional y su Impacto en la Labor Docente del Colegio Mixto la Sabiduría del Municipio de San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango”**. Presentado por la estudiante: **Yeni Elizabeth Aguilón Lepe**. Previo a optar al Grado Académico de Licenciatura en Ciencias de la Educación, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



*Anabella Cerezo*  
**M. S. Anabella Cerezo de García**  
**Revisora**



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sapientia ante todo, adquiere sapientia"

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN. Guatemala, veintisiete de octubre dos mil quince.-----

En virtud de la Tesis con el tema: **Cultura, Clima Organizacional y su Impacto en la Labor Docente del Colegio Mixto la Sabiduría del Municipio de San Juan Ostuncalco. Quetzaltenango**, presentado por el estudiante **Yeni Elizabeth Aguilón Lepe**, previo a optar al grado académico de Licenciatura en Educación, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen de Asesor (a) y Revisor (a), se autoriza la **impresión** de la Tesis.



**Licda. Sandy Johana García Gallán**  
Decana  
Facultad de Ciencias de la Educación

Cc. Archivo  
jherdocia  
Dictamen No. 1712015 150615

## Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco Conceptual	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Justificación	2
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo General	3
1.3.1 Objetivos Específicos	4
Capítulo 2	5
Marco Contextual	5
Capítulo 3	9
Marco Teórico	9
3.1 Cultura	9
3.1.1 Definición de Cultura	9
3.1.2 Clasificación de la cultura	10
3.1.3 Elementos de la cultura	12
3.1.4 Cambios culturales	13
3.1.5 Importancia de la cultura	14
3.2 Clima	14
3.2.1 Definiciones	14
3.3 Organización	14
3.3.1 Definiciones	14
3.3.2 Características de las organizaciones	17
3.3.3 Clasificación de las organizaciones	19
3.3.4 Recursos de las organizaciones	21
3.3.5 Formas organizacionales	22
3.3.6 Ambientes organizacionales	22

3.3.7 Comportamiento organizacional	23
3.4 Cultura Organizacional	24
3.4.1 Definiciones	24
3.4.2 Características de la cultura organizacional:	25
3.4.3 Tipos de cultura organizacional	28
3.4.4 Elementos de la Cultura Organizacional:	30
3.5 Componentes de la cultura Organizacional	31
3.5.1 Creencias	31
3.5.2 Valores	31
3.5.3 Héroe	31
3.5.4 Comunicaciones	32
3.5.5 Mitos	32
3.5.6 Rituales	32
3.5.7 Lenguaje	32
3.6 Clima organizacional	34
3.6.1 Definiciones	34
3.6.2 Componentes del clima organizacional	36
3.6.3 Factores que conforman el clima organizacional	37
3.6.4 Características del clima organizacional	38
3.6.5 Importancia del clima organizacional en la cultura de una organización	39
3.6.6 Escalas del clima organizacional	42
3.6.7 Productividad Laboral	44
3.6.8 Alta dirección y liderazgo	45
3.6.9 Socialización de la cultura y del conocimiento organizacional	46
3.7 Clima institucional	47
3.7.1 Definiciones	47
3.7.2 Tipos de clima	48
3.8 Dimensiones del clima institucional	50
3.9 Labor	53
3.9.1 Definiciones	53

3.9.2 Tipos de labores	53
3.10 Docente	57
3.10.1 Definiciones	57
3.10.2 Rol del docente	58
3.10.3 Perfiles del docente	63
3.10.4 Factores que impiden la eficacia de la labor docente	63
3.10.5 Cualidades y habilidades de un docente	64
3.11 Labor docente	68
3.11.1 Definición	68
3.11.2 Teoría General del Desempeño docente	69
3.11.3 Definiciones de Evaluación del Desempeño	70
3.11.4 Características de la Evaluación del Desempeño	71
3.11.5 Mediciones de Desempeño	72
Capítulo 4	73
Marco Metodológico	73
4.1 Planteamiento del problema	73
4.2 Preguntas de investigación	75
4.3 Hipótesis	75
4.4 Variables	75
4.5 Definición conceptual de las variables	75
4.5.1 Cultura y clima organizacional	75
4.5.2 Labor docente	77
4.6 Definición operacional de las variables	79
4.7 Alcances de la Investigación	85
4.8 Delimitación	85
4.8.1 Temporal	85
4.8.2 Espacial	85
4.8.3 Teórica	85
4.9 Aporte	85
4.10 Metodología	86

4.10.1 Sujetos	86
4.10.2 Instrumentos	86
4.10.3 Técnicas	86
4.10.4 Tipo de investigación	87
Capítulo 5	88
Presentación y Análisis de resultados	88
5.1 Presentación de resultados	88
5.2 Discusión de resultados	124
5.2.1 Según definición operacional de las variables de estudio	124
5.3 Según hallazgos encontrados	124
5.4 Comprobación de hipótesis	129
Conclusiones	130
Recomendaciones	132
Referencias bibliográficas	133
Propuesta	134
Anexos	141

## Índice de cuadros

Cuadro No. 1 Cultura y clima organizacional	76
Cuadro No. 2 Labor docente	78
Cuadro No. 3 Definición operacional de las variables	79
Cuadro No. 4 La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente	87
Cuadro No. 5 La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente	88
Cuadro No. 6 La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente	89
Cuadro No. 7 La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente	90
Cuadro No. 8 La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente	91
Cuadro No. 9 La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente	92
Cuadro No. 10 La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente	93
Cuadro No. 11 La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente	94
Cuadro No. 12 La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente	95
Cuadro No. 13 La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente	96

## Índice de gráficas

Grafica No. 1 Edad	97
Grafica No. 2 Sexo	98
Grafica No. 3 Se puede percibir un clima organizacional adecuado dentro del equipo de trabajo de la institución educativa	99
Grafica No. 4 Considera que la relación interpersonal que existe entre el personal docente y administrativo de la institución es armónica	100
Grafica No. 5 Ha escuchado comentarios de los docentes expresando sus inconformidades económicas que les brinda la institución	101
Grafica No. 6 Considera que la institución educativa cuenta con buenas condiciones físicas y ambientales para poder educarse	102
Grafica No. 7 Los docentes se preocupan por promover los valores, misión, visión y estrategias de la institución educativa en sus labores	103
Grafica No. 8 Se siente satisfecho con el trabajo que desempeñan los docentes	104
Grafica No. 9 Considera que el director posee liderazgo dentro de la institución educativa	105
Grafica No. 10 El comportamiento de los docentes hacia los estudiantes se establece en un marco de respeto	106
Grafica No. 11 Ha tenido discusiones con el personal docente de la institución educativa	107
Grafica No. 12 Confía en que la institución educativa es un centro en el cual se forma con principios y valores	108
Grafica No. 13 Edad	109
Grafica No. 14 Sexo	110
Grafica No. 15 Título que posee	111
Grafica No. 16 Procedencia	112
Grafica No. 17 Considera que el director promueve dentro de la institución un clima organizacional eficiente	113
Grafica No. 18 Existe buena relación interpersonal con todos sus compañeros de trabajo favoreciendo un clima organizacional armónico	114

Grafica No. 19	Considera que la institución vela por cumplir y satisfacer sus necesidades económicas haciéndolo sentir a gusto y recompensado por su trabajo	115
Grafica No. 20	Cree que la institución tiene buenas condiciones físicas y ambientales para llevar a cabo sus labores eficazmente	116
Grafica No. 21	Conoce y guía su trabajo mediante los valores, misión, visión, y estrategias que forman parte de la cultura organizacional de la institución	117
Grafica No. 22	Las relaciones interpersonales maestro alumno se establecen mediante la práctica de principios y valores	118
Grafica No. 23	Demuestra el director ser una persona con liderazgo para guiar el desarrollo del personal y de la institución	119
Grafica No. 24	Dentro de su labor como docente se identifica con la institución educativa	120
Grafica No. 25	Existen aspectos negativos que impiden el desarrollo de su labor como docente	121
Grafica No. 26	Considera que la cultura y el clima organizacional impactan en la labor docente	122

## Resumen

La investigación denominada “La Cultura y Clima Organizacional y su impacto en la labor docente”, realizada en el Colegio Mixto “La Sabiduría”, Municipio de San Juan Ostuncalco, del departamento de Quetzaltenango, se ejecutaron acciones que permitieron fundamentar y socializar aspectos indispensables para la elaboración de dicha investigación, realizándose en los meses de junio a septiembre del año 2015. El tema constituye dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral la cual contribuye a que el proceso educativo se dé eficientemente.

Los resultados de la investigación, han permitido visualizar la importancia que tiene la Cultura y el Clima Organizacional en el establecimiento, como un medio que favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la institución a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella, por parte del equipo de trabajo, el cual podrá desenvolverse en un ambiente laboral armónico convirtiéndose en fuente de salud por medio de la existencia de un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas de la institución o de algunos de sus miembros, donde cada persona debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

Resulta oportuno indicar que los líderes (directores) de las instituciones educativas juegan un papel indispensable, ya que son ellos quienes desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional, determinan qué se debe atender, medir y controlar; así mismo planifican la enseñanza y dirigen a la institución al éxito mediante el seguimiento de la práctica laboral de los empleados.

La investigación está constituida por cinco marcos, que contienen información oportuna sobre el estudio investigativo, siendo estos: Marco Conceptual, Contextual, Teórico, Metodológico, en cuanto a los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se realiza la presentación y análisis de resultados, los que al finalizar brindan una respuesta a al planteamiento de la hipótesis ¿La cultura y el clima organizacional impactan en la labor docente?

Al finalizar el trabajo de investigación, concluye con la propuesta denominada “Proyecto de actualización y adaptación, para el logro de una cultura y clima organizacional eficiente dentro del Colegio Mixto “La Sabiduría” del Municipio de San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango.” La cual contiene acciones que pretenden la socialización del tema, tomando como base las características principales para su correcta aplicación, esto implica dar a conocer a docentes y personal administrativo del centro educativo, aspectos que pueden utilizar para mejorar la cultura y el clima organizacional que se vive dentro de la institución.

## **Introducción**

La investigación que se presenta, tiene como propósito explicar el tema: “La Cultura y Clima Organizacional y su impacto en la labor docente”. Para llevar a cabo dicha investigación, se realizó un trabajo de campo en el Colegio Mixto “La Sabiduría” del municipio de San Juan Ostuncalco. Con la finalidad de conocer de qué manera se práctica La Cultura y el Clima Organizacional dentro de dicho establecimiento y cómo impacta en la labor del docente.

La Cultura Organizacional se conoce como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una institución, es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de esa institución.

Por otro lado el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, entre ellas se pueden mencionar el ambiente físico, que comprende espacio instalaciones y equipos con los que cuenta la institución educativa. Por otro lado el ambiente social que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas y la comunicación. Así mismo las características personales como la aptitud, actitud, motivación y expectativas y por último el comportamiento organizacional compuesto por aspectos como la productividad y la satisfacción laboral.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, ya que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente; el cual tiene repercusiones en el comportamiento laboral, individual.

El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las instituciones. Estos temas son de gran importancia para las instituciones educativas, ya que dependiendo de la Cultura y el Clima que se practique en ellas, así serán los resultados que se tendrán. Jugando un papel imprescindible el equipo de trabajo para que todo pueda marchar bien, tomando en cuenta que un trabajador es un ser biosicosocial. Por tanto, su

salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital.

No existe fórmula alguna capaz de garantizar la salud de un individuo: brota de su actitud; de su espíritu de crecer y autosuperarse; de la voluntad de competir solidariamente y vencer. La salud proviene entonces, en gran parte, de las relaciones humanas y con el entorno, y es el resultado del desarrollo armónico de la sociedad (en su conjunto) sobre la base del cual es posible brindar a los ciudadanos diversas opciones políticas, económicas, legales, ambientales, educativas, de bienes y servicios, de ingreso, empleo, recreación y participación social, con vista a que, tanto individuo como sociedad, desarrollen sus potencialidades en aras de un bienestar pleno.

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

Por lo tanto una institución educativa con un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral y por ende el proceso educativo del estudiante que al mismo tiempo se verá perjudicado, ya que no se llevará a cabo de la manera correcta. Entonces el logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la alta dirección de la institución es decir del director.

# Capítulo 1

## Marco Conceptual

### 1.1 Antecedentes

La Cultura y clima organizacional se ha convertido en objeto de estudio de muchos académicos en el transcurso de los últimos años, ya que ha conseguido enriquecer internamente las organizaciones y brindar un círculo de trabajo eficiente que permite llevar a cabo estrategias de cambio dentro de cualquier organización.

“Robbins Stephen, por su parte, sostiene que no es hasta en años recientes, que los teóricos organizacionales han empezado a reconocer el importante papel que la cultura y el clima organizacional desempeña en la vida de los miembros de la Organización”. Sin embargo, es interesante señalar que la Cultura que se vivencie dentro de la organización, se ve reflejado en las actitudes y conductas de los empleados, determinando así el clima de cualquier institución.

Al hablar de sus antecedentes en el plano educativo, es aún más reciente, ya que este término se ha venido empleando desde que se dio la transformación educativa, siendo específicamente durante los últimos quince (15) años, cuando ha adquirido mayor relevancia y más aún con la puesta en marcha de la primera fase de la reforma curricular.

Sin embargo ya se cuenta con estudios realizados en diferentes instituciones educativas sobre el tema, debido a que es trascendental dentro del trabajo docente y por ende la formación del estudiante, ya que engloba aspectos personales, institucionales y culturales de cada persona y que en cierta manera van generando inconvenientes dentro de cualquier entidad educativa, afectando la eficiencia y calidad que se brinde.

Por lo tanto es necesario llegar a comprender de manera común, cuál es la conducta apropiada y sobre todo, sensata para que pueda darse una adecuada Cultura y clima Organizacional, y así fomentar el trabajo en equipo y la colaboración.

Hoy se considera que los Centros Educativos no solamente tienen un capital físico o monetario, sino también un valor intelectual, representado en el valor intrínseco de la gente. Este capital intelectual es producto del aprendizaje y del conocimiento individual de cada trabajador.

## **1.2 Justificación**

Conocer la cultura y clima de cada organización, indispensablemente la que se vive dentro de los Centros Educativos es de gran importancia, ya que dichos términos engloban aspectos indispensables como armonía, liderazgo, normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos propios de la organización, toda esta interrelación de elementos conforman lo que es la “cultura organizacional”. La que al mismo tiempo condiciona el comportamiento de las personas que laboran dentro del establecimiento, ya que es ella quien determina el recurso del personal y permanencia del mismo, generando en él, eficacia, innovación y adaptación, de cada una de las personas que se encuentra laborando.

Es por ello que resulta importante realizar un estudio de dicho tema en el Colegio Mixto la Sabiduría, del Municipio de San Juan Ostuncalco, Departamento de Quetzaltenango, ya que se han evidenciado debilidades en cuanto a los aspectos antes mencionados y siendo la cultura organizacional una de las mayores fortalezas de cualquier organización, claro, si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario, constituye una de las principales debilidades; por lo que es indispensable que el personal logre identificarse con la institución y desarrolle un clima de trabajo altamente motivador y así se desenvuelva con eficacia y contribuya a elevar los niveles de productividad y de calidad que se ofrezcan dentro de dicho establecimiento.

Es evidente que en la actualidad la mayoría de establecimientos cuenta con docentes que se ven afectados por diversos factores que inciden en su eficacia, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo de parte de los directores, la deficiente comunicación entre el equipo de trabajo, no se sienten motivados, valorados, ni bien renumerados, teniendo como resultado un choque entre valores de la institución y los valores individuales del personal; generando un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios que disminuyen la eficacia del personal en sus

actividades, teniendo como consecuencia comportamientos variados, que en la mayoría de casos se tornan retantes o apáticos ante lo que sucede en los establecimientos.

Así mismo, se ha podido evidenciar que el nivel educativo de muchos de los trabajadores, produce que varias costumbres adoptadas por estos sean muy difíciles de cambiar, como por ejemplo la propagación de rumores y chismes, la falta de respeto por las fechas de entrega de trabajos, el incumplimiento de horarios y el individualismo, afectando directamente la calidad de servicio que se brinda.

Por lo anteriormente expuesto, se puede evidenciar la importancia de que exista un verdadero desarrollo de la cultura y por ende del clima organizacional de cada Centro Educativo, la cual permitiría eliminar los aspectos negativos con los que se cuentan y se desarrollarían climas de trabajos agradables que permitirían enlazar las necesidades de la organización con las necesidades del trabajador, por lo que el desempeño de estos sería satisfactorio y en donde los mayores beneficiarios serían los estudiantes que de una u otra forma están relacionados con las actividades que ejecuta cada establecimiento.

Por lo tanto, se puede mencionar que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia del personal que labora en el “Colegio Mixto la Sabiduría”, a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia de él, propiciando además climas de trabajos motivantes y retadores que permitan a los trabajadores desarrollar un trabajo en equipo, encaminados al cumplimiento de la misión y visión del centro educativo, dispuestos a alcanzar los objetivos comunes, sintiéndose identificados con el centro educativo, aspectos que claro está, no pueden lograrse mediante iniciativa individual”.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

1.3.1.1 Analizar el impacto de la Cultura y clima Organizacional como factores determinantes en la labor docente del Colegio Mixto la Sabiduría” del Municipio de San Juan Ostuncalco.

### 1.3.1 Objetivos Específicos

- Identificar la cultura y el clima organizacional que existe dentro del Colegio Mixto la “Sabiduría”.
- Determinar la eficiencia y eficacia de la labor docente con la que cuenta la institución educativa.
- Describir la cultura y el clima organizacional del Colegio Mixto la “Sabiduría” y su incidencia en la labor docente.
- Proponer sugerencias que contribuyan a mejorar la cultura y clima organizacional de dicha institución educativa.

## **Capítulo 2**

### **Marco Contextual**

La importancia de la cultura y el clima organizacional de una institución, han sido temas de interés, ya que muchas organizaciones e instituciones de nuestro país se han enfocado a fomentar su buen funcionamiento, debido a que durante muchos años la cultura y el clima de cada una era perjudicada por diferentes causas, teniendo como consecuencias resultados negativos para cada organización.

Es así como fue convirtiéndose en un elemento estratégico indispensable para el buen funcionamiento de una institución. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas y prohíbe otras.

Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia el éxito. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

Por las consideraciones anteriores, se eligió al Colegio Mixto “La sabiduría” del municipio de San Juan Ostuncalco, siendo uno de los 24 municipios que forman el departamento de Quetzaltenango y se encuentra localizado a 214 Km. de la ciudad capital y a 14 Km. de la cabecera departamental, de Quetzaltenango con la que se comunica por medio de la ruta interamericana.

La extensión territorial del municipio es de 109 km<sup>2</sup> y cuenta con una densidad poblacional de 372 habitantes por Km<sup>2</sup>. El clima del municipio y sus comunidades por lo general es frío.

San Juan Ostuncalco colinda al norte con los municipios de Cajolá, Palestina de los Altos, San Miguel Sigüilá y San Carlos Sija, al sur con los municipios de Concepción Chiquirichapa y San

Martín Sacatepéquez, al este con el municipio de San Mateo, al oeste con los municipios de Palestina de los Altos, San Pedro Sacatepéquez, el Quetzal y San Cristóbal Cucho, del departamento de San Marcos.

El Colegio Privado Mixto “La Sabiduría” se encuentra ubicado en la zona 2 del municipio de San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango.

Es una institución educativa que pertenece al sector privado, que goza de prestigio a nivel local, además goza de una excelente aceptación en sus egresados por las necesidades que la sociedad exige.

Su visión está enfocada a ser una institución que llene las necesidades educativas de los estudiantes, para contribuir al desarrollo del país, ser un centro educativo dinámico y formador, cuyos egresados sean agentes de cambio y competitivos.

Su misión va encaminada a ser una institución educativa basada en la educación integral de los estudiantes con valores a través del aprendizaje constructivista.

Brinda los servicios de Básico y Diversificado en jornada vespertina, en los horarios de 1:00 pm a 6:00 pm de lunes a viernes.

Fue la primera institución que comenzó a brindar la carrera de Magisterio Bilingüe Mam Español en este lugar, conocida actualmente como bachiller en educación, debido a los cambios que se dieron como parte del cumplimiento de la reforma educativa, tiempo después implementaron la carrera de magisterio parvulario, con las que hasta la fecha se han dedicado a formar profesionales eficientes para la sociedad, actualizados y sobre todo con ética y valores para desempeñarse en el contexto donde viven.

En la institución se encuentran alumnos que proceden de distintos lugares del municipio de San Juan Ostuncalco. Podemos mencionar algunos. San Miguel Sigüila, San Martín Chile Verde, Varsovia, Cajola, la Victoria, La Cumbre, Roble grande, San Mateo, Sigüila, Monrovia y El Tizate.

La institución atiende a un total de 110 estudiantes que se encuentran en los grados de.

1° Básico, una sección de 15 estudiantes aproximadamente.

2° Básico, una sección de 18 estudiantes aproximadamente.

3° Básico, una sección de 16 estudiantes aproximadamente.

4° Cuarto Bachillerato en Magisterio, una sección de 13 estudiantes aproximadamente.

5° Quinto bachillerato en Magisterio, una sección de 12 estudiantes.

6° Magisterio parvulario, una sección de 8 estudiantes aproximadamente.

La institución cuenta con docentes que poseen estudios a nivel universitario, 2 docentes con Licenciatura en Pedagogía, 2 Ingenieros en Sistemas, 1 docente con Profesorado en Matemática, 6 docentes con Profesorado en Pedagogía, 1 docente de Educación Física y 1 docente con profesorado en Idioma Español, quienes tienen a su cargo promover la formación integral del estudiante, para lo cual se planifican actividades como: capacitaciones y actualizaciones, permitiendo que cada uno de ellos enriquezca sus conocimientos y de esa manera pueda innovar en la educación.

Debido a la buena administración, el establecimiento cuenta con doce años de experiencia, ya que desde el inicio posee docentes comprometidos y preparados, fortaleciendo las actividades pedagógicas y didácticas las cuales son de vital importancia en el proceso educativo.

Dentro de la institución los docentes están organizados por comisiones tales como: comisión de cultura, comisión de deporte, comisión de evaluación y comisión de disciplina, esta última está formada por cinco catedráticos, los cuales velan por el buen comportamiento de los estudiantes, fomentando una convivencia pacífica que les permite mejorar su calidad humana.

El sistema de evaluación se realiza en base a una zona acumulativa, por medio de actividades tales como: trabajos, exposiciones, ensayos, evaluaciones parciales y debates.

Dichas actividades permiten que cada uno de los estudiantes acumule una zona de 60 a 75 puntos, facilitándole al estudiante una evaluación final de 20 a 25 puntos.

## **Capítulo 3**

### **Marco Teórico**

#### **3.1 Cultura**

##### **3.1.1 Definición de Cultura**

La cultura es el conjunto de formas y expresiones que caracterizarán en el tiempo a una sociedad determinada. El conjunto de formas y expresiones se refiere a las costumbres, creencias, prácticas comunes, reglas, normas, códigos, vestimenta, religión, rituales y maneras de ser que predominan en el común de la gente que la integra.

A continuación se presentan algunas definiciones de autores y filósofos.

Tylor, (1960): Plantea que la cultura es: "Todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias. El arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad". (p.135).

Boas, (1954): Propone que la cultura es: "Todo lo que incluye todas las manifestaciones de los hábitos sociales de una comunidad, las reacciones del individuo en la medida en que se ven afectadas por las costumbres del grupo en que vive, y los productos de las actividades humanas en la medida en que se ven determinadas por dichas costumbres." (p.135).

Goodenough, (1957): La cultura de una sociedad consiste en todo aquello que conoce o cree con el fin de operar de una manera aceptable sobre sus miembros. La cultura no es un fenómeno material: no consiste en cosas, gente, conductas o emociones. Es más bien una organización de todo eso. Es la forma de las cosas que la gente tiene en su mente, sus modelos de percibir las, de relacionarlas o de interpretarlas. (p.136).

### 3.1.2 Clasificación de la cultura

La cultura se clasifica, respecto a sus definiciones, de la siguiente manera:

- Tópica: La cultura consiste en una lista de tópicos o categorías, tales como organización social, religión o economía.
- Histórica: La cultura es la herencia social, es la manera que los seres humanos solucionan problemas de adaptación al ambiente o a la vida en común.
- Mental: La cultura es un complejo de ideas, o los hábitos aprendidos, que inhiben impulsos y distinguen a las personas de los demás.
- Estructural: La cultura consiste en ideas, símbolos o comportamientos, modelados o pautados e inter-relacionados.
- Simbólica: La cultura se basa en los significados arbitrariamente asignados que son compartidos por una sociedad.

La cultura puede también ser clasificada del siguiente modo:

Según su extensión

- Universal: cuando es tomada desde el punto de vista de una abstracción a partir de los rasgos que son comunes en las sociedades del mundo. Por ejemplo, el saludo.
- Total: conformada por la suma de todos los rasgos particulares a una misma sociedad.

- Particular: igual a la subcultura; conjunto de pautas compartidas por un grupo que se integra a la cultura general y que a su vez se diferencia de ellas. Ej.: las diferentes culturas en un mismo país.

#### Según su desarrollo

- Primitiva: aquella cultura que mantiene rasgos precarios de desarrollo técnico y que por ser conservadora no tiende a la innovación.
- Civilizada: cultura que se actualiza produciendo nuevos elementos que le permitan el desarrollo a la sociedad.
- Analfabeta o pre-alfabeta: se maneja con lenguaje oral y no ha incorporado la escritura ni siquiera parcialmente.
- Alfabeto: cultura que ya ha incorporado el lenguaje tanto escrito como oral.

#### Según su carácter dominante

- Sensista: cultura que se manifiesta exclusivamente por los sentidos y es conocida a partir de los mismos.
- Racional: cultura donde impera la razón y es conocido a través de sus productos tangibles.
- Ideal: se construye por la combinación de la sensista y la racional.

#### Según su dirección

- Posfigurativa: aquella cultura que mira al pasado para repetirlo en el presente. Cultura tomada de nuestros mayores sin variaciones. Es generacional y se da particularmente en pueblos primitivos.

- Configurativa: la cultura cuyo modelo no es el pasado, sino la conducta de los contemporáneos. Los individuos imitan modos de comportamiento de sus pares y recrean los propios.
- Prefigurativa: aquella cultura innovadora que se proyecta con pautas y comportamientos nuevos y que son válidos para una nueva generación y que no toman como guía el modelo de los padres a seguir pero si como referentes.

### 3.1.3 Elementos de la cultura

La cultura forma todo lo que implica transformación y seguir un modelo de vida. Los elementos de la cultura se dividen en:

- a) Materiales: Son todos los objetos, en su estado natural o transformado por el trabajo humano, que un grupo esté en condiciones de aprovechar en un momento dado de su devenir histórico: tierra, materias primas, fuentes de energía, herramientas, utensilios, productos naturales y manufacturados, etcétera.
- b) De organización: Son las formas de relación social sistematizadas, a través de las cuales se hace posible la participación de los miembros del grupo cuya intervención es necesaria para cumplir la acción. La magnitud y otras características demográficas de la población son datos importantes que deben tomarse en cuenta al estudiar los elementos de organización de cualquier sociedad o grupo.
- c) De conocimiento: Son las experiencias asimiladas y sistematizadas que se elaboran, se acumulan y transmiten de generación a generación y en el marco de las cuales se generan o incorporan nuevos conocimientos.
- d) Simbólicos: Son los diferentes códigos que permiten la comunicación necesaria entre los participantes en los diversos momentos de una acción. El código fundamental es el lenguaje, pero hay otros sistemas simbólicos significativos que también deben ser compartidos para que sean posibles ciertas acciones y resulten eficaces.

- e) Emotivos: que también pueden llamarse subjetivos. Son las representaciones colectivas, las creencias y los valores integrados que motivan a la participación y/o la aceptación de las acciones: la subjetividad como un elemento cultural indispensable.

Dentro de toda cultura hay dos elementos a tener en cuenta:

- Rasgos culturales: porción más pequeña y significativa de la cultura, que da el perfil de una sociedad. Todos los rasgos se transmiten siempre al interior del grupo y cobran fuerza para luego ser exteriorizados.
- Complejos culturales: contienen en si los rasgos culturales en la sociedad.

### 3.1.4 Cambios culturales

Los cambios culturales: son los cambios a lo largo del tiempo de todos o algunos de los elementos culturales de una sociedad (o una parte de la misma).

- Enculturación: es el proceso en el que el individuo se culturiza, es decir, el proceso en el que el ser humano, desde que es niño o niña, se culturiza. Este proceso es parte de la cultura, y como la cultura cambia constantemente, también lo hacen la forma y los medios con los que se culturaliza.
- Aculturación: se da normalmente en momento de conquista o de invasión. Es normalmente de manera forzosa e impuesta, como la conquista de América, la invasión de Iraq. Ejemplos de resultados de este fenómeno: comida (potaje, pozole), huipil. El fenómeno contrario recibe el nombre de deculturación, y consiste en la pérdida de características culturales propias a causa de la incorporación de otras foráneas.
- Transculturación: La transculturación es un fenómeno que ocurre cuando un grupo social recibe y adopta las formas culturales que provienen de otro grupo.

- **Inculturación:** se da cuando la persona se integra a otras culturas, las acepta y dialoga con la gente de esa determinada cultura.

### 3.1.5 Importancia de la cultura

La importancia de la cultura radica en el hecho de que cada uno de nosotros se siente representado por un grupo de tradiciones, elementos, formas de pensamiento, formas de actuar que son parte de la sociedad o del grupo social en el cual desarrollamos nuestra vida cotidiana y que nos dan una idea de pertenencia. De este modo, es muy difícil que alguien de nacionalidad alemana se sienta parte de la cultura india porque las representaciones culturales de cada sociedad son muy distintas y tienen que ver con las especificidades del lugar, del ambiente, del momento, del grupo social, etc.

## 3.2 Clima

### 3.2.1 Definiciones

En sentido figurado, la palabra “clima” se usa también para referirse a las conjunto de condiciones o circunstancias que caracterizan una situación. Se utiliza de un modo similar a la palabra “ambiente”. Se suele identificar especialmente con la percepción, la actitud y las relaciones existentes en un grupo de personas. Por ejemplo, “clima de malestar”, “clima de crispación” o “clima de confusión”. Con este significado, además de la palabra “ambiente”, las siguientes palabras tienen un significado semejante: situación, atmósfera, circunstancia y estado. Es conocido también como el conjunto de circunstancias que rodean a una persona o que caracterizan o condicionan una situación.

## 3.3 Organización

### 3.3.1 Definiciones

Una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

Asimismo es fundamental que para que esas organizaciones puedan realizar las tareas que se le han encomendado y para que puedan lograr los fines que se han marcado, es necesario que cuenten con una red de recursos. Entre ellos deben incluirse los humanos, los tecnológicos, los económicos, los inmuebles, los naturales o los intangibles.

Algunos autores definen el término organización de la siguiente manera.

Weber, (1922): La organización laboral es un "grupo corporativo", siendo éste "una relación social que o bien está cerrada hacia afuera, o bien limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos, por ejemplo de un director o de un jefe, y de un grupo administrativo."

Es decir una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos.

Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

Asimismo es fundamental que para que esas organizaciones puedan realizar las tareas que se le han encomendado y para que puedan lograr los fines que se han marcado, es necesario que cuenten con una red de recursos. Entre ellos deben incluirse los humanos, los tecnológicos, los económicos, los inmuebles, los naturales o los intangibles.

Las agrupaciones ciudadanas que son creadas para cubrir alguna necesidad social son denominadas organizaciones civiles. Los partidos políticos, los sindicatos, los clubes deportivos y las ONGs son organizaciones civiles.

En el caso de las ONG's (Organizaciones No Gubernamentales) hay que subrayar el hecho de que existen multitud de ellas en todo el mundo.

Se caracterizan porque no dependen de ningún gobierno y porque pretenden conseguir el bienestar del ser humano desde diversos puntos de vista.

Así, por ejemplo, nos encontramos con ONG's que apuestan por mejorar las condiciones laborales, el medioambiente, la participación ciudadana y la investigación científica. Sin olvidarse tampoco de las que apuestan por la ayuda humanitaria, la protección de la infancia o la tercera edad.

En cambio, las organizaciones que son creadas por el Estado para desarrollar tareas sociales son conocidas como organizaciones gubernamentales. Las mismas son dirigidas desde el gobierno y se financian con fondos públicos.

No obstante, también pueden realizarse otras muchas clasificaciones de organizaciones en base a otros diferentes criterios. De esta manera, podemos catalogarlas por su localización (local, regional, nacional o internacional), su propiedad (privada y pública), su tamaño (pequeña, mediana o grande) e incluso por su finalidad (con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro).

Por último podemos referirnos al término organización de empresas, que hace referencia a la estructura organizativa del trabajo en el ámbito empresarial. Existen varios elementos que son

claves en esta estructura, como la burocracia, la especialización del empleo, la departamentalización, la cadena de mano, la descentralización y la formalización.

La forma en que se organizan las empresas es estudiada por una ciencia administrativa denominada administración de empresas, que estudia la forma en qué se gestionan los recursos y procesos. Esta administración es considerada como la base del funcionamiento de una empresa.

### 3.3.2 Características de las organizaciones

- Tienen fines (propósitos): sirven a la sociedad satisfacen necesidades (económicas y sociales).
- Cuentan con recursos: financieros, materiales, instrumentos, información, conocimientos (destrezas especializadas, capacidades de relación, comunicación y motivación).
- Se basan en las Capacidades humanas de sus miembros (competencias).
- Desarrollan las capacidades de sus integrantes.
- Crean sus propias reglas (manuales, procedimientos, uniformes, horarios, listas de precios, etc.).
- Cuentan con una cultura (conjunto de valores, creencias, mitos y rituales que se transmiten a sus integrantes y que pueden ser o no compartidos por ellos).
- Llevan a cabo actividades que se coordinan racionalmente y les permiten alcanzar sus Fines.
- Al tratarse de sistemas “abiertos”, se encuentran afectadas por el entorno (oportunidades y amenazas) con el que interactúan y obtienen de él la “personería” para actuar.

- Poseen estructuras formales (más o menos estables en el tiempo), en las que se desarrollan funciones diferenciadas bajo normas explicitadas que las integran, y se distribuye la autoridad.
- Dividen el trabajo (distribuyen las tareas entre las personas).
- Dividen el poder (autoridad – responsabilidad).
- Pueden regenerarse y adaptarse para sobrevivir y crecer.
- Las personas que la conforman pueden sustituirse sin afectar su funcionamiento (familiar).
- Son complejas (alto grado de interacción interna/externa).
- Transmiten conocimiento y enriquecen al mismo (museos, bibliotecas, desarrollo de investigación).
- Vencen al tiempo (llegan a sobrevivir a sus fundadores o iniciadores).
- Poseen identidad que las distingue (las hace únicas).
- Como sistemas abiertos suelen adoptar formas que las hacen más eficientes para determinadas funciones.
- Tienen “Administradores” que ayudan a fijar y lograr las metas, aprovechan las oportunidades y transforman los objetivos en resultados.

### 3.3.3 Clasificación de las organizaciones

#### Finalidad

- Con fin de lucro (empresas).
- Sin fin de lucro (ONG).
- Con fines administrativos, representativos, de resolución o servicios (organismos gubernamentales).

#### Estructura

- Formales: Estructura planeada que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, el que conducirá al logro eficaz del objetivo.
- Informales: Comprende aquellos aspectos del sistema formal pero que surgen espontáneamente en las actividades e interacciones de los participantes.

#### Tamaño

- Grande, de 200 a 1000 trabajadores.
- Mediano, de 50 a 199 trabajadores.
- Pequeño, de 10 a 49 trabajadores.
- Microemprendimiento, de 9 o menos trabajadores.

#### Localización

- Locales.

- Nacionales.
- Multinacional.
- Global.
- Internacional.

#### Producción

- Bienes.
- Servicios.
- Salario y sueldo.
- Distribución.

#### Propiedad

- Pública.
- Privada.

#### Grado de integración

- Totalmente integrada.
- Parcialmente integrada.
- Formal.

Actitud frente a los cambios

- Rígido.
- Flexible.

Toma de decisiones

- Centralizada.
- Descentralizada.

Jerarquía

- Organización jerárquica.
- En red.

### 3.3.4 Recursos de las organizaciones

Son los necesarios para desarrollar sus actividades al llevar a cabo su fin, difieren según sus actividades.

Recursos:

- Dinero para adquirir los recursos.
- Materias primas o insumos que se transforman en un proceso y se convierte en productos denominados bienes o servicios.
- Inmuebles, instalaciones y rodados necesarios para llevar a cabo el proceso productivo y las actividades.

- Maquinaria y herramientas utilizadas en el proceso productivo.
- Recursos humanos: el elemento activo (dueños, accionistas, socios, trabajadores).
- Recursos naturales: tierra, agua, aire, gas, y energía en todas sus formas (eléctrica, solar, hídrica, combustible).
- Recursos tecnológicos: medios para lograr un objetivo. Son los modos de obrar, hacer o producir (métodos, técnicas y procedimientos utilizados en la organización).
- Recursos cognitivos: ideas, conocimientos e información originados en el intelecto humano y en el avance tecnológico y científico.
- Recursos intangibles: marcas, nombres y prestigio para acceder y posicionarse en el mercado.

### 3.3.5 Formas organizacionales

Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada organización es función básica de todo administrador. Se presentan tres criterios básicos:

- Actividad o giro. Industriales, comerciales, servicios.
- Origen del capital. Públicas, privadas.
- Magnitud de la empresa. Mega, grandes, medianas, micro o pequeñas empresas.

### 3.3.6 Ambientes organizacionales

- Ambiente externo.

Son instituciones o fuerzas fuera de la organización, relevantes para sus operaciones, afectando su rendimiento. Toman insumos (materias primas, dinero, mano de obra y energía), los transforman, después los regresan en forma de productos o servicios para la sociedad a la que atienden. Son de dos tipos:

- Elementos de acción indirecta (macroentorno). Afectan al clima en el que se desarrolla la actividad organizacional. No tienen una influencia directa pero sí potencial para convertirse en elementos de acción directa.
- Elementos de acción directa (microentorno), (grupos de interés externo). Ejercen influencia directa en las actividades de la organización. Son afectados, directa o indirectamente, por la forma en que la organización busca lograr sus objetivos.
- Ambiente interno: Llamado clima organizacional. Grupos o elementos de interés interno, que ejercen influencia directa en las actividades de la organización y caen dentro del ámbito, creando responsabilidad de un director o sus gerentes. Además esto hace más amena la influencia del orden y organización.

### 3.3.7 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras y dejar así el departamentalismo.

Es un campo de estudio porque es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos que estudia tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los

grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con la finalidad de un mejor funcionamiento en las organizaciones. El comportamiento organizacional se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo.

### **3.4 Cultura Organizacional**

#### **3.4.1 Definiciones**

Es el Conjunto de normas hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente ya que es un término que debe tenerse en consideración en cualquier organización e institución.

Por consiguiente la cultura de la organización es el adhesivo social que vincula a los miembros de la organización mediante valores compartidos, instrumentos simbólicos e ideales sociales. Muchos de los supuestos subyacentes a la cultura de la organización se toman como datos. Los valores centrales de una cultura son más importantes que su fortaleza.

Así mismo constituye su pilar fundamental en valores y creencias que forman la base de la gerencia de la instancia escolar, pero esta debe contar con el apoyo de sus actores para que se puedan lograr los objetivos, lo contrario se transformaría en el caos de la gestión que se le lleva a cabo en el plantel.

Según Robbins, (1993): “La Cultura Organizacional, se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una Organización y que distingue a una Organización de otras. Este sistema de significados compartidos origina la serie de características centrales que valora la Organización.

### 3.4.2 Características de la cultura organizacional:

- La cultura es aprendida. Algunas personas aprenden a realizar comportamientos a través de cualquiera de los premios o las consecuencias negativas que siguen su comportamiento. Cuando una conducta es recompensada, se repite y la asociación con el tiempo se convierte en parte de la cultura. Un simple gracias a un ejecutivo por el trabajo realizado de una manera especial, los moldes de la cultura.

Robbins, (1993), menciona que:

- La cultura se aprende mediante la interacción. Empleados aprenden la cultura mediante la interacción con los demás empleados.
- La mayoría de los comportamientos y las recompensas en las organizaciones involucrar a otros empleados. El aspirante experimenta un sentido de su cultura, y su ajuste dentro de su cultura, durante el proceso de entrevista. Una opinión inicial de su cultura puede ser formada ya en la primera llamada telefónica desde el departamento de Recursos Humanos.
- Las subculturas se forman a través de recompensas. Los empleados tienen muchos deseos y necesidades diferentes. A veces los empleados valoran recompensas que no están asociados con los comportamientos deseados por los administradores de la empresa en general. Esto es a menudo cómo se forman subculturas, como la gente recibe premios sociales de compañeros de trabajo o tienen sus necesidades más importantes se reunieron en sus departamentos o equipos de proyectos.
- Las personas forman la cultura. Personalidades y experiencias de los empleados a crear la cultura de una organización. Si muchos artefactos que representan la historia de la compañía y los valores están en pruebas en toda la empresa, las personas valoran su

historia y cultura. Si las puertas están abiertas, y algunas reuniones a puerta cerrada celebradas están, la cultura no está vigilada. Si negatividad acerca de la supervisión y la empresa está muy difundido y se quejó por los empleados, la cultura de la negatividad, que es difícil de superar, se va a reforzar.

- La cultura es negociada. Una persona sola no puede crear una cultura. Los empleados deben tratar de cambiar la dirección, el ambiente de trabajo, la forma de trabajo se realiza, o la manera en la que se toman las decisiones dentro de las normas generales del lugar de trabajo. El cambio cultural es un proceso de dar y recibir por todos los miembros de una organización. La formalización de la dirección estratégica, desarrollo de sistemas, y las medidas que establecen deben ser propiedad del grupo responsable de ellos. De lo contrario, los empleados no les pertenece.
- La cultura es difícil de cambiar. El cambio cultural requiere que la gente cambie su comportamiento. A menudo es difícil para la gente a olvidar su vieja manera de hacer las cosas, y para comenzar a realizar los nuevos comportamientos de forma coherente.

Investigaciones recientes establecen que existen diez características que en términos generales concentran la esencia de la Cultura Organizacional:

1. La Identidad de los miembros: es el grado en que los empleados se identifican con la Organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
2. Énfasis en el grupo: es el grado en el que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
3. El enfoque hacia las personas: es el grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrían en los miembros de la Organización.

4. La integración de unidades: es el grado en que se fomenta que las unidades de la Organización funcionen de forma coordinada o interdependencia.
5. El control: es el grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.
6. Tolerancia al riesgo: es el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores o arriesgados.
7. Los criterios para recompensar: es el grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldos y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.
8. Tolerancia al conflicto: es el grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
9. El perfil hacia los fines o los medios: es el grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
10. El enfoque hacia un sistema abierto: es el grado en que la Organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

Así pues, cuando se evalúa a la Organización en cuanto a estas diez características se obtiene un panorama general de su cultura, el cual representa la base de los sentimientos que comparten los miembros en cuanto a la Organización, la forma de realizar las cosas en ella y la conducta que se espera de ellos.

### 3.4.3 Tipos de cultura organizacional

Dentro de los tipos de cultura organizacional pueden ser mencionados los siguientes:

3.4.3.1 Cultura predominante: Es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.

3.4.3.2 Subcultura: Son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

3.4.3.3 Cultura fuerte. Todo el personal de la empresa se encuentra convencido de los valores y creencias de la organización; es compartida por todos sus miembros.

3.4.3.4 Cultura Débil. Hay poco convencimiento con los valores organizacionales y el control se ha de ejercer a través de exhaustivos procedimientos y consiguiente burocracia, es decir, los valores son impuestos.

3.4.3.5 La cultura de la persona:

- El individuo es el eje principal.
- Diseñada para servir a sus miembros.
- Aplicable a organizaciones de profesionales.
- Existe gran autonomía decisoria individual.
- Sus integrantes se destacan por sí mismos.
- Cuesta lograr la identificación con la organización.
- Influencia y negociación “uno a uno”.

#### 3.4.3.6 Cultura grupal o de clan

Inspirada en la institución familiar y también denominada cultura de la cooperación. En ella, los miembros están comprometidos a colaborar y obtener resultados colectivos positivos, a observar los mandatos organizacionales basando su actuación en la confianza, la preocupación por los demás, la ayuda y un compartir permanente. Entre sus principales rasgos destacan la toma de decisiones participativa y la implementación a través de la construcción del consenso, así como la cohesión, el compromiso mutuo, la lealtad, la afiliación, la pertenencia, la cooperación, la calidez, la preocupación, la tradición, la moral y la equidad. El líder que guía esta cultura es un mentor involucrado y facilitador.

#### 3.4.3.7 Cultura adhocrática o de desarrollo

Conocida también como cultura de la inspiración, emana fundamentalmente de las instituciones sociales. Los miembros creen fervientemente en los valores del humanismo, la responsabilidad social y el potencial individual, se motivan por la importancia de la tarea o por su apariencia ideológica. Caracterizada por su dinamismo y espíritu emprendedor, propensión al riesgo, innovación y desarrollo, crecimiento individual, recompensas intrínsecas, libre flujo de ideas e iniciativas, flexibilidad e individualidad, autocontrol, autogestión y empoderamiento. Sus líderes se distinguen por ser igualmente emprendedores, innovadores, creativos y arriesgados.

#### 3.4.3.8 Cultura jerárquica o burocrática

Deriva principalmente de las organizaciones militares o de Policía y es denominada cultura consistente. En este tipo, se establecen pasos detallados, se programan los resultados esperados y se distribuyen los recursos necesarios para su cumplimiento. Existe una estandarización y rutinización de actividades, la información fluye verticalmente y las funciones se encuentran definidas de manera clara. Los individuos cumplen con mandatos organizacionales cuando los roles son formalmente asignados a través de reglas y regulaciones. Además de una inclinación hacia la medición, priman aspectos como las políticas, las estructuras formales, las recompensas

basadas en rangos, la gestión de la información, la definición de roles, la estabilidad y la seguridad laboral. El líder jerárquico se diferencia por ser coordinador, organizador, conservador y precavido.

#### 3.4.3.9 Cultura racional u orientada al mercado

Basada en los valores de la comunidad científica y ampliamente relacionada con la cultura del logro. Para garantizar el cumplimiento de sus propósitos fundamentales productividad y eficiencia, promueve a los individuos con base en las habilidades que demuestren para avanzar hacia nuevas teorías y tecnologías. Su aspiración central consiste en ganar clientes y consumidores ofreciendo productos, servicios, procesos y tecnologías acordes con las demandas del mercado. La colectividad que opera bajo este modelo se orienta hacia la producción, la competencia, el logro de metas y tareas, la investigación, el conocimiento y la información. Los líderes en esta cultura son netamente productores, directivos y enfocados hacia las metas.

A pesar de sus cualidades, los distintos modelos de cultura pueden coexistir en una misma organización, de hecho aquellas en las que domina un tipo particular son consideradas como disfuncionales. Sin embargo, en ocasiones las características y dinámicas de un sector o industria particular hacen que domine o prevalezca un tipo.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

#### 3.4.4 Elementos de la Cultura Organizacional:

Los elementos de la cultura no siempre pueden ser aislados de todo el fenómeno cultural, y éste de todo el conjunto de los fenómenos sociales. Las manifestaciones de los elementos de la cultura, los encontramos en todas partes.

En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

3.4.4.1. Elementos visibles: entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, etc, localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y porque se hacen las cosas.

3.4.4.2 Elementos invisibles y desarticulados: localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc, que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

## **3.5 Componentes de la cultura Organizacional**

### **3.5.1 Creencias**

Son ideas y conceptos más generales acerca del mundo y del lugar que en él ocupa la persona. Son los cimientos de la cultura.

### **3.5.2 Valores**

Reflejan la concepción compartida de lo que es deseable. Son los ideales aceptados por el grupo, que establecen las directrices para el comportamiento diario. Son el motor de la acción.

### **3.5.3 Héroe**

Son los modelos de comportamiento.

### 3.5.4 Comunicaciones

Es el conjunto de medios, valores y creencias de la empresa y que permiten a los héroes mostrarse y ser mostrados para servir de ejemplo. Estos pueden ser verbales, escritos, materiales, estilo, de acción, de status, de imagen y de pertenencia.

### 3.5.5 Mitos

Son las historias y anécdotas que se cuentan en las empresas acerca de acontecimientos del pasado y que reflejan la misión, creencias y valores de dicha cultura.

### 3.5.6 Rituales

Son actividades sistemáticas y programadas que se realizan en las empresas para señalar ciertos momentos clave. Desarrolla el sentimiento de pertenencia, expresión de los valores y estabilización de comportamientos.

### 3.5.7 Lenguaje

Son las palabras utilizadas en la empresa que suponen etiquetas para las categorías de la experiencia. Ello explica que dichas palabras son el resultado, de la forma de vida de esa empresa, de su entorno, de su cultura.

El lenguaje es una manifestación de la cultura a través de tres sistemas:

- Sistemas sociales.
- Sistemas tecnológicos.
- Sistemas ideológicos.

El comportamiento individual de las personas se puede predecir en la medida en que se ajuste a las reglas establecidas en la organización.

- Sistemas sociales:

Se organizan en grupos, dando lugar a una situación social como.

a) Papel o Rol: la persona cumple dos tipos de papeles: el que se representa como individuo singular y el que debe cumplir como representante de un grupo.

b) Grupos: las personas son por naturaleza seres sociales y se configuran en grupos sociales.

c) Carreras: las organizaciones van diseñando los diferentes papeles profesionales de sus personas en función de su estrategia.

d) Tiempo y Espacio: la puntualidad y el uso del espacio personal y del territorio en la empresa forman parte de su cultura. Estos dan lugar a roles y status diferentes entre las personas de la organización.

e) Situaciones sociales: la suma de los tres conceptos anteriores (rol, espacio y tiempo) determina una situación social determinada.

- Sistemas tecnológicos:

Es el conjunto de herramientas, técnicas y habilidades que las empresas han venido desarrollando y transmitiendo a sus personas.

a) Las herramientas: son medios materiales para poder realizar su trabajo.

b) Las técnicas: es el conjunto de conocimientos y procedimientos que se emplean para lograr una meta dada.

c) Las habilidades: son las capacidades adquiridas para aplicar eficientemente una técnica.

El sistema de valores consta de aquellos ideales explícitos e implícitos que son compartidos por el grupo, impulsando a los miembros del grupo a conseguir aquello que consideran deseable.

- Sistemas ideológicos:

La Enculturación también se denomina socialización, es el proceso por el que las personas aprenden e interiorizan, los elementos socioculturales de su medio ambiente.

- a) La enculturación es un proceso que dura toda la vida y que se manifiesta a través de la carrera social y profesional.
- b) La cultura se adquiere a través de la imitación, la enseñanza verbal y la inferencia.
- c) Se integra en la estructura de la personalidad. Inconscientemente la persona se comportará, pensará y sentirá de forma que responda su cultura.
- d) Se adapta el entorno social y debe modificarse en la medida que lo exige la adaptación a los cambios de entorno.

Se pueden destacar cuatro tendencias fundamentales en los enfoques de Cultura: las culturas orientadas al rol, a la tarea y a la persona.

## **3.6 Clima organizacional**

### **3.6.1 Definiciones**

El clima organizacional es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

Resulta preciso mencionar que el clima organizacional se conoce también como el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador

tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

### 3.6.2 Componentes del clima organizacional

Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización.

Los componentes determinantes que se consideran con frecuencia son:

3.6.2.1 Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.

3.6.2.2 Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

3.6.2.3 Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

3.6.2.4 Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros.

### 3.6.3 Factores que conforman el clima organizacional

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.



La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Idalberto Chiavenato. Administración de recurso Humanos. Edit. Mc Graw Hill. Quinta edición. Colombia. 2000. 85 pp.

### 3.6.4 Características del clima organizacional

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el

Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

### 3.6.5 Importancia del clima organizacional en la cultura de una organización

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman

la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.

Entre sus elementos se encuentran:

- Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
- Énfasis de grupo: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
- Perfil de la decisión: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
- Integración: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- Control: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
- Tolerancia al riesgo: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
- Criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- Tolerancia al conflicto: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- Perfil de los fines o medios: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.

- Enfoque de la organización: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

La cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna. Se entiende por integración interna, la forma de organización que adopta una institución, empresa u otra entidad para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenidos con vista a garantizar una adaptación externa adecuada. Ambos conceptos, aunque interdependientes, son diferentes:

- La adaptación externa comprende un conjunto de elementos que deben compartir y suscribir el total de los miembros de la organización porque son indispensables para enfrentarse con éxito al entorno. Entre ellas se encuentran: la planificación estratégica, la misión, los objetivos, los medios, los criterios de medida y las estrategias de corrección que se aplican cuando los objetivos no se cumplen entre otros.
- La integración interna involucra aspectos vinculados con la forma de relación interna entre los miembros de una organización, entre ellos: el lenguaje y sus categorías conceptuales, los límites grupales y los criterios para la inclusión y la exclusión de individuos, las formas de obtener y ejercer el poder y jerarquía, así como el sistema y las vías para recompensar y castigar actitudes, comportamientos, acciones, etcétera.

Un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará sin dudas en beneficio de toda la organización, en el desarrollo de una organización con una alta calidad de vida para el trabajador. Esto, a la vez, produce una gran estabilidad social dentro de la organización, porque los individuos se sienten a gusto con su trabajo, y serán, sin dudas, más productivos. Las recompensas y reconocimientos deben ser el resultado de los aportes y esfuerzos realizados, de la solidaridad y la capacidad de compartir e integrarse mostradas. En consecuencia, clima y cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa.

### 3.6.6 Escalas del clima organizacional

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

- Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
- Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
- **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### 3.6.7 Productividad Laboral

Un trabajador es un ser biopsicosocial. Por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital.

No existe receta alguna capaz de garantizar la salud de un individuo: brota de su actitud; de su espíritu de crecer y autosuperarse; de la voluntad de competir solidariamente y vencer; de la responsabilidad por una vida sana; de la aceptación de las incertidumbres de la vida, de incluir y compartir; así como de defender firmemente sus valores y un objetivo para su vida. La salud proviene entonces, en gran parte, de las relaciones humanas y con el entorno, y es el resultado del desarrollo armónico de la sociedad sobre la base del cual es posible brindar a los ciudadanos diversas opciones políticas, económicas, legales, ambientales, educativas, de bienes y servicios, de ingreso, empleo, recreación y participación social, con vista a que, tanto individuo como sociedad, desarrollen sus potencialidades en aras de un bienestar pleno.

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

El descontento puede manifestarse de muchas formas. Su expresión más directa es la fluctuación laboral, que puede ser real según el número de bajas ocurridas en la organización en un período determinado, y potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo. A esta última se debe prestar especial atención porque, de no variar las condiciones que provocan insatisfacción, puede convertirse en una fluctuación real.

Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento. Pensemos, por ejemplo, en la inquietud, en el afrontamiento paliativo como el consumo de alcohol o en la conducta evasiva, así como en los comportamientos negativos ante resolución activa de problemas.

Estos afectos y comportamientos también están acompañados generalmente de cambios psicológicos, que constituyen una alerta. Cuando uno o más de los factores estresantes se mantienen activos, las respuestas, que al inicio pueden ser reversibles a corto plazo, pueden originar modificaciones más estables y menos reversibles de la salud mental, como el agotamiento, las psicosis o un trastorno depresivo mayor.

El logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la alta dirección de la institución.

### 3.6.8 Alta dirección y liderazgo

Los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. Los líderes determinan qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza y el adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados.

Existen también otras formas que complementan el proceso de creación y reforzamiento del clima y la cultura en una organización como: los diseños de estructuras, la organización, las declaraciones formales sobre lo que es importante para la empresa, etcétera. Estos mecanismos conforman actitudes y modos de hacer que, en la medida en que prueben su efectividad, pasarán a formar parte del clima y la cultura organizacional.

### 3.6.9 Socialización de la cultura y del conocimiento organizacional

El proceso de socialización organizacional es aquél mediante el cual las normas, valores y contenidos esenciales del clima y su cultura se transmiten a los nuevos miembros del grupo. Este proceso consta de dos fases: una, en la cual el nuevo miembro pasa por un proceso de adaptación y entrenamiento en el que integra los elementos de la cultura organizacional, y dos, en la que el nuevo miembro del grupo comienza a trasladar sus propias normas y valores a la cultura de la organización.

El proceso de socialización tiene como objetivo fundamental incorporar nuevos miembros a la organización por medio de los cuales se transmita y renueve la cultura con vista a su perpetuación, pero siempre en medio de un clima favorable. El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización. La socialización de la cultura en general y del conocimiento en particular en una organización es premisa de su éxito.

El entorno en el que vive y trabaja el hombre es un determinante de la productividad y calidad del trabajo que realiza. Las organizaciones inteligentes generan nuevos conocimientos a partir de su propio esfuerzo, pero para esto es premisa indispensable la creación de un clima organizacional favorable a la cooperación, que genera confianza y optimismo y destierre el egoísmo y las actitudes negativas que impiden el crecimiento tanto individual como corporativo. En esto influye tanto la calidad de los recursos humanos que se adquieren como el empleo intenso de las herramientas, técnicas y métodos más apropiados para involucrarse en el proceso de creación del conocimiento.

Un clima organizacional propicio incrementará las iniciativas para promover nuevos negocios, acometer nuevos proyectos y solucionar problemas; mejorará la comunicación interna; aumentará la competitividad y facilitará el gobierno de la organización. Pero, para esto se requiere:

- El fortalecimiento de las actividades de promoción de buena salud en la organización.
- El apoyo de la gerencia y la participación activa de los trabajadores, con sentido de pertenencia.
- El control de la presencia y el efecto de los factores de riesgo asociados con a accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo.
- La motivación necesaria para dinamizar y garantizar el desarrollo de una política de higiene, seguridad, salud ocupacional y protección del medio.

### **3.7 Clima institucional**

#### **3.7.1 Definiciones**

Las definiciones de clima en las organizaciones son numerosas y variadas.

Según Alves, (2000): El clima es el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva. Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento.

El clima institucional en las instituciones educativas será la resultante de la percepción de lo que los docentes viven y sienten de la organización.

Según Martin, (2000): Indica que “el clima institucional o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Este es, el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a partir del cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela” (p.103).

Pintado, (2007): menciona que “el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima”

### 3.7.2 Tipos de clima

Diversos autores definen al clima institucional como el ambiente generado en una institución educativa a partir de sus vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Estas percepciones tienen que ver con las actitudes, creencias, valores, motivaciones que cada uno tiene y se expresan en las relaciones personales y profesionales.

De un modo general, Likert, (1968): citado en Centro de Investigación y Servicios Educativos, (2007): propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.

#### 3.7.2.1 Sistema I. Autoritarismo explotador.

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Blum, Milton. Psicología: Fundamentos Teóricos y Sociales. Edit. McGraw-Hill. México. 2002. Segunda Edición. 85 – 110pp.

### 3.7.2.2 Sistema II. Autoritarismo paternalista

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

### 3.7.2.3 Sistema III consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

### 3.7.2.4 Sistema IV. Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles.

La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Por su parte, Martín (1999), en el contexto educativo, señala que existen dos grandes tipos de clima institucional, cada uno de los cuales cuenta con dos subdivisiones:

#### 3.7.2.5 Clima de tipo autoritario

Autoritarismo explotador, en el cual la dirección no tiene confianza en sus docentes. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos es tomada por la dirección.

Autoritarismo paternalista, es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los docentes, la mayor parte de las decisiones la toma la dirección, pero algunas se toman en

los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

#### 3.7.2.6 Clima de tipo participativo.

Consultivo, en un clima participativo la dirección tiene confianza en sus docentes. Permite a los docentes que tomen decisiones más específicas. La comunicación es de tipo descendente.

Participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus docentes. Los procesos de toma de decisiones están distribuidos en toda la institución, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los trabajadores están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza.

### **3.8 Dimensiones del clima institucional**

El clima institucional presenta muchas dimensiones de las cuales se ha considerado sólo algunas para la investigación por ser consideradas las que determinan el clima en la institución educativa. Los estudios que están orientados a medir el clima institucional han sido tomado por Martín, (1999): que plantea el siguiente modelo de clima de trabajo en los centros educativos, fundamentado en Tagiuri y contempla las siguientes dimensiones:

- La comunicación:

Es la relación comunitaria humana que consiste en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento que determina las formas de socialización en las organizaciones.

Por lo tanto, para una buena eficacia en las organizaciones se debe mantener una buena comunicación, sabemos que no existen grupos sin comunicación pero no se puede entender a la comunicación sólo como la transmisión de significados entre los miembros, sino que debe haber un entendimiento de los significados que se transmiten, estos significados son las informaciones, ideas, metas y sueños de la organización Martín, (1999).

Según Fischman, (2000): menciona que la comunicación en las organizaciones debe ser una comunicación efectiva y se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente con su personal, a su vez la comunicación es un arma de doble filo “bien utilizada, ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal, mal usada puede generar dolor, rabia e indignación y crear un ambiente destructivo en la organización”.

La comunicación en las instituciones cumple diversas funciones, actúa para controlar el comportamiento individual a través de jerarquías de autoridad a las cuales deben alinearse los trabajadores. La comunicación informal también controla el comportamiento de los trabajadores como medio de información según el grado de confianza de los miembros.

- Motivación:

Esta dimensión se convierte en una de las piezas claves para la determinación del clima en la institución educativa.

Según Robbins, (1987): menciona “que es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad”.

En esta concepción encontramos tres elementos claves esfuerzo, necesidades y metas organizativas. El esfuerzo es una medida de intensidad, cuando una persona está motivada se dedica con ahínco a su meta, pero con altos niveles de motivación es imposible obtener resultados favorables de desempeño de trabajo a menos que el esfuerzo sea canalizado en la dirección que beneficia a la institución.

Por otro lado, para Fischman, (2000): La motivación que se mantiene a largo plazo y crea lazos de lealtad con la organización, es la motivación interna.

Cuando las organizaciones establecen incentivos basados sólo en elementos externos a la persona como bonos económicos, elevados sueldos, el personal solo se concentra en eso y pierde su motivación interior.

Si se usan solo incentivos externos, después de un tiempo éstos serán lo único que valorará, y se habrá perdido la mística y el amor a la camiseta de la organización. La única forma de mantener motivados a los empleados es cuando se satisface los deseos internos de sus miembros y que genere un verdadero compromiso y motivación interna.

- **Confianza:**

Es una firme creencia o seguridad en la honestidad, integridad o fiabilidad de otra persona, lo cual va a permitir a las personas compartir necesidades y sueños en niveles crecientes de importancia y trabajan efectivamente entre ellas hacia las metas compartidas. Martín (1999).

En las instituciones de alto rendimiento se caracterizan por poseer una gran confianza recíproca entre sus miembros, es decir los miembros creen en la integridad, el carácter y la capacidad de cada integrante.

- **La participación:**

Grado en que el profesorado y demás miembros de la comunidad educativa participan en las actividades del centro, en los Órganos colegiados en grupos de trabajo. Grado en que el profesorado propicia la participación de los compañeros, padres y alumnos.

Grado en que se forman grupos formales e informales y cómo actúan respecto a las actividades del centro. Cómo es el nivel de trabajo en equipo, cómo se producen las reuniones, cuál es el

grado de formación del profesorado y la frecuencia de las reuniones. Grado de coordinación interna y externa del centro. Martín, (1999).

## **3.9 Labor**

### **3.9.1 Definiciones**

A la acción y efecto de trabajar se conoce como labor. El término tiene diversos usos y significados de acuerdo al contexto. Puede tratarse del trabajo o de la actividad laboral en general.

Así mismo se conoce como el conjunto de trabajos o acciones organizadas que son hechos con un fin determinado por una persona, una profesión o una entidad.

Se refiere también a la labor de las personas, o a su trabajo o actividad legal remunerada. El hombre para satisfacer sus necesidades debió, desde su aparición sobre la Tierra, emplear su fuerza o su capacidad creativa, para extraer de la naturaleza los recursos necesarios, o modificar lo que el medio le ofrecía, para su provecho.

La persona es un ser social, y por eso pronto surgió la división del trabajo entre los grupos, realizando la mujer tareas domésticas o de recolección de frutos, y el hombre las de caza y pesca. Cuando se asentó en un territorio comenzó a trabajar la tierra y a criar animales, siendo la primera actividad laboral del hombre sedentario, la agricultura. Las tareas artesanales (productos realizados con sus manos, como alfarería o tejidos) fueron otras de las actividades que surgieron primitivamente.

### **3.9.2 Tipos de labores**

El trabajo puede ser clasificado de distintas formas, según el criterio que se utilice. Algunas formas de hacerlo son las siguientes:

Según las habilidades que prevalezcan se pueden identificar los siguientes trabajos:

- Manual: esta clase de trabajo se caracteriza por ser necesario el llevar adelante el uso de la fuerza, como puede ser los que realizan los mecánicos, albañiles, carpinteros o metalúrgicos. Esta forma de trabajo es la más antigua y sigue vigente hasta la actualidad.

Las primeras actividades tuvieron que ver con la fabricación de herramientas o la construcción de edificaciones para luego, a partir de la Revolución Industrial, hacer uso de las máquinas a vapor.

- Intelectual: estas actividades laborales son las que tienen que ver con el desarrollo de la ciencia o de la tecnología a fin de perfeccionar los bienes existentes o diseñar otros nuevos. Estos trabajos, también conocidos como de “cuello blanco”, comenzaron a surgir luego de la primera guerra mundial, y fue entonces cuando comenzaron a desarrollarse servicios con fines económicos, tales como el turismo o los seguros, entre otros.
- Teniendo en cuenta el grado de calificación necesario para poder efectuar un trabajo, se identifican las siguientes variantes:
  - No calificado: la que puede ser desarrollada por cualquier persona, siempre que se encuentre sana, sin la necesidad de haber tenido una preparación o haber pasado por un proceso de aprendizaje.
  - Poco calificado: a diferencia del trabajo anterior, en este, el individuo precisa absorber una serie de conocimientos básicos y sencillos antes de poder llevar adelante las tareas correspondientes. De todas formas, el trabajador no se ve obligado a tener demasiada experiencia para realizar las tareas, sino que con el entrenamiento básico alcanza.
  - Semi-calificado: para poder llevar adelante esta clase de trabajos, el individuo no sólo necesita tener algunos conocimientos básicos, sino que también tiene que saber utilizar una determinada máquina para poder desempeñar la actividad en cuestión. De todas

formas, ni los conocimientos teóricos ni los prácticos son demasiado profundos ni complejos.

- **Calificado:** en los trabajos como estos, el empleado precisa tener una formación tanto práctica como intelectual bastante más amplia y profunda que la del caso anterior, antes de poder llevar adelante las tareas correspondientes. En estos trabajos, la experiencia resulta muy importante, ya que ayuda a que el rendimiento sea mejor.
- Teniendo en cuenta las habilidades que deba tener el individuo, se identifican los siguientes trabajos:
- **Artesanal:** este tipo de trabajos requiere que el o los individuos que la lleven adelante tengan creatividad para poder crear productos nuevos y originales. Estos trabajos pueden efectuarse de forma grupal o individual, dependiendo las actividades.
- **Manual simple:** en este caso, el trabajador debe contar con ciertas habilidades manuales que le permitan llevar a delante sus tareas. Esta actividad también puede ser efectuado por una o varias personas y tiene la cualidad de que los trabajadores disponen de cierta independencia con respecto a la velocidad con que se deba trabajar así como también con los horarios.
- **Uso de maquinarias:** en este caso, el trabajador deberá saber utilizar una serie de maquinarias que le permitan concretar las tareas establecidas, por lo que aquí las habilidades físicas así como también la capacidad creativa no son requeridas.
- **En cadena:** los trabajos de este tipo consisten en llevar adelante sólo una parte del total del proceso productivo. Esto hace que se trate de un trabajo grupal en el que cada uno de los trabajadores haga un aporte para el resultado final. Esto tiene que ver con la división del empleo, en el que cada trabajador se dedica a hacer siempre la misma tarea, lo que trae como resultado mayor eficiencia.

Según el tipo de relación que exista, se habla de los siguientes trabajos:

- **Autónomo:** en el caso de esta variante, el trabajador efectúa sus actividades sin verse sujeto a algún contrato. En vez de ello, trabaja de manera personal así como también directa. Este tipo de relación no significa que el individuo no contrate a otras personas para que efectúen determinados servicios.
- **Autónomo colectivo:** este tipo de trabajo se caracteriza por el hecho de que los trabajadores de una determinada organización son, al mismo tiempo, pertenecientes al sector dentro del cual se toman las decisiones relacionadas a la entidad. Esto ocurre tanto en las sociedades como en las cooperativas.
- **Dependencia:** en este caso, el trabajador firma un contrato por lo que depende de una determinada empresa o entidad y es esta la que le organiza los horarios y tareas a llevar adelante. Esto es una importante diferencia con respecto al trabajador autónomo, ya que es él quien decide cuándo trabajar, cuándo tomarse vacaciones y cuándo descansar.

Teniendo en cuenta las modalidades, también se puede hablar de los siguientes trabajos:

- **Registrado:** en caso de ser de relación de dependencia, en este trabajo la relación que surge entre el empleador y el empleado se da cumpliendo con todas las leyes laborales vigentes.

De esta forma, el empleado recibe el pago de vacaciones, aguinaldo, se encontrará asegurado en caso de accidente de trabajo, recibirá una obra social, hará los aportes jubilatorios, y su salario siempre respetará los mínimos establecidos por ley. El trabajo registrado puede darse tanto en el ámbito público como privado.

- **No registrado:** también conocido como “en negro” o “informal”, esta modalidad implica que el empleado, en relación de dependencia, no ha sido registrado tal como lo indica la ley. De esta forma, se verá sumamente limitado a la hora de exigir el pago de vacaciones,

obra social, aguinaldo, seguro por accidente laboral, aportes jubilatorios, entre otros derechos laborales. Claramente, esta forma de trabajo es ilegal ya que se les está restringiendo a los trabajadores sus derechos correspondientes. En caso de ser detectado por la justicia, el empleador podrá ser castigado.

### **3.10 Docente**

#### **3.10.1 Definiciones**

Un docente es aquel individuo que se dedica a enseñar o que realiza acciones referentes a la enseñanza.

El docente o profesor es la persona que imparte conocimientos enmarcados en una determinada ciencia o arte. Sin embargo, el maestro es aquel al que se le reconoce una habilidad extraordinaria en la materia que instruye. De esta forma, un docente puede no ser un maestro (y viceversa). Más allá de esta distinción, todos deben poseer habilidades pedagógicas para convertirse en agentes efectivos del proceso de aprendizaje.

El docente, en definitiva, reconoce que la enseñanza es su dedicación y profesión fundamental. Por lo tanto, sus habilidades consisten en enseñar de la mejor forma posible a quien asume el rol de educando, más allá de la edad o condición que éste posea.

Cabe resaltar que existen docentes en todos los niveles (primario, secundario, terciario y universitario), que pueden ejercer su trabajo en la enseñanza pública o en instituciones privadas. Un docente puede trabajar por cuenta propia (como profesional libre) o bajo alguna modalidad de contratación con su empleador.

Además de establecer que existen docentes en diversos niveles también hay que subrayar que estos también pueden clasificarse en función de las asignaturas o materias que impartan en los centros educativos en los que trabajen.

De esta manera, podemos encontrar docentes especializados en Matemáticas, en Lengua y Literatura, en Geografía e Historia, en Biología o en Física y Química.

La docencia, entendida como enseñanza, es una actividad realizada a través de la interacción de tres elementos: el docente, sus alumnos y el objeto de conocimiento. Una concepción teórica e idealista supone que el docente tiene la obligación de transmitir sus saberes al alumno mediante diversos recursos, elementos, técnicas y herramientas de apoyo. Así, el docente asume el rol de fuente de conocimientos y el educando se convierte en un receptor ilimitado de todo ese saber. En los últimos tiempos, este proceso es considerado como más dinámico y recíproco.

El importante papel que desempeña el docente en la vida de cualquier persona, pues es el que le aporta una serie de valores y de conocimientos importantes para su trayectoria profesional y personal, se ha reflejado no sólo en diversos libros o en series de televisión sino también en un amplio conjunto de películas.

### 3.10.2 Rol del docente

Al maestro se le considera hoy en día como el guía y facilitador del aprendizaje en vez de solo transmisor de información. La palabra maestro tiene como sinónimo el término educador. El maestro es conocido también como el profesor. En nuestro país es común que los alumnos o estudiantes de educación básica, media superior, superior y posgrado llamen a ellos maestros o profesores, sin embargo algunas personas se confunden al nombrar maestro a algunas personas que por el simple hecho de dirigir un curso, taller, un grupo, etc. en un lugar que no es la escuela.

En términos generales se deduce que un maestro no solamente se encuentra en la escuela sino que en cualquier otro lugar que no tiene que ver con una institución educativa. Si se dice que un maestro es aquella persona que da las primeras enseñanzas, entonces nos pondríamos a pensar y ¿Cuáles son esas primeras enseñanzas? Esas enseñanzas son las que nos dan y aprendemos desde que somos muy pequeños y estas son las que se dan en nuestra casa por ejemplo; Entonces un ejemplo claro de nuestros primeros maestros serían nuestros padres.

Muchas personas en algunas ocasiones acuden a aprender algún oficio con alguna persona que ni siquiera paso por la escuela como por ejemplo, un costurero, un albañil, un amigo, etc. y lo llamamos maestro y sabes porque, claro por el hecho de que su práctica la establece en un proceso al que le llamaremos "enseñanza - aprendizaje", el enseña y tu aprendes y además porque en las primeras definiciones que surgieron, se dice que aquella persona que enseña es considerado maestro. Generalmente el maestro es aquel que educa y que contribuye en la educación que requerimos. Por tal razón nosotros no aprendemos solamente de la escuela sino también fuera de ella.

Dentro de la literatura pedagógica encontramos dos tipos de educación, la formal y la informal. La institución por excelencia de la educación formal es la escuela y la informal es la que se adquiere fuera. Como por ejemplo: En la casa, en el parque, en el trabajo, etc. Si hablamos de la educación que ejerce la escuela entonces decimos que ahí encontraremos maestros o profesores que contribuyen con una instrucción formalizada debido a que ellos cuentan con una formación profesional adecuada y son especialistas en esa ciencia, área o disciplina. Mientras un maestro que encontramos fuera, como la casa, un grupo, un lugar de trabajo, etc. y no cuentan con preparación escolar y sus enseñanzas las fundamenta en el empirismo y la experiencia se considera un maestro de una educación no formalizada. Cabe mencionar dentro de este contexto que es importante aludir que desde hace ya algunas décadas y actualmente con más rigor, la influencia de las tecnologías como por ejemplo la televisión, el internet, etc. están supliendo al maestro de una forma muy acelerada y educando a las personas a veces de una manera formal y en algunos otros casos de manera informal.

El aprendizaje no se da de la misma manera en todos. Ante esta realidad, el maestro tiene dos opciones:

- Utilizar las diferencias que se le presentan como un potencial que trae diversos talentos al grupo y que beneficia a todos, o
- Tratarlas sólo de manera superficial, o ignorarlas, y perder la gran oportunidad que brinda la diversidad.

Es necesario que el maestro pueda crear en el aula una atmósfera que invite a todos a investigar, a aprender, a construir su aprendizaje, y no sólo a seguir lo que él hace o dice.

El rol del maestro no es sólo proporcionar información y controlar la disciplina, sino ser un mediador entre el alumno y el ambiente. Dejando de ser el protagonista del aprendizaje para pasar a ser el guía o acompañante del alumno.

Pero ¿cómo se puede lograr? Brooks y Brooks (1999): proponen una serie de características que conforman el perfil de un maestro que se considera adecuado para atender a la diversidad del salón de clase y tomar ventaja de la riqueza que esta diversidad aporta al ambiente de aprendizaje.

Este perfil puede adecuarse a cualquier situación de enseñanza-aprendizaje y a cualquier nivel.

Brooks y Brooks (1999), dice que el maestro:

- Estimula y acepta la autonomía y la iniciativa de los estudiantes. Esta autonomía, iniciativa y liderazgo ayudan al alumno a establecer conexiones entre ideas y conceptos, le permiten plantearse problemas y buscar soluciones.
- Utiliza una gran diversidad de materiales manipulativos e interactivos además de, datos y fuentes primarias. Presenta a los alumnos posibilidades reales y luego les ayuda a generar abstracciones, logrando que el aprendizaje sea significativo.
- Es flexible en el diseño de la clase, permite que los intereses y las respuestas de los alumnos orienten el rumbo de las sesiones, determinen las estrategias de enseñanza y alteren el contenido. Es importante mencionar que esta flexibilidad no se refiere a que el alumno decida qué se hará o no en la clase.

Más bien se enfoca en aprovechar los momentos en que los estudiantes se muestran más receptivos para ciertos temas y así poder profundizar en ellos. Por ejemplo, ante un ataque terrorista a algún país, muchos maestros retoman temas de solidaridad, tolerancia, justicia, como contenidos principales en el curriculum de ciertas áreas como ciencias sociales y ética.

- Averigua cómo han comprendido sus alumnos los conceptos antes de compartir con ellos su propia comprensión de los mismos. Si se les dan las respuestas, ellos ya nos las buscarán. Digamos entonces que se pierden de ir construyendo su conocimiento. Si les damos el conocimiento ya hecho, les estamos poniendo en las manos el último eslabón de un proceso de pensamiento que sólo ellos pueden construir.
- Utiliza terminología cognitiva como: "clasifica", "analiza", "predice", "crea"... Nuestro vocabulario afecta nuestra forma de pensar y actuar.
- Estimula a los alumnos a entrar en diálogo tanto con el maestro como entre ellos y a trabajar colaborativamente. El tener la oportunidad de compartir sus ideas y de escuchar las ideas de los demás, le brinda al alumno una experiencia única en la que construye significados. El diálogo entre los estudiantes es la base del aprendizaje colaborativo.
- Promueve el aprendizaje por medio de preguntas inteligentes y abiertas y ánima a los estudiantes a que se pregunten entre ellos. Si los maestros preguntamos a los alumnos para obtener sólo una respuesta correcta, entonces los estamos limitando. Las preguntas complejas e inteligentes retan a los alumnos a indagar más allá de lo aparente, a profundizar, a buscar respuestas novedosas. Los problemas reales casi nunca son unidimensionales y por lo tanto, el alumno debe buscar siempre más de una respuesta.
- Busca que los alumnos elaboren sus respuestas iniciales. Las respuestas iniciales son un motor que estimula a los alumnos a estructurar y reconceptualizar.

- Involucra a los estudiantes en experiencias que pueden engendrar contradicciones a sus hipótesis iniciales y luego estimula la discusión. De esta manera permite que los alumnos aprendan de sus propios errores y reformulen sus perspectivas.
- Da "un tiempo de espera" después de hacer preguntas. Este tiempo permite a los alumnos procesar la información y formular conceptos. Es importante respetar el ritmo de cada alumno. Hay alumnos que no pueden responder de manera inmediata y si no los esperamos, pasarán a ser sólo observadores puesto que no se les da el tiempo de buscar la solución.
- Provee tiempo para que los estudiantes construyan hipótesis y las comprueben, hagan relaciones y creen metáforas. El maestro debe crear el ambiente de aprendizaje y permitir a los estudiantes construir y descubrir todo esto les lleva tiempo.
- Alimenta la curiosidad natural de los estudiantes utilizando frecuentemente el modelo del ciclo de aprendizaje. Dicho ciclo consta de tres fases: los estudiantes generan preguntas e hipótesis, el maestro introduce el concepto y los alumnos aplican el concepto.

En los salones cuyos maestros cuentan con un perfil como el anterior, operan los siguientes principios Brooks y Brooks (1999):

- Los maestros buscan y valoran los puntos de vista de los estudiantes.
- Las actividades del aula retan los conocimientos de los alumnos.
- Los maestros proponen la resolución de problemas relevantes para los alumnos.
- Los maestros planean sus clases en torno a grandes temas en los que los contenidos tienen relación en lugar de presentar un currículo fragmentado.

- Los maestros evalúan el aprendizaje en el contexto diario. La evaluación es parte de las actividades diarias de la clase y no una actividad separada.
- Esta nueva visión del rol del docente nos invita a replantear nuestra práctica y a convertir nuestras aulas en espacios de interacción donde el aprender sea posible para todos.

### 3.10.3 Perfiles del docente

El perfil del docente deseable es el de un profesional capaz de analizar el contexto en el que se desarrolla su actividad y de planificarla, de dar respuesta a una sociedad cambiante y de combinar la comprensión de una enseñanza para todos, en las etapas de la educación obligatoria, con las diferencias individuales, de modo que se superen las desigualdades pero se fomente al mismo tiempo la diversidad latente en los sujetos.

A continuación se presentan tres variables del perfil del docente:

- Interno: Hace referencia a las cualidades internas positivas del profesor: paciencia, humildad, afectividad y sencillez.
- Profesional: Se refiere a las capacidades de tipo profesional: dominio de la asignatura, interés en enseñar y utilización de la metodología adecuada.
- Externo: Se refiere a los comportamientos de tipo no profesional y que el profesor exterioriza, tales como: trato democrático, se manifiesta alegre, acepta de buen grado la crítica y alto nivel de comprensión hacia los alumnos

### 3.10.4 Factores que impiden la eficacia de la labor docente

Existen diversas razones del porque un docente no llega a desempeñar de manera correcta su función, a continuación se mencionaran algunas como:

- La mala remuneración que se le da por parte de la institución educativa, por lo que en realidad no se estará recompensando económicamente su trabajo.
- Inconformidades entre los compañeros de trabajo.
- La falta de material didáctico proporcionado por el establecimiento para impartir sus clases.
- Las malas instalaciones educativas.
- La falta de valores dentro de la institución tanto en personal educativo como en alumnado.
- El desinterés del estudiante.
- La falta de motivación.
- La falta de vocación por el docente.
- El trato que se le da como persona.

### 3.10.5 Cualidades y habilidades de un docente

Un buen docente motiva a sus alumnos. No hay fórmulas mágicas para la motivación, aunque hacer ver a sus alumnos para qué les puede interesar la asignatura o para qué se aplica en la vida real ayuda. Ya sé que esto es difícil, pero si el profesor que todos los días está con sus alumnos, que sabe qué nivel educativo tienen, que sabe la carrera o el interés por seguir estudiando que tienen sus alumnos y que conoce la materia que enseña, no sabe motivarles ya me dirán ustedes quién es capaz de hacerlo; es decir, el profesor es la persona que está más capacitada para motivar a sus alumnos; así pues motíveles.

Hace que entiendan el concepto no que lo aprendan. Según todos los manuales de pedagogía y técnicas de estudio lo primero que se recomienda a un alumno es a entender el concepto; pues si eso es el primer paso déselo hecho. El material de apoyo, las nuevas tecnologías y el conocimiento de nuestros propios alumnos nos facilitarán esta labor. No se empeñe que aprendan en 50 minutos de clase lo que a usted le ha costado varios días, experiencia y reflexión.

Da las pautas para que aprendan el concepto. Esto es lo que un buen profesor sabe hacer. Las metodologías educativas, paradigmas de aprendizaje, su propio “librillo” y el conocimiento de sus alumnos son las claves para dar esas pautas. La innovación educativa ayuda a personalizar cada vez más esas pautas incluso a establecer pautas distintas para distintos alumnos en su misma clase.

Enseña a aplicar el concepto. En algunos contextos a esto se le llama formar en habilidades y capacidades; en otros, aprendizaje significativo; pero en muchos casos, basta con buscar problemas, prácticas y ejemplos cercanos al alumno.

A continuación se mencionaran 10 cualidades que debe poseer un docente:

- Escucha empática: Goleman no se refiere explícitamente al término escucha empática, sino a la expresión saber escuchar. En mi caso he preferido centrarme en el concepto de escucha empática porque la escucha empática consiste en escuchar a tus alumnos con y desde el corazón. Si quieres saber más sobre qué se entiende por la escucha empática te remito al siguiente enlace. Aun así, creo que Goleman insiste en saber diferenciar entre oír -pasividad- y escuchar -actuación e interés-. Como docente debes esforzarte por escuchar a tus alumnos, por acompañar a tus alumnos y, sobre todo, hacerles ver que lo que te están diciendo te importa, te importa de verdad, te importa de corazón.
- Estímulo: Siempre he defendido la idea de que un docente debe ser capaz de generar las mejores preguntas para obtener las mejores respuestas. Muchas veces se cree que el docente está en un aula para dar respuestas, para ofrecer únicamente soluciones. No

siempre debe ser así. Un profesor que inspira es aquel que es capaz de hacer que sus propios alumnos aprendan por sí mismos. Ese es el verdadero estímulo que debes potenciar en el aula con tus alumnos.

- **Comunicación:** Para mí la comunicación debe ser un sinónimo de enseñanza. He insistido mucho en este blog en establecer una clara diferencia entre explicar y enseñar. La diferencia es significativa, porque mediante la explicación sólo transmites conocimientos de forma unidireccional, mientras que con la enseñanza lo que provocas es la utilidad de los aprendizajes, el autoaprendizaje, la interacción mediante el diálogo con tus alumnos.
- **Valentía:** Enseñar es de por sí un acto de valentía. Enseñar es de por sí un acto de determinación. En muchas ocasiones como docente confundes la intimidación en el aula con la valentía y no debería ser así. La valentía es una cualidad que debes potenciar en el aula porque es una clara apuesta por la coherencia y la honestidad en tu trabajo. Se es valiente cuando se sabe exactamente qué y cómo enseñar. Y la valentía lo que propicia es una mayor seguridad en ti mismo que luego se traslada a los conocimientos que transmites a tus alumnos. La falta de valentía, además de generar intimidación, también provoca miedo. Acerca del miedo te recomiendo la lectura del artículo titulado Docente, ¿a qué le tienes miedo?
- **Humor:** Soy un gran defensor del humor en el aula. Creo que el humor es una herramienta extraordinariamente eficaz para el aprendizaje porque cohesiona un grupo, genera pausas en la transmisión de contenidos, rebaja la tensión en un grupo y ayuda a crear un clima más favorable para el trabajo que se desarrolla en una sesión lectiva. El humor, la risa, la carcajada son cualidades que generan magníficos resultados a la hora de gestionar una crisis en el aula, ya que puedes recurrir a ellas y recuperarlas para gestionar un conflicto. Y no lo olvides que el humor enamora. Sobre cómo enamorar a tus alumnos te remito al siguiente enlace.

- Generosidad: Goleman habla de empatía. Yo me centraré más en la generosidad de tu labor como docente. La profesión de docente es la profesión capaz de generar otras profesiones. La docencia es una de las profesiones más generosas que existen porque das sin esperar nada a cambio. Si algo evitar debes evitar en esta profesión es el egocentrismo, porque el egocentrismo sólo te aleja de tus compañeros y de tus alumnos.
- Determinación: Goleman habla de decisión. Muchos docentes hablan de motivación en las aulas. Yo prefiero hablar de determinación. Es un término que creo que transmite mucho más, que transmite acción, que transmite decisión. En el artículo titulado True grit o sobre la determinación como clave para el éxito escolar explico claramente lo que se entiende por el concepto determinación.
- Responsabilidad: Enseñar es por encima de todo un acto de responsabilidad. Y aunque la responsabilidad no está exenta de crítica, esta crítica a veces puede convertirse en algo tóxico, es decir, la autocrítica desaparece y sólo haces crítica de lo que te rodea, de tus compañeros, de tus alumnos, de tu centro, del sistema. Sin darte cuenta te conviertes en un docente tóxico.
- Modestia: Si algo detesto en un docente es la arrogancia. Una arrogancia que a veces se da en algunos compañeros de profesión. Cuando llevas muchos años en la docencia es fácil perder la perspectiva de lo que sabes y de lo que eres capaz de aprender o, mejor dicho, de lo que tus alumnos son capaces de enseñarte. Hay que entrar todos los días en el aula con la mente abierta, hay que entrar con la suficiente modestia como para tener la predisposición a aprender de tus alumnos. La modestia no hace más que conectar emocionalmente con tus alumnos, porque te permite escucharles de forma activa, y cuando un docente es capaz de escuchar de forma activa a sus alumnos es cuando tiene toda la predisposición para aprender de ellos.

- Reparto de la autoridad. La autoridad está reñida con la desconfianza. Como docente debes hacer un esfuerzo por delegar o, mejor dicho, por enseñar a delegar tanto en tus compañeros como en tus alumnos. Una excelente manera de repartir la autoridad es mediante el aprendizaje cooperativo. Mediante el aprendizaje cooperativo enseñas a tus alumnos a aprender de ellos mismos y de sus compañeros. Cuando repartes autoridad estás realizando un ejercicio de confianza, estás tendiendo la mano para que tus alumnos tomen la iniciativa en algo. Esto no hará más que favorecer su propia autonomía y mejorará su autoconcepto y sin que tu autoridad en el aula se vea afectada.

Estas son las 10 cualidades o habilidades que como docente deberías tener presente cuando te dispones a entrar en un aula. Sin duda se trata de todo un reto para ti, pero tengo el convencimiento de que siendo consciente de dichas habilidades es como serás capaz de afrontarlas con la determinación que una profesión como la de docente exige.

### **3.11 Labor docente**

#### **3.11.1 Definición**

Se entiende por labor docente como el cumplimiento de las funciones profesionales, que en sí mismo, se encuentra determinado por factores asociados al propio docente, a los alumnos y al entorno. El buen desempeño de los docentes, se determina desde la ejecución desde lo que sabe y puede hacer, la manera cómo actúa o se desempeña, y por los resultados de su actuación.

El Desempeño docente es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal. Se hace necesario el análisis y la evaluación del desempeño docente desde la cotidianidad, de un modo concreto y encarnado.

La labor docente es una actividad cargada de múltiples matices, donde el proceso didáctico se ve enriquecido por las distintas experiencias, emociones y sentimientos de los alumnos.

El docente en su actuación desarrolla tres roles principales, que lo distinguen, a saber: el rol de planificador, evaluador y ejecutor dentro de los ambientes de aprendizaje. A la par de estos determinantes papeles, desarrolla las otras facetas como promotor social e investigador.

Como se observa, son múltiples los aspectos que distinguen la actuación los docentes en el aula y fuera de ésta, lo que nos permite conocer su desempeño, docente dentro de su cargo.

### 3.11.2 Teoría General del Desempeño docente

El docente es uno de los principales actores del sistema educativo, es el encargado directo de la formación de los niños en situación escolar. En él confluyen un sin número de experiencias, sentimientos y creencias de la vida cotidiana del niño que se mezclan con su propia vida.

El docente muchas veces es objeto de críticas y alabanzas de los distintos actores sociales, pues no pasa inadvertida su encomiable labor.

Su trabajo lo constituyen distintos elementos y tareas que lo hacen coparticipes de una organización llamada escuela. En la organización escolar se destaca el papel de docente como formador y mediador de los aprendizajes, el cual materializa su labor a través de sus roles de planificador, evaluador y ejecutor de la política educativa.

El desempeño en términos generales es la percepción de la recompensa y el esfuerzo realizado, sustentado en las habilidades y capacidades de las personas y su percepción del papel que ejecutan Chiavenato, (2000:356). Por otra parte, el desempeño posee una metodología y un conjunto de instrumentos que permiten evaluar la competencia del personal. En este caso el centro de análisis es el docente, que es evaluado a menudo por el personal directivo, el supervisor y otros.

En tal sentido, a través de este artículo se trata de indagar sobre las distintas definiciones de desempeño, sus características, criterios, instrumentos de evaluación del trabajo y sus implicaciones en la profesión docente.

### 3.11.3 Definiciones de Evaluación del Desempeño

Al indagar en la teoría de la evaluación del desempeño, se encuentran un sinnúmero de definiciones que lo describen. Asimismo, permiten reconocer su importancia como proceso de fortalecimiento de la estructura administrativa.

En primer lugar, Byars y Rue, (1996:302): exponen que la evaluación de resultados: “es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora”. Según esta afirmación, la evaluación del desempeño es la forma de conocer cómo la persona ejecuta determinado trabajo y tiene como meta mejorar la productividad a través de actividades que realiza en el aula.

Estos autores conciben el desempeño como un proceso sumativo que genera resultados a la organización con respecto a las metas de productividad preestablecidas.

Otra definición ofrece Gary Dessler, (1994:329): en donde se destaca la importancia de evaluar el desempeño y expone lo siguiente: Hay varias razones para evaluar el desempeño. Primero, las evaluaciones de desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración.

Segundo, las evaluaciones ofrecen la oportunidad para que el supervisor y el subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente.

La evaluación del desempeño permite reforzar las conductas o comportamientos positivos de la labor realizada y, a la vez, contribuye a conocer las debilidades y deficiencias de las tareas acometidas.

En este proceso, el superior juega un papel significativo no solamente al evaluar, sino al crear oportunidades de conocer a fondo el trabajo realizado por el empleado y la importancia de su labor.

En conclusión, esto permite inferir que, la evaluación del desempeño es un proceso en el que es posible conocer las fortalezas y debilidades de los individuos en su actuación dentro de determinado cargo. Asimismo, conduce hacia el desarrollo de estrategias de mejora para superar tales deficiencias.

También permiten comprender diferentes situaciones que rodean el desempeño profesional de cada individuo.

#### 3.11.4 Características de la Evaluación del Desempeño

Las características de un método de evaluación del desempeño según Wether y Davis, (1998): citado por Matheus y Gutiérrez, (1999): son las siguientes:

- Estándares: Es el aspecto más delicado de la evaluación del desempeño, consiste en identificar las pautas adecuadas. En este sistema se equipara los estándares a criterio de evaluación, son formas de identificar los patrones de éxito en una actividad.

Al respecto Wether y Davis, (1998): aseguran que los estándares son los parámetros que permiten mediciones más objetivas y para ser efectivas deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada cargo.

- Información: Toda evaluación se sustenta en un proceso rico de información que le permite a los administradores juzgar el rendimiento de los empleados, para lo cual debe considerar ciertos asuntos concernientes a este aspecto. Uno de ellos es la fuente de información ubicada en el supervisor o supervisores de la persona evaluada, los

compañeros de trabajo, la persona evaluada, los subordinados a la persona evaluada e individuos que están fuera del ambiente del trabajo. Con frecuencia algunas organizaciones utilizan a varios de sus miembros, como equipo, para evaluar al personal. Emplean a supervisores, subordinados y compañeros de trabajo que cooperan para hacer el trabajo de evaluación. Asimismo debe contarse con la participación del docente mismo en el proceso de evaluación y reducir así la hostilidad que existe entre supervisores y subordinados sobre los resultados.

### 3.11.5 Mediciones de Desempeño

Los sistemas de calificación de cada labor se expresan a través de mediciones del trabajo, las cuales son necesarias para el proceso de evaluación.

Estos sistemas tienen como finalidad estimar y determinar el desempeño del trabajador, relativo a los ritmos de trabajo, eficiencia y habilidades en tareas determinadas como propias del trabajo en sí mismo.

La observación de las labores para la clasificación puede hacerse de forma directa e indirecta.

La observación directa ocurre cuando el calificador lo ve en persona, a diferencia de la observación indirecta que el calificador debe basarse en otros elementos como el informe escrito para determinar la capacidad de información que pueda manejar el trabajador. Por lo general, estas observaciones son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas y estas pueden diferir mucho en lo que ocurre en la realidad Chiavenato, (2000).

En este orden de ideas, las mediciones de desempeño pueden ser objetivas y subjetivas. Las objetivas son las que resultan verificables por otras personas y generalmente tienden a ser de índole cuantitativo basándose en aspectos con los números de unidades que resultan defectuosas, tasa de ahorro de materiales, entre otros; mientras que las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables que se pueden considerar como opiniones del evaluador. Por todas las razones antes mencionadas los especialistas en recursos humanos prefieren las mediciones de observación directa y objetiva.

## **Capítulo 4**

### **Marco Metodológico**

#### **4.1 Planteamiento del problema**

El tema cultura organizacional se conoce como la interacción de valores, creencias, reglas, actitudes, procedimientos, normas y conductas que son compartidas por todos los miembros de una institución. Se refiere a todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, jugando un papel importante dentro de este tema el clima de la organización, considerado como algo que no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización; ya que si dentro de ella se cuenta con un clima organizacional estable, se convierte en una inversión a largo plazo, debido a que el personal percibe un ambiente agradable en el cual se le valora y respeta por su labor docente.

Por lo tanto estaría dispuesto a prestar sus servicios eficazmente y a la vez identificándose con el mismo, por esta razón la institución como tal debe valorarlo y prestarle la debida atención ya que si se tiene una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo. Es decir el personal no prestaría sus servicios por tiempo indefinido.

Es preciso resaltar la importancia que tiene el estilo de liderazgo que tenga el director dentro de la misma, con el fin de hacer crecer no solo a la institución educativa, sino también al personal que se encuentra a su cargo, por lo que debe tener una buena relación con el resto del personal, flexible, con capacidad de comunicación, carismático, velar por el desarrollo y crecimiento de su gente, inteligencia emocional, innovador y aceptar de las diferentes opiniones de su grupo de trabajo.

Por lo anteriormente expuesto, la cultura y clima organizacional es un tema relevante dentro de cada una de las instituciones educativas, puesto que en ellas se encuentra un grupo de personas que con sus funciones contribuyen grandemente al cumplimiento de los objetivos o metas que la

institución pretende alcanzar eficazmente, tomando en cuenta que esto se puede lograr únicamente, si las personas que interactúan en dichas instituciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita identificarse y desenvolverse en la misma, permitiéndole actuar de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la institución.

Es por ello que la Cultura y clima Organizacional es considerada como una de las mayores fortalezas de cualquier institución y en nuestra actualidad se puede observar que para algunos centros educativos es uno de los principales motivos que está generando problemas, es el caso del Colegio Mixto “La sabiduría” del Municipio de San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango, donde parte del personal docente no se identifica con la institución debido a la escases de aspectos importantes como la motivación, la relación entre el personal, el trabajo en equipo, la insatisfacción en el puesto de trabajo, salario, prestaciones, las condiciones ambientales de la empresa, reconocimiento de su trabajo, oportunidades de crecimiento personal, la práctica de valores, comunicación, aspectos negativos del líder, relaciones interpersonales, compensaciones y beneficios, capacitaciones, resolución de conflictos, herramientas de trabajo y deserción, los cuales tiene como consecuencia que el docente no desenvuelva su trabajo de manera eficaz, afectando el progreso personal y de la organización.

Por lo que resulta indispensable que dicha institución educativa cuente con personal altamente motivado, para que el trabajo a desempeñar sea eficiente y al mismo tiempo se sienta satisfecho por lo que la institución le esté proporcionando. Es decir, la cultura organizacional es un tema que cada institución debe manejar y sobre todo poderla mantener para que todo el trabajo que se realice dentro del mismo sea exitoso, claro está, no es fácil porque cada persona tiene sus propios ideales, propósitos, formas de pensar y actuar, por lo que es necesario que se tenga el conocimiento necesario sobre el tema para poder ponerla en práctica y saber actuar ante las diferentes dificultades que se puedan presentar con el propósito de que todos los que forman parte de la organización se sientan comprometidos a dar lo mejor de su trabajo, encaminados hacia el bienestar social.

## **4.2 Preguntas de investigación**

- ¿Qué es cultura?
- ¿Qué es cultura organizacional?
- ¿Características de la cultura organizacional?
- ¿Componentes de la cultura organizacional?
- ¿Qué es clima organizacional?
- ¿Qué tipos de clima organizacionales existen?
- ¿Cuál es la relación que existe entre cultura y clima organizacional?
- ¿Importancia del clima organizacional en la cultura de una institución?
- ¿Qué es desempeño docente?
- ¿Características del desempeño docente?
- ¿Qué impacto tiene la cultura y clima organizacional en el desempeño docente?

## **4.3 Hipótesis**

“La cultura y el clima organizacional impactan en la labor docente”

## **4.4 Variables**

Las variables que se trabajan en esta investigación son dos: Cultura y clima organizacional que es la independiente y labor docente que es la dependiente.

## **4.5 Definición conceptual de las variables**

### **4.5.1 Cultura y clima organizacional**

Conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar, que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo, se evidencia por medio del comportamiento de cada persona, controlando la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.

**Cuadro No. 1**  
**Cultura y clima organizacional**

	<b>Cultura</b>
	Definiciones de cultura
	Clasificación de la cultura
	Elementos de la cultura Cambios culturales
	Importancia de la cultura
	Clima
	Definiciones de clima
	Organización
	Definición de Organización
	Características de las organizaciones
	Clasificación de las organizaciones
	Recursos de las organizaciones
	Formas organizacionales
	Ambientes organizacionales
	Comportamiento organizacional
	<b>Cultura organizacional</b>
	Definición de Cultura Organizacional
	Características de la cultura Organizacional
	Tipos de la cultura organizacional
	Elementos de la cultura organizacional
	Componentes de la cultura Organizacional
	<b>Clima organizacional</b>
	Definiciones de clima organizacional
	Componentes del clima organizacional
	Factores que conforman el clima organizacional

	Características del clima organizacional
	Importancia del clima organizacional en la cultura de una organización
	Escalas del clima organizacional
	Productividad Laboral
	Alta dirección y liderazgo
	Socialización de la cultura y del conocimiento organizacional
	Clima institucional.
	Tipos de clima.
	Dimensiones del clima institucional.
	La cultura y clima organizacional en las instituciones educativas

Fuente: elaboración propia

#### 4.5.2 Labor docente

Es un proceso donde el docente es un elemento decisivo en la transformación de la sociedad en la que se desenvuelve, puesto que puede dejar huella de su trabajo en cada uno de sus alumnos. No solo en el cumplimiento de objetivos planteados en el plan y programas educativos, sino involucrarse a fondo en las situaciones que se vive dentro del contexto donde se desempeña.

**Cuadro No. 2**  
**Labor docente**

	<b>Labor</b>
	Definiciones
	Tipos de labores
	<b>Docente</b>
	Definiciones
	Rol del docente en la educación
	Perfil del docente
	Factores que impiden la eficacia de la labor docente
	Cualidades y habilidades de un docente
	<b>Labor docente</b>
	La labor docente en la actualidad
	Importancia de la cultura y clima organizacional en la labor docente
	Teoría General del Desempeño
	Definiciones de Evaluación del Desempeño.
	Características de la Evaluación del Desempeño.
	Mediciones de Desempeño.

Fuente: elaboración propia

### Cuadro No. 3

#### Definición operacional de las variables

#### 4.6 Definición operacional de las variables

Variable Independiente	Indicadores	Índice	Subíndice	Unidad de Medida	No. de Ítems
Cultura y clima Organizacional	Conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar, que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo.	Convicción	Seguridad	¿Se tiene seguridad?	1
			Ideal	¿Posee ideales?	3
			Principios	¿Tiene buenos principios?	5
		Hábito	Experiencia	¿Se adquiere experiencia?	7
			Procedimiento	¿Se utilizan procedimientos?	9
			Práctica	¿Tiene práctica?	11
		Relación	Vínculo	¿Se crean vínculos?	13
			Correlación	¿Se trabaja con correlación?	15
			Unión	¿Existe unión?	17
					Normas

	Comportamiento de cada persona	Pauta	Ejemplo	¿Promueve la ingeniosidad?	21	
			Modelo	¿Se trabaja con noción?	23	
		Conducta	Táctica	¿Se trabaja con táctica?	25	
			Procedimiento	¿Se utilizan procedimiento?	27	
			Plan	¿Existe planificación?	29	
		Proceder	Producir	¿Se produce constantemente?	31	
			Expandir	¿Se promueve la expansión?	33	
			Generar	¿Se generan nuevos procesos?	35	
		Interactúan con el propio	Ambiente	Ámbito	¿Se desarrolla en diferentes ámbitos?	37
				Medio	¿Se utilizan diferentes medios?	41
Estado	¿Se trabaja en un estado armonioso?			43		
Contexto	Trato		¿Demuestra buenos tratos?	45		

	entorno y entre ellos mismos.		Sector Educativo	¿Se trabaja en diferentes sectores?	47
			Espacio de la institución	¿Se utilizan espacios adecuados?	49
		Distribución	Conexión	¿Existe conexión entre el grupo?	51
			Reparto	¿Se reparten tareas?	53
			Enlace	¿Existe buenos enlaces?	55

Fuente: elaboración propia

Variable Dependiente	Indicador	Índice	Subíndice	Unidad de Medida	No. de Ítems
Labor	Es un proceso donde el docente es un elemento decisivo en la	Evolución	Transformación	¿Existe transformacion?	1
			Crecimiento	¿Se promueve el crecimiento?	3
			Cambio	¿Se obtiene cambios constantes?	5

Docente	transformación de la sociedad en la que se desenvuelve.	Desarrollo	Aumento	¿Se evidencia el aumento?	7
			Acrecentamiento	¿Hay acrecentamiento?	9
			Adelanto	¿Se observa adelanto?	11
		Procedimiento	Método	¿Se siguen métodos?	13
			Conducta	¿Se mejora la conducta?	15
			Recurso	¿Existen diferentes recursos?	17
		Marca	Sentimiento	¿Se poseen buenos sentimientos?	19
			Emoción	¿Se controlan las emociones?	21

			Pasión	¿Se trabaja con pasión?	23
	Puesto que puede dejar huella de su trabajo en cada uno de sus alumnos.	Recuerdo	Hace	¿Se hace de una forma adecuada?	25
			Desarrolla	¿Existe desarrollo?	27
			Origina	¿Se originan nuevos procesos?	29
		Memoria	Reputación	¿Es importante la reputación?	31
			Éxito	¿Lo más importante es alcanzar el éxito?	33
			Prestigio	¿Se adquiere prestigio?	35
			Entusiasmo	¿Refleja entusiasmo en su qué hacer?	37

	No solo en el cumplimiento de objetivos plasmados en el plan y programas educativos.	Aspiración	Anhelo	¿Posee anhelo de superación?	41
			Deseo	¿Su intención es mejorar constantemente?	43
		Proyecto	Intención	¿Su intención es mejorar constantemente?	45
			Idea	¿Genera nuevas ideas?	47
			Finalidad	¿Su finalidad es aprender constantemente?	49
		Objetivos	Meta	¿Tiene claras sus metas?	51
			Limite	¿Su trabajo no tiene límites?	53
			Culminación	¿Siempre que empieza algo culmina con éxito?	55

## **4.7 Alcances de la Investigación**

Alcance de la investigación titulada “La cultura Organizacional y su impacto en la labor de los docentes del Colegio Mixto la Sabiduría” se realizará bajo un alcance explicativo, ya que establece una relación causal entre las dos variables que son cultura organizacional y desempeño docente, por la profundización del estudio que se realizará en cada una de las variables.

## **4.8 Delimitación**

### **4.8.1 Temporal**

Se define en dos formas: diacrónica y sincrónica. Es diacrónica debido a que se toman como puntos de referencia hechos históricos, es decir no inicia desde un punto de partida sin base sino que puede retomar situaciones del pasado. Es Sincrónica porque se desarrolla en un tiempo definido iniciando en el mes de mayo al mes de julio del año dos mil quince.

### **4.8.2 Espacial**

Se desarrollará con los docentes del nivel básico y diversificado del Colegio Mixto la Sabiduría del municipio de San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango.

### **4.8.3 Teórica**

Será funcionalista, porque integra y establece que la sociedad se organice como un sistema social, integrando a las personas mediante trabajo de campo.

## **4.9 Aporte**

Dicha investigación tiene como propósito apoyar a la institución educativa a verificar si existe una cultura organizacional eficiente dentro de la misma, así mismo establecer el impacto que ocasiona dentro de la labor de cada docente.

## **4.10 Metodología**

### **4.10.1 Sujetos**

Los sujetos están conformados por el tesista, director, docentes y padres de familia del Colegio Mixto la Sabiduría.

### **4.10.2 Instrumentos**

Los instrumentos de investigación que se utilizarán son; boletas de encuestas las cuáles serán aplicadas a los sujetos de investigación. Es decir se elaboraran tres boletas de encuesta: una para el director, otra para docentes y otra para los padres de familia, cada una con diez ítems o preguntas de respuesta cerrada.

### **4.10.3 Técnicas**

Para la realización de esta investigación se utilizará la técnica documental, ya que se requerirá de apoyo consultivo y bibliográfico para la extracción de información teórica necesaria, la cual proporcionará un panorama del tema, a través de los procesos que gradualmente se han generado desde la historia hasta la actualidad en la sociedad.

Por lo que la información se obtendrá siguiendo los lineamientos pertinentes a una investigación científica, utilizando a la vez boletas de encuestas, en las que se podrá extraer información importante de la institución educativa a estudiar mediante el trabajo de campo, para la elaboración de dicho proceso investigativo.

La finalidad es establecer el impacto que tiene la cultura organizacional dentro de la labor de los docentes del “Colegio Mixto la Sabiduría”, del municipio de San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango.

#### 4.10.4 Tipo de investigación

La investigación será no experimental, donde se observan los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo.

Por otra parte es una investigación acción participativa, que pretende mejorar la relación que existe entre los personajes que intervienen en el proceso educativo para que las instituciones puedan desarrollarse eficazmente.

## **Capítulo 5**

### **Presentación y Análisis de resultados**

#### 5.1 Presentación de resultados

Entrevista realizada a la Directora del Colegio Mixto “La Sabiduría”

Datos Generales:

Edad: 60

Sexo: Femenino

Procedencia: San Juan Ostuncalco.

#### **Cuadro No. 4**

### **La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente**

#### Pregunta No. 1

¿De qué manera promueve el desarrollo de un clima organizacional eficiente dentro de la institución educativa?

Con el trabajo en equipo en cada una de las actividades que se realizan, capacitaciones y talleres en el cual se ponen en práctica aspectos esenciales como las buenas relaciones, participación, cooperación, tolerancia, respeto, flexibilidad y la equidad, para que el personal se sienta a gusto dentro de la institución.

Fuente: Entrevista realizada a la Directora del Colegio mixto “La Sabiduría”, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015.

Interpretación: En la respuesta se puede evidenciar que para la directora el clima y la cultura organizacional, son factores que mejoran las relaciones interpersonales entre docentes y alumnos, ya que mediante la práctica de valores y costumbres se fortalece la formación académica de los estudiantes y se enriquece la labor docente y se logra que todos trabajen en armonía.

## **Cuadro No. 5**

### **La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente**

#### **Pregunta No. 2**

¿Considera que existe una relación interpersonal armónica dentro del equipo de trabajo, como parte fundamental del clima organizacional de la institución?

Considero que todo el personal docente se relaciona con armonía, ya que se ha podido observar en el desarrollo de cada una de las actividades que se llevan a cabo, donde se aplican los valores, la equidad y la aceptación de diferentes opiniones.

Fuente: Entrevista realizada a la Directora del Colegio Mixto “La Sabiduría”, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015.

Interpretación: De acuerdo a la respuesta obtenida, dentro de la institución educativa se preocupan por enfatizar aspectos que forman parte de la cultura y clima organizacional, con el fin de que todos los que integran el equipo de trabajo puedan relacionarse y actuar de la mejor manera, logrando buenas relaciones interpersonales, pero sobre todo la práctica de los valores, que al mismo tiempo es transmitido a los estudiantes, para que los puedan tomar como ejemplo de convivencia y buen actuar.

## **Cuadro No. 6**

### **La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente**

#### **Pregunta No. 3**

¿Cree que la institución satisface las necesidades económicas de los empleados para que se puedan sentir a gusto y recompensados?

Creo que cada uno de los docentes gana con forme al trabajo que realiza dentro de la institución, considerando que cuentan con cada una de sus prestaciones laborales, las cuales se cumplen a cabalidad y por lo que se ha podido observar, cada uno está satisfecho con su salario.

Fuente: Entrevista realizada a la Directora del Colegio Mixto “La Sabiduría”, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

Interpretación: La respuesta indica que, la directora es consciente de que cada docente devenga un salario adecuado a cambio de su trabajo, siendo este aspecto importante para que las personas se sientan a gusto y motivados para realizar de la mejor manera su trabajo y así poder satisfacer las necesidades tanto de los docentes como la de los estudiantes y por ende a la institución como fuente creadora de conocimiento y formación de ciudadanos consientes y eficientes para la sociedad.

## **Cuadro No. 7**

### **La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente**

#### Pregunta No. 4

¿Cómo considera las condiciones físicas y ambientales que brinda la institución?

Las condiciones tanto físicas como ambientales en las cuales se encuentra la institución son buenas, ya que los docentes y estudiantes cuentan con un edificio moderno, mobiliario y equipo en buenas condiciones y sofisticado, con un área para para la práctica de básquet bol, permitiendo una mejor labor para el docente y un mejor aprendizaje para el estudiante en el cual se puedan desempeñar eficazmente.

Fuente: Entrevista realizada a la Directora del Colegio Mixto “La Sabiduría”, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

Interpretación: Como se puede observar, la opinión de la directora demuestra que la institución cuenta con los recursos fundamentales para poder dar y recibir una adecuada educación, condiciones que motivan al personal docente y estudiantes a llevar a cabo y cumplir con el trabajo que el centro educativo pide, al mismo tiempo contribuyen a alcanzar las metas establecidas y lograr la misión y visión, con el propósito de ayudar a la sociedad en formar a personas capaces de enfrentar las dificultades que se le presenten.

## Cuadro No. 8

### La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

#### Pregunta No. 5

¿Conocen los empleados los objetivos, valores, misión, visión y estrategias, de la institución como parte de la cultura organizacional?

Si cada uno de ellos tiene clara nuestra Misión y Visión ya que son trabajadas cada año en cada una de las actividades que realiza la institución, con el fin de fortalecer el conocimiento de los docentes y alcanzar las metas que se tienen planteadas, esto lo realizamos por medio de capacitaciones y talleres.

Fuente: Entrevista realizada a la Directora del Colegio Mixto “La Sabiduría”, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

**Interpretación:** La respuesta obtenida nos indica que, la institución fortalece de manera constante cada uno de sus valores y metas en los docentes, con el fin de mantenerlos siempre presentes y para que puedan ser trabajados dentro de cada una de las aulas y de esa manera obtener resultados satisfactorios para la institución y para los estudiantes, donde cada una de las estrategias que utilizan para darlos a conocer fortalecen el conocimiento y forman parte de la formación profesional del docente logrando que cada uno se sienta identificado y a gusto con la institución educativa.

## **Cuadro No. 9**

### **La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente**

#### **Pregunta No. 6**

¿Cree que la cultura y el clima organizacional son factores que contribuyen a la eficiencia de la labor docente?

Bueno considero que sí, la cultura y el clima organizacional que se practique dentro de la institución es clave para poder mantener a cada docente y estudiantes a gusto dentro de la institución, ya que si alguno de estos dos factores no marchan bien, debilita el trabajo del docente ya que por alguna u otra razón no llevará a cabo su trabajo de la mejor manera, perjudicando al estudiante y a al crecimiento de la institución.

Fuente: Entrevista realizada a la Directora del Colegio Mixto “La Sabiduría”, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

**Interpretación:** De acuerdo a la respuesta obtenida, se puede decir que la directora está consciente de la importancia que tienen dichos temas dentro de su institución, ya que dentro de cada uno se encuentran inmersos, aspectos que son indispensables para que exista una buena convivencia basada en valores, un ambiente físico estable, actitudes y aptitudes positivas y bien desarrolladas y la motivación con el fin de lograr la satisfacción laboral de cada docente y todo este trabajo se consigue con el buen liderazgo que tenga la persona encargada de llevar a la institución al éxito.

## Cuadro No. 10

### La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

#### Pregunta No. 7

De acuerdo a los resultados que se han obtenido, puedo decir que si he logrado llevar a cabo un trabajo eficiente dentro de la empresa, ya que con la ayuda, dedicación y disposición del personal, hemos salido adelante tomando como base en todo trabajo que se realiza el trabajo en equipo y el optimismo.

¿Considera que su labor y liderazgo han conducido a la institución hacia el éxito?

Fuente: Entrevista realizada a la Directora del Colegio Mixto “La Sabiduría”, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

**Interpretación:** La respuesta indica que, el centro educativo cuenta con una persona conocedora y capaz de llevar a la institución al éxito, ya que su trabajo es clave para el logro de los objetivos y metas propuestas, sabe que debe desempeñar un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional determinando qué se debe atender, medir y controlar por medio de la comunicación, equidad, motivación y confianza con cada uno de sus empleados, ya que al cumplir con sus funciones estaría satisfaciendo sus propias necesidades, las de los docentes, estudiantes, y de la sociedad.

## **Cuadro No. 11**

### **La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente**

#### **Pregunta No. 8**

¿Ha escuchado comentarios negativos dentro del mismo equipo de trabajo de la institución?

Algunas veces, pero han sido respecto al actuar o formas de ser de algunos empleados, cosa que se ha sabido solucionar en el momento de la mejor manera.

Fuente: Entrevista realizada a la Directora del Colegio Mixto “La Sabiduría”, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

Interpretación: La directora establece que, dentro de su institución se han presentado problemas que no han afectado el trabajo que se realiza dentro de la institución, por lo que, como parte de su trabajo lo ha sabido solucionar inmediatamente con el fin de no perjudicar al grupo de docentes y estudiantes, siendo importante el carácter y la seguridad con la que se enfrenten los conflictos.

## Cuadro No. 12

### La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

#### Pregunta No. 9

¿Dentro de la institución el trabajo en equipo genera mejores resultados?

Considero que si nos ha dado buenos resultados, ya que todas las actividades que se han realizado se trabajan en grupos con el fin de mejorar las relaciones interpersonales de nuestros docentes en las que se ponen a prueba aspectos como la tolerancia, la aceptación de opiniones, la responsabilidad, el optimismo con el que hacen las cosas etc. Y nos ha dado buenos resultados.

Fuente: Entrevista realizada a la Directora del Colegio Mixto “La Sabiduría”, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

Interpretación: De acuerdo a la respuesta se puede decir que, el trabajo en equipo es un proceso que se realiza con el fin de desarrollar en las personas la creatividad, unidad, coordinación y equilibrio de cada uno de los integrantes, es importante dentro de los centros educativos ya que permite que el trabajo se realice con más rapidez, innovación, apoyo, estímulo y satisfacción por los resultados obtenidos, siendo importante que cada uno de ellos trabaje sobre las mismas reglas y metas.

### **Cuadro No. 13**

#### **La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente**

##### **Pregunta No. 10**

¿Considera que la cultura y el clima organizacional impactan en la labor docente?

Claro que sí, ya que si dentro de la institución el maestro y el alumno no tienen un ambiente adecuado para formarse, su labor se verá limitada sobre todo en la práctica de valores, hábitos y costumbres, además las relaciones interpersonales se tornaran negativas.

Fuente: Entrevista realizada a la Directora del Colegio Mixto “La Sabiduría”, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

Interpretación: De acuerdo a la respuesta se puede afirmar que, dentro del que hacer educativo el clima organizacional, juegan un papel importante en la labor del docente, ya que un ambiente agradable basado en la práctica de principio y valores genera estabilidad y mejores condiciones en el aprendizaje, donde el liderazgo por parte del director conlleva a desarrollar mejores relaciones interpersonales y por o tanto sentirse identificado con la institución, para lograr los objetivos y metas propuestas con anticipación.

Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

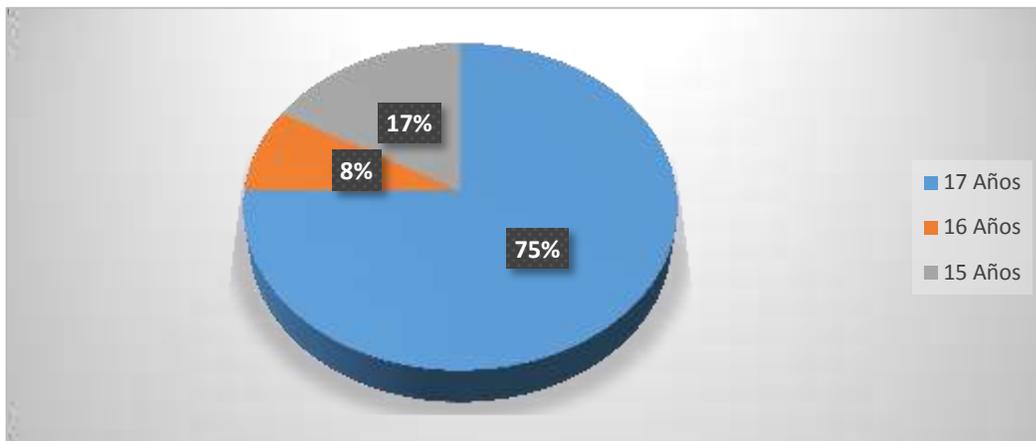
### Datos Generales:

Edad

Sexo:

Gráfica No. 1

### Edad



Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría”, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

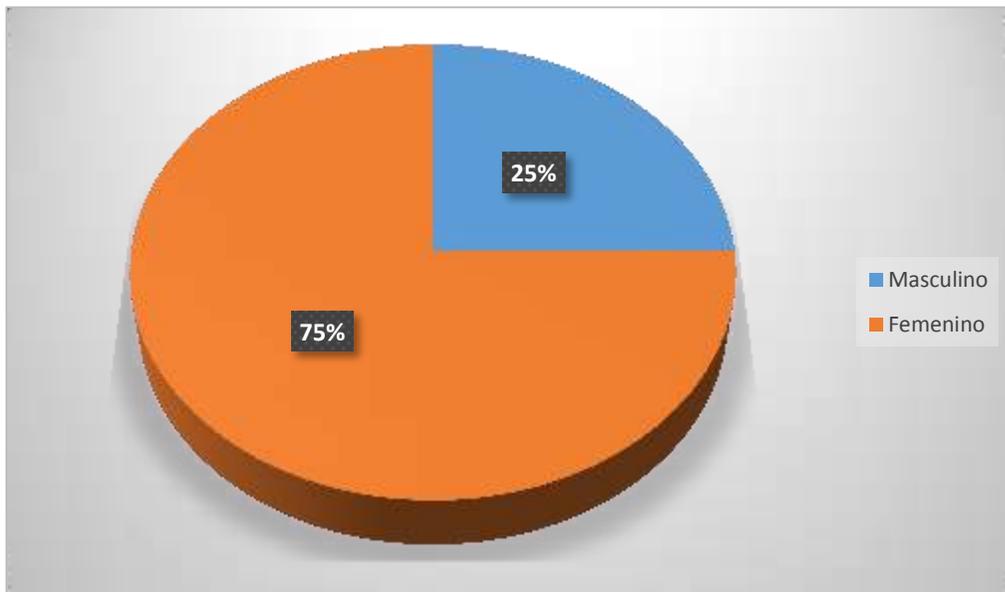
Interpretación: La gráfica muestra la variedad de edades que existe dentro del establecimiento, la cual ayuda a tener un equilibrio adecuado en el aprendizaje de los estudiantes, dándole oportunidad al docente de crear nuevas estrategias en el desarrollo dentro de campo laboral

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

Gráfica No. 2

Sexo



Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría”, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

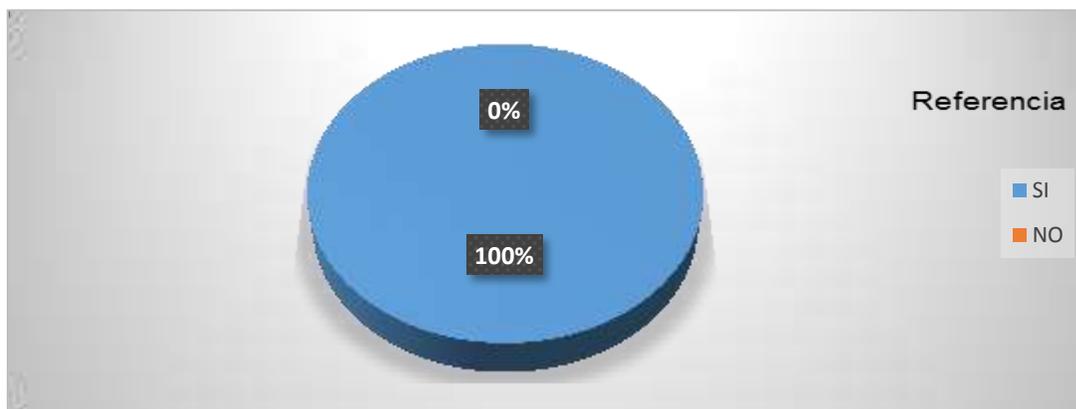
**Interpretación:** En los resultados de la gráfica se puede evidenciar, que existe un balance entre ambos géneros lo cual tiene una influencia positiva en el desempeño de los estudiantes a momento ejecutar diversas actividades planteadas por el docente dentro del establecimiento.

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

Gráfica No. 3

¿Se puede percibir un clima organizacional adecuado dentro del equipo de trabajo de la institución educativa?



Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría”, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

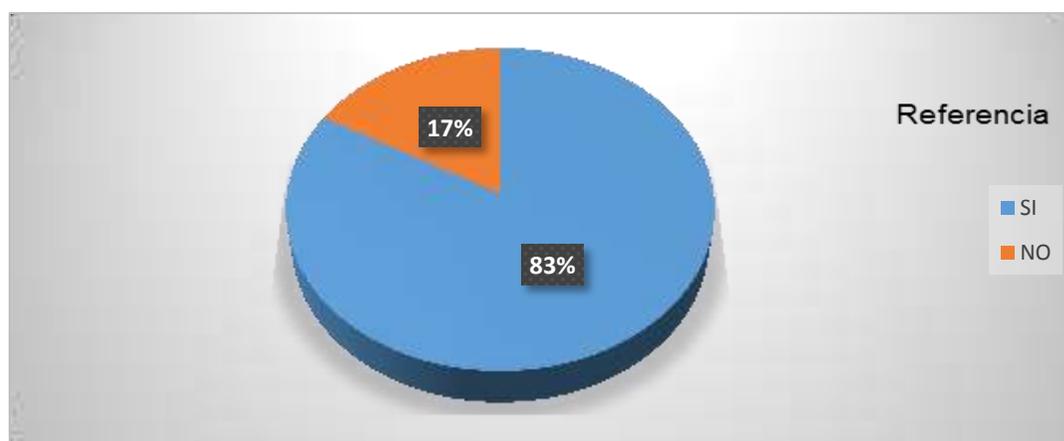
Interpretación: De forma unánime los estudiantes manifiestan que, en el centro educativo es notorio que dentro del equipo de trabajo las relaciones interpersonales se practican dentro de un marco de respeto y apoyo mutuo, para el logro de los objetivos planteados por la institución.

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

Gráfica No. 4

¿Considera que la relación interpersonal que existe entre el personal docente y administrativo de la institución es armónica?



Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría”, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

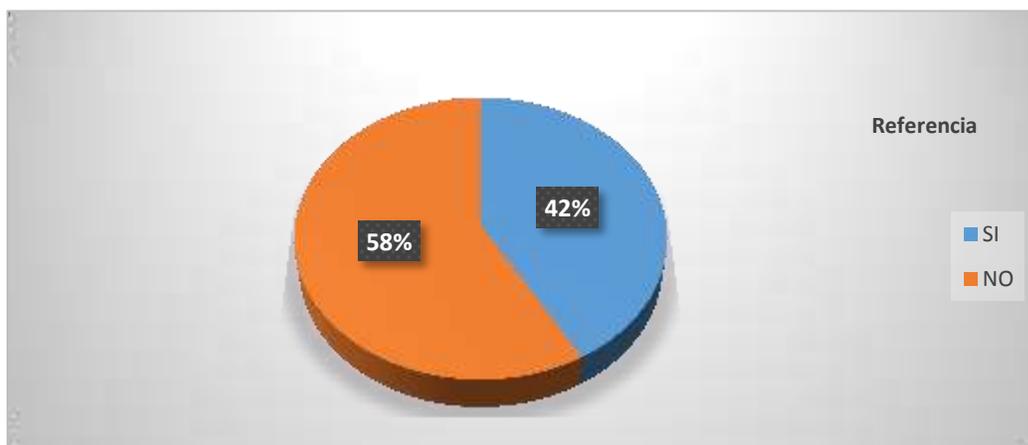
Interpretación: En su mayoría los estudiantes indican que el vínculo entre docentes y administrativos se da en un ambiente agradable que se refleja en cada una de las actividades planificadas; por otra parte un mínimo porcentaje establece que la relación se ve afectada debido a las diferentes opiniones y formas de actuar.

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

Gráfica No. 5

**¿Ha escuchado comentarios de los docentes expresando sus inconformidades económicas que les brinda la institución?**



Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría”, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

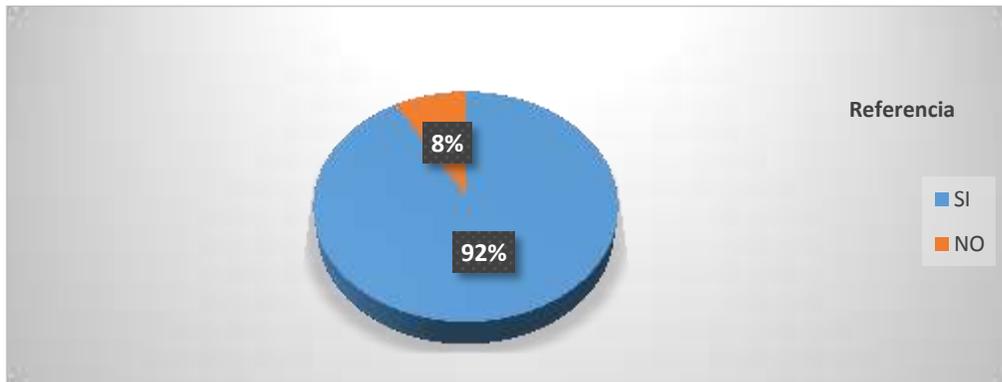
Interpretación: En la gráfica se puede notar que la mayor parte de docentes no se sienten bien remunerados en el ejercicio de su labor, manifestando muchas veces su inconformidad en sus prestaciones laborales; mientras un porcentaje considerable manifiesta sentirse satisfecho con el salario que le brinda la institución.

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

Gráfica No. 6

**¿Considera que la institución educativa cuenta con buenas condiciones físicas y ambientales para poder educarse?**



Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría”, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

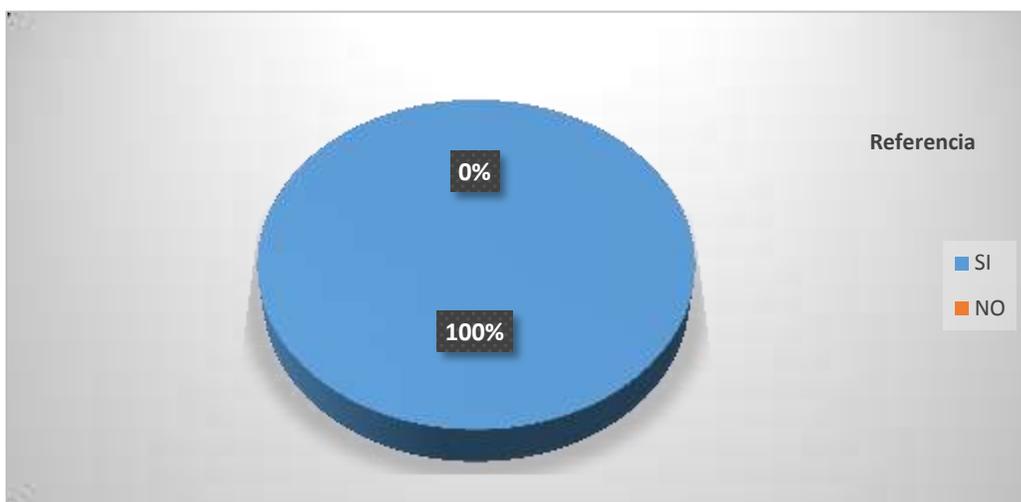
Interpretación: Un gran porcentaje de los alumnos indica sentirse a gusto en el ambiente que brinda la institución, ya que cuenta con un edificio moderno con mobiliario y equipo actualizado, con espacios deportivos y recreativos para una mejor formación, por otra parte se manifiesta que la institución debe mejorar los espacios adecuadamente para generar un ambiente agradable.

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

Gráfica No. 7

**¿Los docentes se preocupan por promover los valores, misión, visión y estrategias de la institución educativa en sus labores?**



Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría”, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

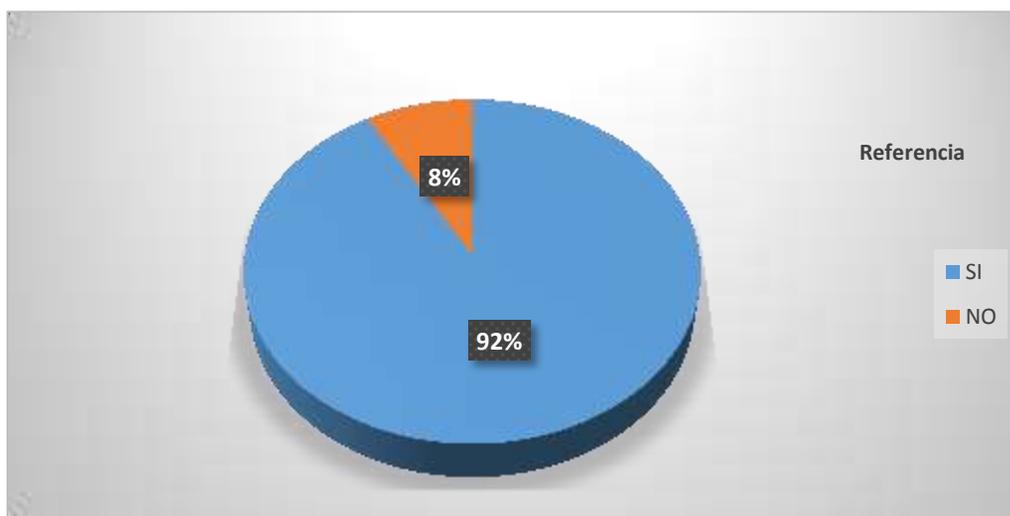
**Interpretación:** Los estudiantes en su mayoría consideran que el personal docente y administrativo dentro de cada una de sus labores priorizan la práctica de valores y orientan su trabajo de acuerdo a la misión y visión del establecimiento, mediante capacitaciones, talleres y actividades recreativas.

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

Gráfica No. 8

¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeñan los docentes?



Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría”, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

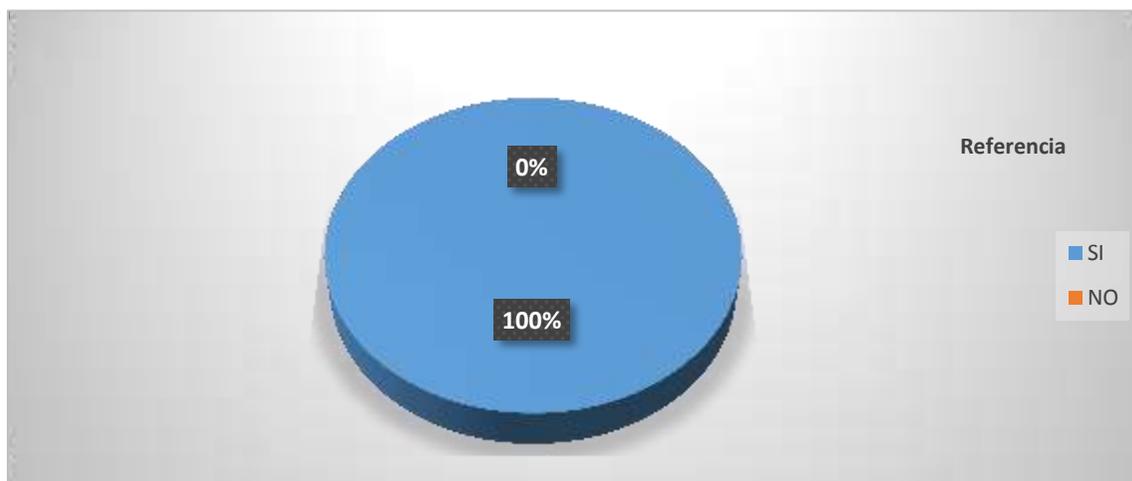
Interpretación: Una gran parte de los estudiantes indica sentirse a gusto con la labor de todos los docentes, ya que la totalidad de ellos se caracteriza por tener una profesión acorde a las materias impartidas llenando las expectativas esperadas; otra parte de los estudiantes manifiesta algunos docentes deben innovar en la metodología de trabajo para mejorar el proceso de aprendizaje.

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

Gráfica No. 9

¿Considera que el director posee liderazgo dentro de la institución educativa?



Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría”, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

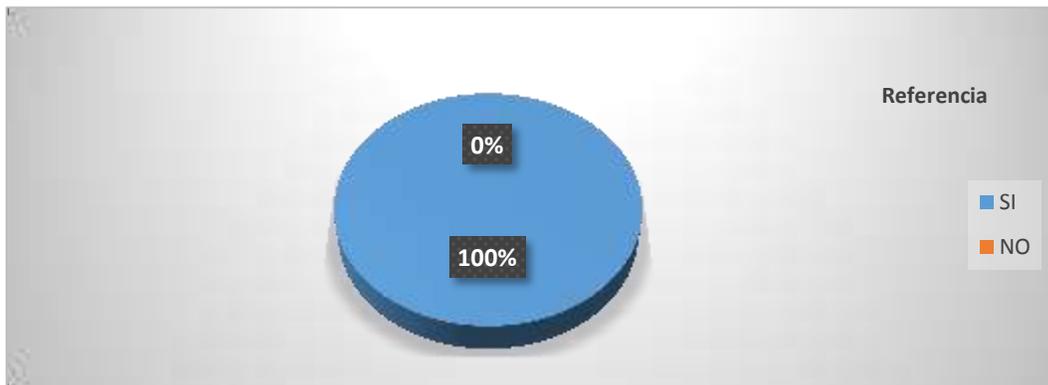
**Interpretación:** La totalidad opina que el director posee liderazgo en la institución, ya que ha sido demostrado constantemente en las diferentes actividades gestionadas como: ampliación de servicios, capacitaciones, talleres, charlas motivacionales y en actividades extra aula siempre en beneficio de la formación de los estudiantes y personal docente.

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

### Gráfica No. 10

**¿El comportamiento de los docentes hacia los estudiantes se establece en un marco de respeto?**



Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

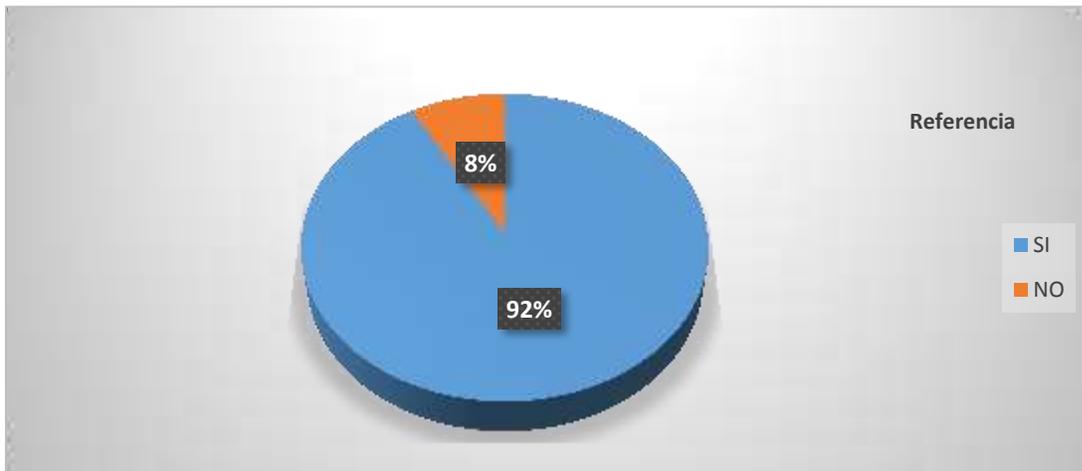
Interpretación: Los resultados afirman que el personal docente posee un comportamiento de acuerdo a su trabajo este se da en un ambiente agradable y en un margen de respeto, que genera un contexto ideal para la práctica de valores, que dan como resultado mejores relaciones interpersonales.

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

Gráfica No. 11

¿Ha tenido discusiones con el personal docente de la institución educativa?



Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

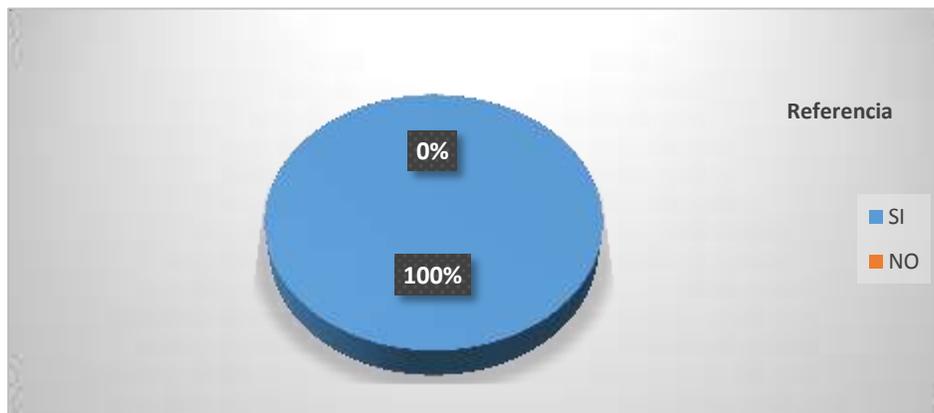
Interpretación: La mayor parte de los estudiantes manifiestan que la relación con los docentes se ha practicado bajo normas y reglas que ayudan al respeto de opiniones mutuas, con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales; por otro punto en su minoría indican que las diferencias dentro del establecimiento se dan por las diferentes opiniones que cada uno posee.

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

Gráfica No. 12

**¿Confía en que la institución educativa es un centro en el cual se forma con principios y valores?**



Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes del Colegio Mixto “La Sabiduría, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

Interpretación: La gráfica demuestra que en el centro educativo constantemente hacen énfasis en la práctica de principios y valores, ya que estos ayudan a formar mejores ciudadanos y sobre todo profesionales conscientes de la realidad nacional, es por ello que la misión y visión van orientadas a formar ciudadanos ejemplares.

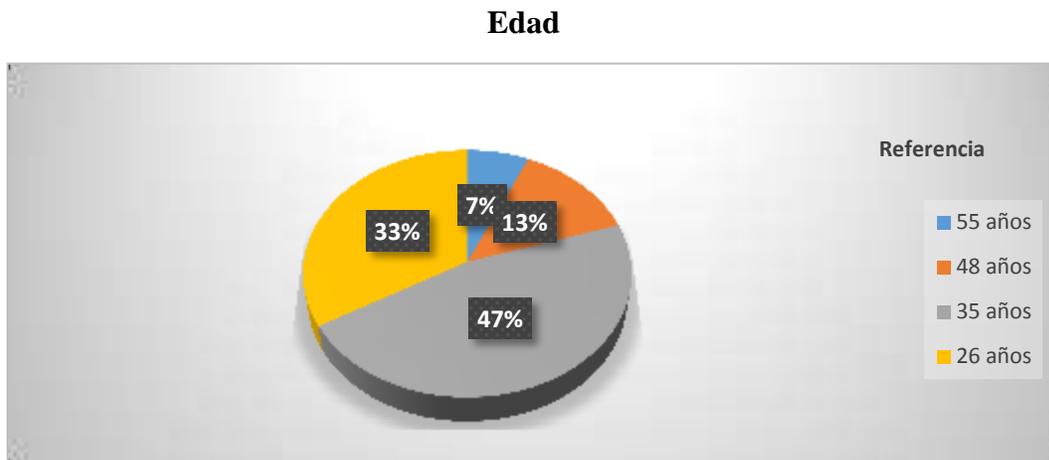
# La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

## Datos Generales:

Edad:  
Sexo:  
Título que posee:  
Procedencia:

**Gráfica No. 13**



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

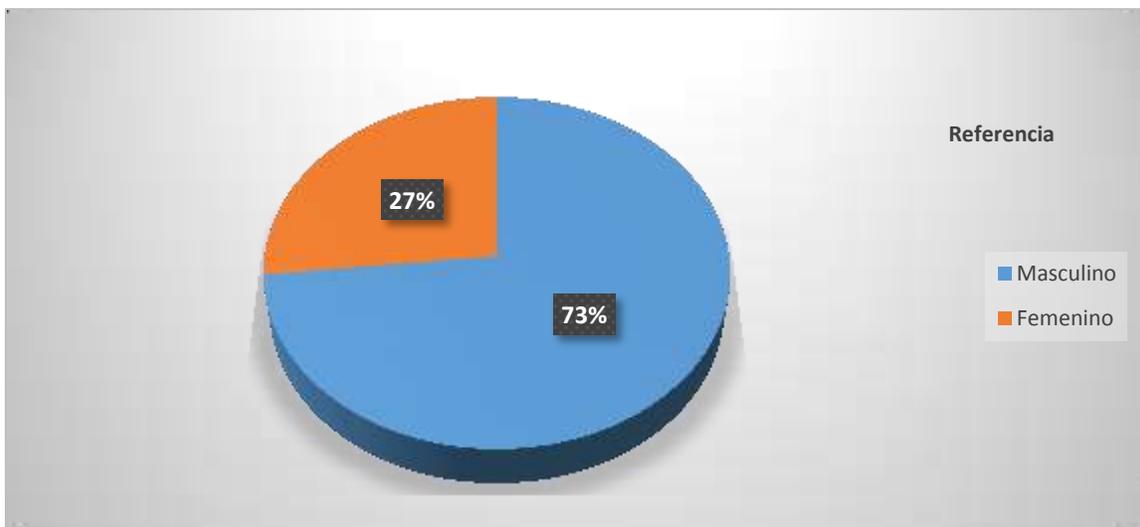
Interpretación: En esta gráfica se evidencia que las y los docentes, en su mayoría están comprendidos en el grupo etario entre los 26 a 35 años, significa que tienen la madurez necesaria para el desempeño de su labor docente. Sin embargo, en mínima parte también hay docentes entre las edades comprendidas de 48 y 55 años, considerando a estos docentes como los más experimentados para ejercer su actividad docente dentro del Colegio Mixto “La Sabiduría”

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

Gráfica No. 14

Sexo



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

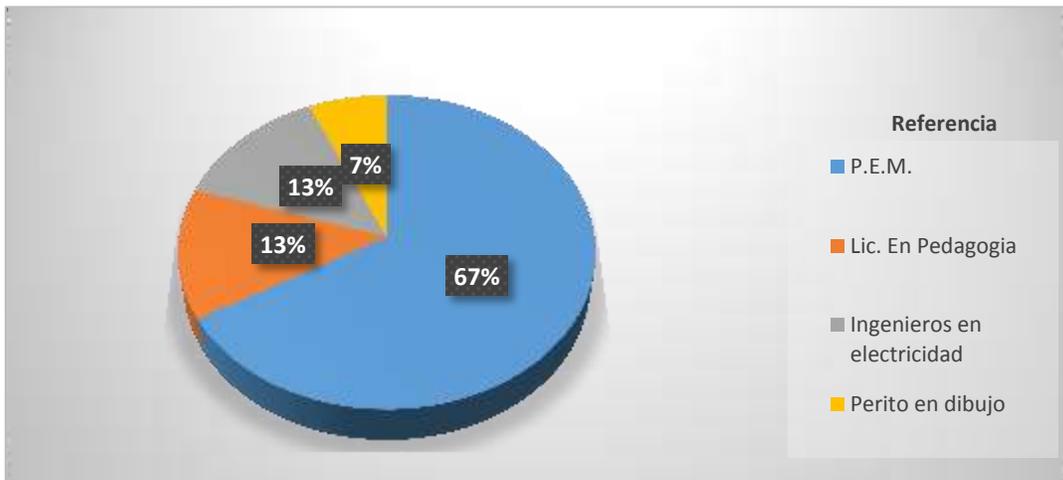
Interpretación: Según los resultados obtenidos, se puede evidenciar que la población masculina de los docentes en el Colegio Mixto “La Sabiduría” supera en un considerable porcentaje a la parte femenina, lo que indica que ambos sexos en la actualidad tienen oportunidad para desempeñar la actividad docente, demostrando preparación y vocación para ejercer dicho cargo.

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

### Gráfica No. 15

#### Título que posee



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

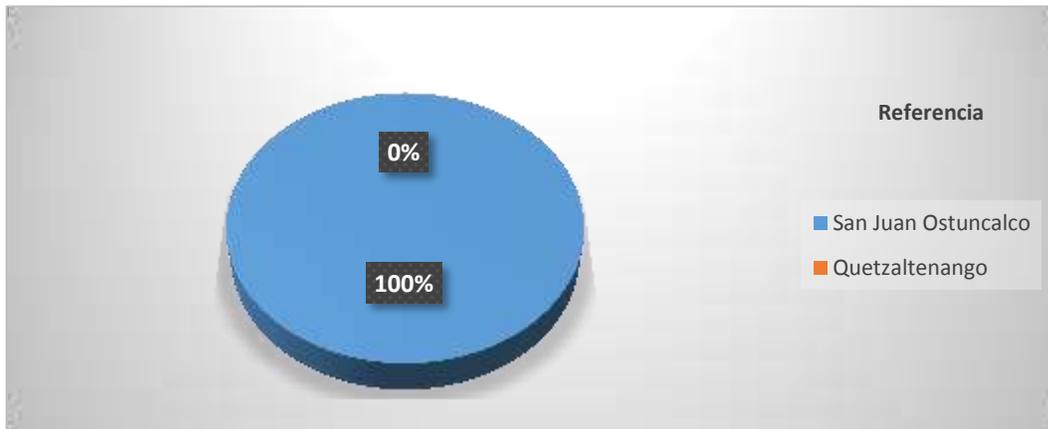
Interpretación: En la gráfica se observa que los docentes en forma mayoritaria son titulados como Profesores de Enseñanza Media, lo cual indica que están acreditados para ejercer su profesión en el centro educativo. Por otra parte se nota que los docentes cuentan con diferentes profesiones a nivel universitario, factor que determina entonces que, los docentes cuentan con una preparación adecuada para ejercer su trabajo.

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

### Gráfica No. 16

#### Procedencia



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

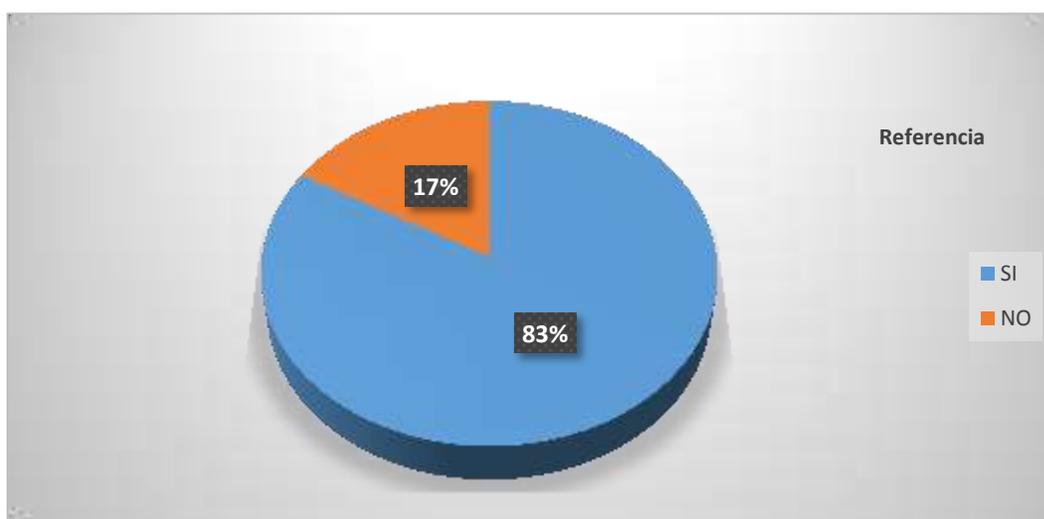
**Interpretación:** La gráfica indica que, la mayoría de docentes del establecimiento son originarios de del municipio de San Juan Ostuncalco; factor que revela que es un grupo de trabajadores iguales en cuanto al lugar de pertenencia, resultando beneficioso para el traslado, y buen desempeño en su entorno laboral.

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

Gráfica No. 17

¿Considera que el director promueve dentro de la institución un clima organizacional eficiente?



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

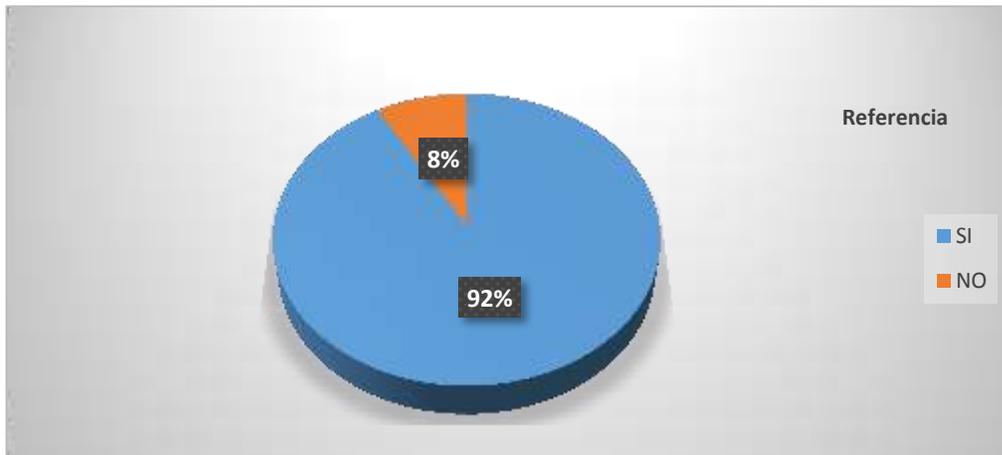
**Interpretación:** La mayor parte del personal docente establece que, el director promueve acciones que ayudan al intercambio de ideas a través de capacitaciones, que fortalecen la relación entre el equipo de trabajo, mientras que una mínima parte de docentes indica que el clima de trabajo se podría mejorar a través de normas y reglas en igualdad de condiciones para alumnos y maestros.

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

Gráfica No. 18

**¿Existe buena relación interpersonal con todos sus compañeros de trabajo favoreciendo un clima organizacional armónico?**



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

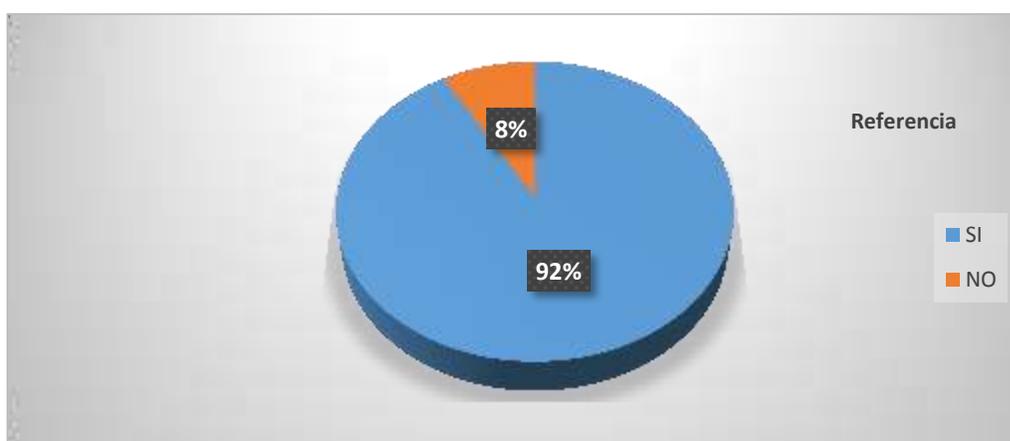
**Interpretación:** Los resultados afirman que los docentes en su mayoría practican una relación afectuosa, que se da mediante el apoyo y trabajo en equipo fortaleciendo la práctica educativa; mientras que un menor porcentaje indica que, las relaciones interpersonales se ven afectadas debido a la diversidad de opiniones y formas de actuar que impiden la existencia de un clima armónico dentro de la institución.

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

### Gráfica No. 19

¿Considera que la institución vela por cumplir y satisfacer sus necesidades económicas haciéndolo sentir a gusto y recompensado por su trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

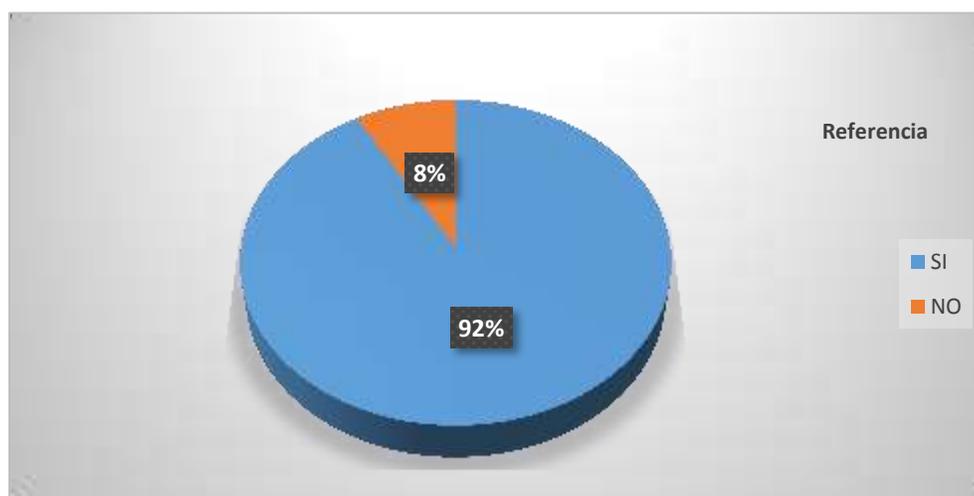
**Interpretación:** Los datos obtenidos reflejan que la mayoría de docentes se sienten satisfechos con el salario que devengan, ya que va acorde a sus labores que diariamente realiza, por lo que considera que la institución cumple adecuadamente con el pago del servicio; un porcentaje mínimo indica estar en desacuerdo con el sueldo obtenido, ya que muchas veces brinda tiempo extra a la institución la cual no reconoce esto como un incentivo.

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

Gráfica No. 20

**¿Cree que la institución tiene buenas condiciones físicas y ambientales para llevar a cabo sus labores eficazmente?**



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

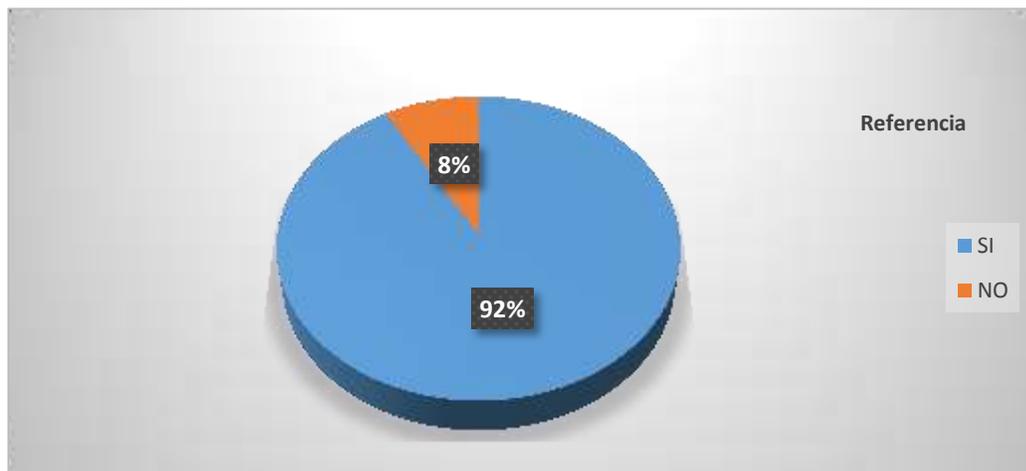
Interpretación: Los docentes manifiestan que el centro educativo cuenta con un edificio y mobiliario sofisticado, que beneficia a los estudiantes en desarrollo de sus actividades académicas y al docente con los recursos para innovar en la formación; por otra parte en un mínimo porcentaje se evidencia que muchas veces el recurso no se utiliza adecuadamente, afectando de esta manera la formación del estudiante.

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

### Gráfica No. 21

**¿Conoce y guía su trabajo mediante los valores, misión, visión, y estrategias que forman parte de la cultura organizacional de la institución?**



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

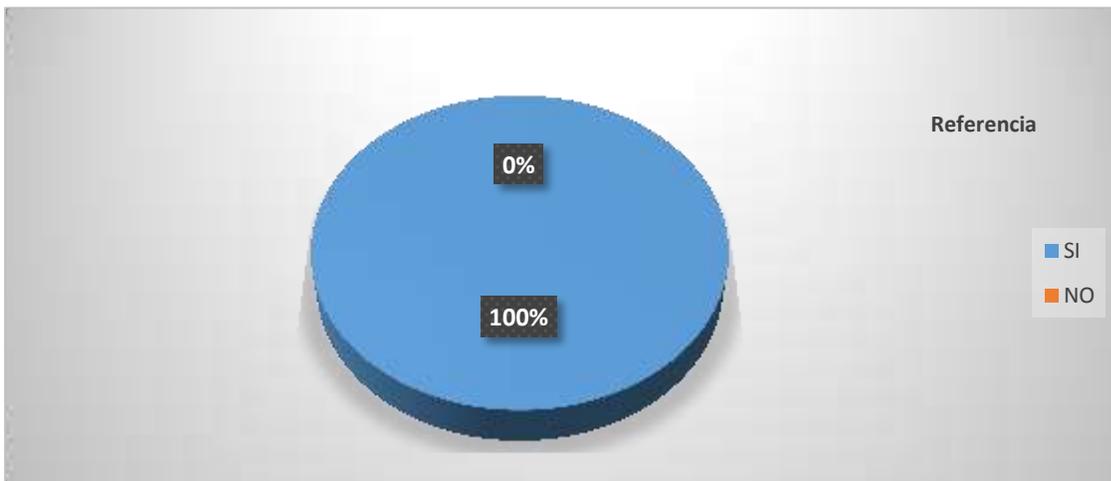
Interpretación: La mayoría de los docentes se sienten identificados con la institución, es por ello que labor la ejercen poniendo en práctica la misión y visión, para el logro de las metas y objetivos para el crecimiento del centro educativo; mientras que una parte minina parte de los docentes indican desconocer los fundamentos por los cuales se rige la institución.

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

Gráfica No. 22

**¿Las relaciones interpersonales maestro alumno se establecen mediante la práctica de principios y valores?**



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

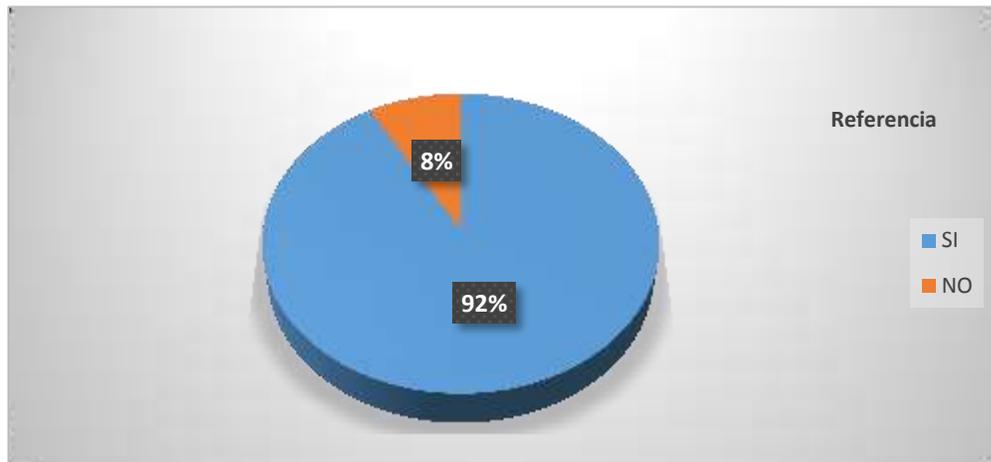
Interpretación: La totalidad de los docentes dicen sentirse satisfechos en su labor y sobre todo en las relaciones interpersonales que practican con los estudiantes, respetando las diferentes opiniones, formas de pensar y sobre todo las formas de actuar, corrigiendo de forma adecuada las acciones negativas que presentan dentro del grupo de estudiantes.

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

Gráfica No. 23

**¿Demuestra el director ser una persona con liderazgo para guiar el desarrollo del personal y de la institución?**



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

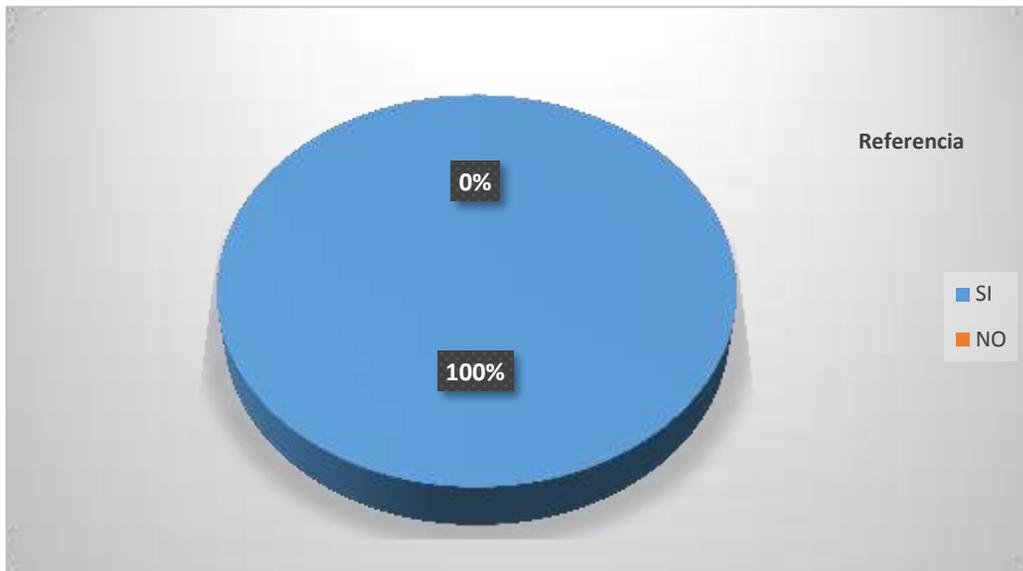
Interpretación: La gráfica demuestra que los docentes se sienten a gusto con el liderazgo que demuestra el director, ya que promueve constante mente actividades que fortalecen el conocimiento y ayudan al crecimiento personal; al mismo tiempo se evidencia que un mínimo porcentaje de los docentes en alguna ocasión no se ha sentido satisfecho con el papel que juega el director en las actividades planificadas.

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

Gráfica No. 24

¿Dentro de su labor como docente se identifica con la institución educativa?



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

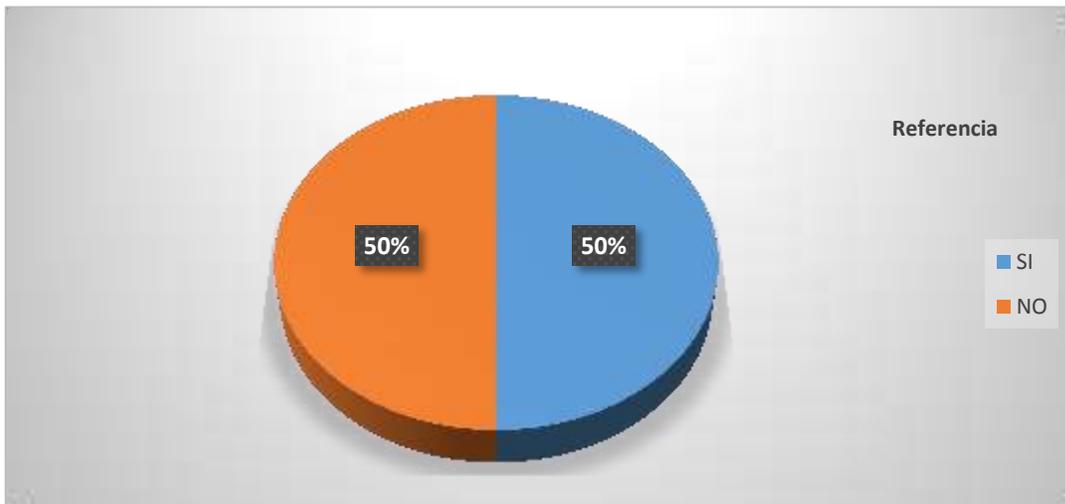
Interpretación: La totalidad de los maestros indica sentirse orgulloso de pertenecer al centro educativo, ya que es el lugar idóneo donde ellos ponen en práctica sus conocimientos y al mismo tiempo ayudan al crecimiento y desarrollo de sus habilidades, que benefician a la formación de los estudiantes, considerando a la institución como un pilar fundamental de la sociedad.

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

Gráfica No. 25

**¿Existen aspectos negativos que impiden el desarrollo de su labor como docente?**



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

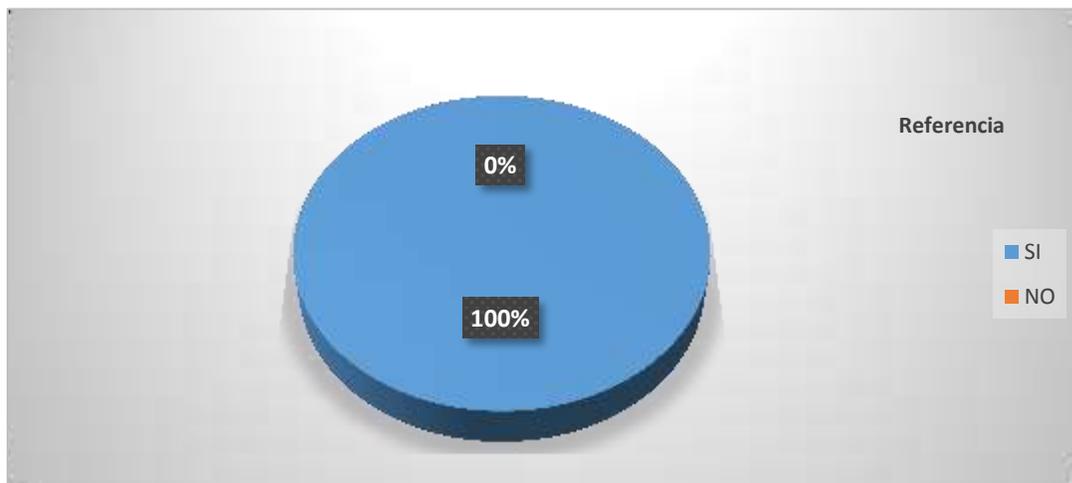
Interpretación: La mitad de los docentes considera que las condiciones para el ejercicio de su labor son adecuadas, ya que tanto el director como la infraestructura son elementos esenciales como complemento para el desarrollo de sus competencias; mientras que la otra mitad de los docentes establece que aspectos como mobiliario y actividades extra aula, afectan el desarrollo de sus actividades programadas limitando así la formación de los estudiantes.

## La Cultura, Clima Organizacional y su impacto en la Labor Docente

Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría”

Gráfica No. 26

¿Considera que la cultura y el clima organizacional impactan en la labor docente?



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría, San Juan Ostuncalco, Agosto de 2015

Interpretación: Los docentes consideran que un ambiente agradable bajo la práctica de principios y valores, es clave para alcanzar el éxito y formar a los estudiantes a través del ejercicio y ejemplo, que se refleja en las acciones y comportamiento que cada uno de ellos demuestra durante el ciclo escolar, es por ello que las conductas y creencias son bastiones fundamentales en cada institución.

## **5.2 Discusión de resultados**

### **5.2.1 Según definición operacional de las variables de estudio**

La concepción que se tiene sobre cultura y clima organizacional, se manifiesta como el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar, que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo, se evidencia por medio del comportamiento de cada persona, controlando la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.

La labor docente, Es un proceso donde el maestro es un elemento decisivo en la transformación de la sociedad en la que se desenvuelve, puesto que puede dejar huella de su trabajo en cada uno de sus alumnos. No solo en el cumplimiento de lo planificado y establecido dentro de los programas educativos, sino involucrarse a fondo en las situaciones que se vive dentro del contexto donde se desempeña.

### **5.3 Según hallazgos encontrados**

De acuerdo al análisis de los resultados que brindan los instrumentos aplicados en la investigación titulada, “Cultura y Clima Organizacional y su impacto en la labor docente”; permiten realizar la discusión de dicho proceso, donde a continuación se dan a conocer las preguntas principales que fueron formuladas a las diferentes unidades de análisis. Procediendo a la triangulación de las respuestas obtenidas, con el propósito de comparar y contrastar los datos e información obtenida.

Según la pregunta número1, de la entrevista aplicada a la directora del establecimiento, nos indica que la forma en que promueve el desarrollo de un clima organizacional dentro de la institución educativa, es por medio del trabajo en equipo con cada una de las actividades que se planifican, Así mismo con capacitaciones y talleres relacionados con aspectos esenciales como las buenas relaciones, participación, valores, flexibilidad y equidad, para originar una cultura y clima eficiente.

Comparándola con la pregunta número 1 de la encuesta dirigida a los docentes donde manifiestan que, el director promueve acciones que ayudan al intercambio de ideas a través de capacitaciones, que fortalecen la relación entre el equipo de trabajo.

De la misma manera los estudiantes en la pregunta número 1 expresan, que si han podido percibir un clima organizacional eficaz dentro del equipo de trabajo de la institución educativa. Siendo evidente entonces que el líder de la institución se preocupa por mantener una cultura y un clima organizacional eficiente, considerándolo como parte esencial para el buen funcionamiento del centro educativo.

Al analizar la respuesta de la pregunta número 2, que cuestionan la existencia de una relación interpersonal armónica dentro del equipo de trabajo, la directora manifiesta que la relación que se práctica entre el equipo de trabajo es integral y agradable, debido a que todos trabajan en conjunto y armonía, donde los valores, la equidad y la aceptación de diferentes opiniones, juegan un papel importante en las buenas relaciones personales.

Comparándola con la pregunta número 2 de la encuesta dirigida a docentes en un mayor porcentaje indican, que dentro del equipo de trabajo se práctica una relación afectuosa, la cual se demuestra con el apoyo mutuo y el trato que cada uno ofrece, fortaleciendo la práctica educativa; mientras que en un menor porcentaje, las relaciones interpersonales se pueden ver afectadas, debido a la diversidad de opiniones y formas de actuar que impiden la existencia de un clima armónico dentro de la institución.

Mientras tanto los estudiantes en la pregunta número 2, opinan en un mayor porcentaje, que el vínculo que existe entre docentes y administrativos se da en un ambiente agradable que se refleja en cada una de las actividades planificadas; al mismo tiempo un mínimo porcentaje establece que la relación se ve afectada debido a las diferentes opiniones y formas de actuar.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se puede deducir que, la mayoría del personal docente y administrativo practican una relación interpersonal agradable y que en una mínima parte la convivencia se ve afectada debido a la falta de tolerancia y a la aceptación de opiniones por lo que se deberá trabajar en el mejoramiento de la misma para que todos puedan sentirse a gusto.

Prosiguiendo con el análisis, en la pregunta número 3 de la entrevista dirigida a la directora, donde se cuestiona que si la institución satisface las necesidades económicas de los empleados haciendo que puedan sentir a gusto y recompensados, la directora indica que, cada uno de los docentes recibe su salario de acuerdo al trabajo que realiza, donde se vela por el cumplimiento de las prestaciones laborales como parte de su trabajo.

Por otro lado, los docentes en la pregunta número 3, en su mayoría manifiestan sentirse satisfechos ya que están conscientes que su salario va acorde a sus labores que diariamente realizan, considerando que la institución cumple adecuadamente con el pago del servicio; mientras tanto un porcentaje mínimo indica estar en desacuerdo con el sueldo obtenido, ya que muchas veces brinda tiempo extra a la institución la cual no reconoce esto como un incentivo.

Posteriormente al cuestionar a los estudiantes en la pregunta número 3, sobre que si han escuchado comentarios de los docentes expresando sus inconformidades económicas que les brinda la institución, indican que un 48% de docentes han manifestado muchas veces en clase su inconformidad en sus prestaciones laborales y un 52% manifiesta sentirse satisfecho con el salario que le brinda la institución.

Es preciso mencionar que con esta pregunta, de acuerdo a los resultados que brindo la encuesta dirigida a estudiantes, se observa la discrepancia que existe entre las diferentes opiniones de las unidades de análisis, por lo que se deduce que existe un gran número de docentes inconformes con el salario que recibe.

Respecto a la pregunta número 4, al cuestionar a las unidades de análisis sobre cómo consideran las condiciones físicas y ambientales que brinda la institución, la directora menciona que son muy buenas, ya que los docentes y estudiantes cuentan con un edificio moderno, mobiliario y equipo en buenas condiciones y sofisticado, con un área para practicar el deporte de básquet bol, permitiendo una mejor labor para el docente y un mejor aprendizaje para el estudiante, logrando desempeñarse eficazmente.

Por otro lado los docentes en la pregunta número 4, en concordancia con la directora opinan que cuenta con un edificio y mobiliario que beneficia a los estudiantes en desarrollo de sus actividades académicas y al docente con los recursos para innovar en la formación; pero también se puede observar a una mínima parte de docentes en desacuerdo ya que indican que los recursos no se utiliza adecuadamente.

Posteriormente los estudiantes en la pregunta número 4, indican sentirse a gusto con el ambiente que brinda la institución, ya que cuenta con lo necesario para una mejor formación académica, y al igual que los docentes en una mínima parte manifiestan que la institución debe mejorar los espacios adecuadamente para generar un ambiente agradable.

Al analizar las respuestas podemos deducir que la directora, en su mayoría los docentes y estudiantes se sienten a gusto dentro de dicho establecimiento, debido a que es uno de los mejores centros educativos del municipio y la otra minoría está en desacuerdo debido a que esperan tener más espacios deportivos y recreativos, así mismo mobiliario y equipo más personalizado y actualizado para adquirir mejores experiencias y relacionarse de cerca con la tecnología.

De igual forma, en la pregunta número 5 planteada a la directora, donde se cuestiona sobre si conocen los empleados los objetivos, valores, misión, visión y estrategias de la institución, donde ella opina que cada uno tiene clara la Misión y Visión, y que son trabajadas cada año en cada una de las actividades que realiza la institución por medio de capacitaciones y talleres.

Posteriormente con un mayor porcentaje los docentes en la pregunta número 5, manifiestan que sus labores las ejercen poniendo en práctica la misión y visión logrando de esa manera alcanzar las metas y objetivos que se plantean; por otra parte un mínimo porcentaje de los docentes indican desconocer los fundamentos por los cuales se rige la institución.

De la misma manera los estudiantes en la pregunta número 5, en su totalidad consideran que el personal docente y administrativo, dentro de cada una de sus labores priorizan la práctica de valores y orientan su trabajo de acuerdo a la misión y visión del establecimiento, mediante capacitaciones, talleres y actividades recreativas. Por lo que se puede deducir que la institución da a conocer los lineamientos para que el grupo de trabajadores lo apliquen dentro de sus labores diarias.

Cuando se analizan las respuestas obtenidas, por cada una de las unidades de análisis, se puede decir que la directora de la institución está consciente de la importancia que tiene la cultura y el clima dentro de su centro educativo, ya que en cada uno se encuentran inmersos, aspectos que son indispensables para que exista una buena convivencia basada en valores, un ambiente físico estable, actitudes y aptitudes positivas y bien desarrolladas, buena motivación y una relación armónica, con el fin satisfacer las necesidades del estudiante, docentes y de la institución. Por otra parte se puede evidenciar que un mínimo porcentaje de docentes aún no se sienten satisfechos con los recursos económicos, ambientales y físicos que la institución les proporciona, la cual se logró percibir en los cuestionamientos que se les presentaron, por lo que se considera indispensable que la institución verifique si cada uno de los recursos los proporciona de manera equitativa, con el fin de que todos se sientan a gusto y satisfechos dentro de la empresa. Al mismo tiempo resaltarle a cada uno de los docentes la importancia de estos temas en su labor.

Al finalizar, se puede resumir que de acuerdo al análisis y la triangulación de resultados del trabajo de investigación realizado en el Colegio Mixto “La Sabiduría”, del municipio de San Juan Ostuncalco, en el cruce de información obtenida por las unidades de análisis: director, docentes y estudiantes, manifestaron que la cultura y el clima organizacional impactan en la labor docente.

## **5.4 Comprobación de hipótesis**

Con la investigación titulada “La Cultura y Clima Organizacional y su impacto en la labor docente del Colegio Mixto “La Sabiduría” del Municipio de San Juan Ostuncalco Quetzaltenango, se ha formulado la siguiente hipótesis:

“La cultura y el clima organizacional impactan en la labor docente”

Con base a los resultados obtenidos en la investigación, se concluye exponiendo que efectivamente, La cultura y el clima organizacional mejora constantemente el trabajo del docente. Por lo anteriormente expuesto la hipótesis es aceptada.

## Conclusiones

- Partiendo del análisis del trabajo investigativo se concluye diciendo que la práctica de una cultura y clima organizacional, son de relevada importancia dentro de todas las instituciones, ya que de ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas. Tomando en cuenta que la cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la institución y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, objetivos, estrategias, metas planteadas en ella y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.
- La cultura organizacional del Colegio Mixto “la Sabiduría” se encuentra un tanto desequilibrada, puesto que se encontró a una mínima parte de docentes quienes están en desacuerdo con algunos de los aspectos que la institución les brinda, lo que ha desencadenado en algunos docentes actitudes conformistas.
- Al mismo tiempo se pudo comprobar que las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo. Por lo que la directora deberá establecer acciones para la práctica de una cultura organizacional equilibrada y por lo tanto un clima armónico y estable dentro del centro educativo. Ya que la conducta es el espejo de la cultura y el liderazgo; partiendo de esta premisa se concluye que las características presentes en el personal en general han sido inducidas y fomentadas por la actual cultura y los climas de trabajo.
- La cultura institucional puede ser débil por la falta de un compromiso verdadero de los trabajadores para con su organización; no obstante, esta situación se origina porque existe desacuerdo en cuanto al manejo de los principios y valores establecidos por la institución que van en contrariedad de la que se trabaja en la realidad.

- De las personas que laboran en el centro educativo se podría decir, que la relación con sus superiores y de su mismo nivel es buena además los resultados revelan que en el ambiente laboral hay un grado de compañerismo mas no de amistad, ya que entre ellos mismos se han realizado comentarios negativos.
- Los estudiantes coinciden en que la institución está a cargo de un líder que ha demostrado su alto sentido de superación y entusiasmo por hacer crecer el centro educativo, así mismo indican que el clima organizacional se ve afectado, debido a que han escuchado comentarios negativos entre el equipo de trabajo, por lo que se considera permitente la aplicación de una propuesta encaminada a fortalecer la cultura organizacional que se maneja dentro de la institución educativa.

## **Recomendaciones**

Derivadas de las conclusiones anteriormente relatadas se pueden hacer las siguientes recomendaciones.

- Proponer programas de motivación al personal de la empresa con la finalidad de educar a los empleados para que implementen una verdadera cultura organizacional.
- Analizar y si es viable y factible reestructurar los incentivos y el salario de cada uno de los docentes para lograr satisfacer las necesidades de cada uno. Al mismo tiempo es indispensable crear espacios de recreación para la práctica de más deportes dentro del centro educativo, con el fin de establecer un clima armónico en docentes y estudiantes.
- Se deben implementar programas, talleres o capacitaciones que fortalezcan la cultura y clima organizacional para lograr el cambio personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.
- Implementar los cambios e intervenciones propuestas en el programa para mejorar el clima organizacional, presentado en el presente estudio.
- Considerar la implementación de programas alternos al presente, (evaluación del desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación) para los cuales será necesario un estudio específico al tema.
- Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.

## Referencias bibliográficas

- Beck, A.T y Freeman, A (1990): *La Cultura Organizacional y sus componentes*, Barcelona.
- Níco López. *Maestría en Consultoría Gerencial. Curso 2. Cultura organizacional*. La Habana: Escuela del Partido.
- Boada Grau J, Vallejo D, Agullo Tomas E. *El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral*.
- León Santos M, Ponjuán Dante G, Rodríguez Calvo M. (2006). *Procesos estratégicos en la gestión del conocimiento*. Acimed.
- Francisco Javier Vásquez Valerio, *Modernas estrategias para una Cultura Organizacional*. México: Ed. Euro México.

## **Propuesta**

### **1. Nombre de la propuesta**

“Proyecto de actualización y adaptación, para el logro de una cultura y clima organizacional eficiente dentro del Colegio Mixto “La Sabiduría” del Municipio de San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango.”

#### **1.1 Introducción:**

La Cultura y el clima organizacional son temas importantísimos dentro de las organizaciones educativas, ya que se refieren al ambiente que se crea y se vive en ellas, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores tomando en cuenta que de ellos depende la eficacia y productividad de la misma.

Sabiendo que la cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, y los mismos líderes de la institución. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.

Es por ello que se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Por lo anteriormente mencionado resulta indispensable fortalecer constantemente dichos temas, para que la institución pueda marchar con eficacia y eficiencia, tomando en cuenta que en ella se forman principios, valores, y fortalece la personalidad y el carácter de las personas hasta llevar a que las personas adquieran un grado de madurez que posteriormente es demostrado en la sociedad.

Por lo tanto después de que se efectúa la medición del clima del centro educativo y se realiza el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo es la propuesta con la que se pretende corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral de la institución educativa siendo esta una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente positivo de la organización.

## 2 Justificación:

Dentro del proceso educativo es fundamental que los docentes desempeñen su trabajo de la manera más adecuada y correcta ya que juegan un papel importante en la sociedad, no solo en “enseñar”, explicar o examinar conocimientos, sino va más allá y es el de ayudar a los estudiantes a “aprender a aprender” de manera autónoma, en esta cultura de cambio promoviendo su desarrollo cognitivo y personal mediante principios, valores actividades críticas y aplicativas que luego serán practicadas y compartidas con las demás personas.

Es por ello que el docente siempre debe enfrentar su labor con optimismo, pasión y actitud positiva para que todo sea eficaz y con más posibilidades de salir exitosos tanto personalmente, con los estudiantes, institución educativa y sociedad.

Actualmente se pueden observar docentes desmotivados a causa de la cultura y clima organizacional que se vive dentro de los centros educativos, en donde el ambiente y la convivencia dentro del equipo de trabajo se torna pesado, por la existencia de comentarios negativos, la inadecuada práctica de valores, el incumplimiento de deberes, la falta de incentivos, reconocimientos, motivación, recursos y las condiciones físicas que les brinda la institución, son factores que contribuyen a que el docente no se sienta satisfecho e identificado con el centro educativo, reflejando su descontento en la actitud hacia los demás y en su trabajo diario, perjudicando el proceso de formación de los estudiantes y al crecimiento de la institución.

Por lo tanto, es conveniente que dentro de los centros educativos se vele por fortalecer la cultura y el clima organizacional, con el fin de que todos los que forman parte de la institución se sientan a gusto con el trabajo que realizan. Resultando oportuno que en el Colegio Mixto “La sabiduría” se trabaje sobre estos temas, por el bienestar y desarrollo del personal docente, la institución y servicios que presta en beneficio a la sociedad.

### 3 Planteamiento del Problema

El problema radica en la importancia que conlleva la práctica de una cultura y clima organizacional por parte del personal administrativo, docentes y alumnos del Colegio Mixto “La Sabiduría”. Donde la investigación realizada en este establecimiento indico la insatisfacción personal de algunos docentes y estudiantes, a causa de aspectos que perjudican la estabilidad de cada persona.

En lo económico se puede evidenciar el descontento que tienen algunos de los docentes por el salario que devengan y porque no se les hace efectivo el tiempo extra que dan dentro de la institución como un incentivo.

Así mismo, en la actitud por parte de algunos docentes que no practican eficientemente los valores y a la vez no dan una buena impresión y ejemplo delante los demás, el apoyo es escaso y perjudican la estabilidad emocional del equipo de trabajo.

Otro de los problemas encontrados, es la dificultad de aceptar y tomar en cuenta las diferentes opiniones para la resolución de conflictos y actividades programadas por la institución.

Por otra parte se ha podido observar que los docentes desean tener más acceso y mejor equipo y materiales de tecnología con los que cuenta la institución para poder desarrollar su trabajo de manera eficaz.

Por todo lo anteriormente expuesto la relación interpersonal y el ambiente que se vive dentro de la institución es debilitada, repercutiendo negativamente en el docente ya que generan inconformidades, las cuales muchas veces no expresan por miedo a que los desempleen o porque

simplemente no sean tomadas en cuenta, expresándolas con el mal rendimiento laboral, repercutiendo en la formación de los estudiantes y en el desarrollo de la empresa.

## 4 Objetivos

### 4.1 Objetivo General

- Fortalecer por medio de capacitaciones a la institución educativa en acciones necesarias para mejorar la cultura y el clima organizacional.

### 4.2 Objetivos específicos

- Señalar las intervenciones necesarias para mejorar el clima organizacional.
- Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente.
- Fortalecer la cultura y un ambiente estable de trabajo en equipo dentro del centro educativo.

## 5 Resultados

Al finalizar se pretende que el personal administrativo y docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría”, comprendan y profundicen su conocimiento acerca de la importancia de mantener una cultura y clima organizacional dentro de su equipo de trabajo, para poder ejercer sus responsabilidades de manera eficiente, contribuyendo con la sociedad en formar personas con principios y valores, pero sobre todo capaces de enfrentar los conflictos que se le presenten.

## 6 Acciones

Los resultados de la investigación “Cultura y Clima organizacional y su impacto en la labor docente” realizada en el Colegio Mixto “La Sabiduría”, serán socializados con el director, docentes y alumnos, para explicarles la importancia que tienen dichos temas en el progreso de la

institución educativa, en el crecimiento laboral del docente y en el proceso formativo del estudiante, al mismo tiempo se les indicará el objetivo de la implementación de los talleres y capacitaciones y los beneficios que otorga su aplicación.

### 6.1 Capacitación No 1. Tema a tratar “Cultura organizacional”

Dirigido al personal administrativo y docentes, del Colegio Mixto “La Sabiduría”, donde se pretende la socialización del tema tomando como base los siguientes aspectos:

- Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
- Énfasis de grupo: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
- Perfil de la decisión: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
- Integración: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- Control: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
- Tolerancia al riesgo: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
- Criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- Tolerancia al conflicto: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- Perfil de los fines o medios: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- Enfoque de la organización: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

## 6.2 Capacitación No 2. Tema a tratar “Clima organizacional”

Dirigido al personal administrativo y docentes del Colegio Mixto “La Sabiduría”, esta capacitación pretende informar y a la vez comparar si los siguientes aspectos se dan dentro del equipo de trabajo, para que de esa manera cada uno pueda verificar en que es lo que debe mejorar o trabajar más. Dándole opción a la líder del centro educativo contrastar e identificar los problemas que surgen dentro de cada persona que tiene a su cargo.

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

## 7 Cronograma

Actividades	Octubre		
Fecha	5	7	9
Presentación de resultados ante la Directora del Colegio Mixto “La Sabiduría”			
Capacitación 1 Tema a tratar “Cultura			

organizacional”			
Taller 2 Tema a tratar “Clima organizacional”			

## 8 Metodología

Para desarrollar estas actividades se empleará una metodología reflexiva, activa y participativa, donde el facilitador desarrolle habilidades de búsqueda, selección, análisis y evaluación de la información, asumiendo un papel más directo en fortalecer el conocimiento de la cultura y el clima organizacional efectivo dentro de dicha institución educativa.

Además, el personal administrativo y docentes deben participar en actividades que les permitan intercambiar experiencias y opiniones donde existan procesos de reflexión sobre lo que se ha hecho, lo que se hace y lo que se quiere hacer o mejorar, para la búsqueda de resultados eficaces, ya que cuando el equipo de trabajo se dirige sobre las mismas bases se logran los objetivos y metas planteadas.

## 9 Monitoreo

Se realizarán observaciones de las actividades llevadas a cabo, con el personal administrativo y docentes para comprobar la funcionalidad que generaron las capacitaciones brindadas, al finalizar el trabajo de investigación.

## 10 Evaluación

Se realizará en función del cronograma.

## **Anexos**



Universidad Panamericana  
Facultad de Educación  
Licenciatura en Educación  
Sede Quetzaltenango

## GUÍA DE ENTREVISTA PARA DIRECTOR

El presente cuestionario tiene como objeto obtener información para la investigación titulada **“La Cultura, Clima organizacional y su impacto en la labor docente, del Colegio Mixto “La Sabiduría” del Municipio de San Juan Ostuncalco”**. Los datos que aporte serán de gran utilidad para fines educativos y de uso estrictamente confidencial.

### DATOS GENERALES:

Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Título que posee \_\_\_\_\_

1. ¿De qué manera promueve el desarrollo de un clima organizacional eficiente dentro de la institución educativa?
  
2. ¿Considera que existe una relación interpersonal armónica dentro del equipo de trabajo, como parte fundamental del clima organizacional de la institución?
  
3. ¿Cree que la institución satisface las necesidades económicas de los empleados para que se puedan sentir a gusto y recompensados?
  
4. ¿Cómo considera las condiciones físicas y ambientales que brinda la institución?

5. ¿Conocen los empleados los objetivos, valores, misión, visión y estrategias, de la institución como parte de la cultura organizacional?

6. ¿Cree que la cultura y el clima organizacional son factores que contribuyen a la eficiencia de la labor docente?

7. ¿Considera que su labor y liderazgo han conducido a la institución hacia éxito?

8. ¿Ha escuchado comentarios negativos dentro del mismo equipo de trabajo de la institución?

9. ¿Dentro de la institución el trabajo en equipo genera mejores resultados?

10. ¿Considera que la cultura y el clima organizacional impactan en la labor docente?



Universidad Panamericana  
Facultad de Educación  
Licenciatura en Educación  
Sede Quetzaltenango

## CUESTIONARIO PARA DOCENTES

El presente cuestionario tiene como objeto obtener información para la investigación titulada **“La Cultura, Clima organizacional y su impacto en la labor docente, del Colegio Mixto “La Sabiduría” del Municipio de San Juan Ostuncalco”**. Los datos que aporte serán de gran utilidad para fines educativos y de uso estrictamente confidencial.

### DATOS GENERALES:

Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Titulo que posee \_\_\_\_\_

Procedencia \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** A continuación se le presenta una serie de cuestionamientos en donde se le solicita marcar con una X la opción elegida.

1. ¿Considera que el director promueve dentro de la institución un clima organizacional eficiente?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

2. ¿Existe buena relación interpersonal con todos sus compañeros de trabajo favoreciendo un clima organizacional armónico?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

3. ¿Considera que la institución vela por cumplir y satisfacer sus necesidades económicas haciéndolo sentir a gusto y recompensado por su trabajo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

4. ¿Cree que la institución tiene buenas condiciones físicas y ambientales para llevar a cabo sus labores eficazmente?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

5. ¿Conoce y guía su trabajo mediante los valores, misión, visión, y estrategias que forman parte de la cultura organizacional de la institución?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

6. ¿Las relaciones interpersonales maestro alumno se establecen mediante la práctica de principios y valores?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

7. ¿Demuestra el director ser una persona con liderazgo para guiar el desarrollo del personal y de la institución?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

8. ¿Dentro de su labor como docente se identifica con la institución educativa?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

9. ¿Existen aspectos negativos que impiden el desarrollo de su labor como docente?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

10. ¿Considera que la cultura y el clima organizacional impactan en la labor docente?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_



Universidad Panamericana  
Facultad de Educación  
Licenciatura en Educación  
Sede Quetzaltenango

## CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES

El presente cuestionario tiene como objeto obtener información para la investigación titulada **“La Cultura, Clima organizacional y su impacto en la labor docente, del Colegio Mixto “La Sabiduría” del Municipio de San Juan Ostuncalco”**. Los datos que aporte serán de gran utilidad para fines educativos y de uso estrictamente confidencial.

### DATOS GENERALES:

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Grado: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** A continuación se le presenta una serie de cuestionamientos en donde se le solicita marcar con una X la opción elegida.

1. ¿Se puede percibir un clima organizacional adecuado dentro del equipo de trabajo de la institución educativa?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

2. ¿Considera que la relación interpersonal que existe entre el personal docente y administrativo de la institución es armónica?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

3. ¿Ha escuchado comentarios de los docentes expresando sus inconformidades económicas que les brinda la institución?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

4. ¿Considera que la institución educativa cuenta con buenas condiciones físicas y ambientales para poder educarse?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

5. ¿Los docentes se preocupan por promover los valores, misión, visión y estrategias de la institución educativa en sus labores?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

6. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeñan los docentes?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

7. ¿Considera que el director posee liderazgo dentro de la institución educativa?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

8. ¿El comportamiento de los docentes hacia los estudiantes se establece en un marco de respeto?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

9. ¿Ha tenido discusiones con el personal docente de la institución educativa?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

10. ¿Confía en que la institución educativa es un centro en el cual se forma con principios y valores?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_