



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN EDUCATIVA**



**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL  
ETHNOS DOCENTE**

**Tutora:** Edith Liccioni

**Autor(a):** Meury Sánchez

**Bárbula, Julio 2014**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN EDUCATIVA**



**“CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ETHNOS DOCENTE”**

Trabajo de Grado presentado a la Dirección de Postgrado de Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo como requisito para optar al grado de Magister en Investigación Educativa.

**AUTORA: Licda. Meury Sánchez**

**TUTORA: Dra. Edith Liccioni**

Bárbula, febrero 2014.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN EDUCATIVA**



**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado: **Clima Organizacional del Ethnos Docente** presentado por la ciudadana **Meury Sánchez** para optar al título de Magister en Investigación Educativa, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

---

**Nombre y Apellido**

**C.I.**

**Firma del jurado**

---

---

---

En la ciudad de Valencia a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2014

# ÍNDICE GENERAL

iii

	Pág.
LISTA DE FIGURAS.....	xii
LISTA DE CUADROS.....	xiii
SINTESIS DESCRIPTIVA.....	xiv
ABSTRAC.....	xv
DEDICATORIA.....	xvi
AGRADECIMIENTO.....	xvii
INTRODUCCION.....	1

## CAPITULO I

### FENÓMENO DE ESTUDIO

Descripción.....	4
Intencionalidad.....	9
Directrices.....	10
Justificación de la Investigación.....	10

## CAPITULO II

### ESTADO DEL ARTE DEL TEMA DE ESTUDIO

Antecedentes de la investigación.....	14
Bases Teóricas Referenciales.....	22
Clima organizacional.....	23
Teoría del Clima Organizacional de Likert (1967).....	31
Ethnos docente.....	43
Gestión gerencial.....	56

Pilares de la Gestión Gerencial.....	58
Teoría de las necesidades de Maslow (1954).....	60
Teoría X e Y de Mc Gregor (1990) .....	65
Ubicación del contexto de estudio.....	72
Misión.....	72
Visión.....	72
Cómo Hacerlo.....	72
Enfoque epistemológico.....	86
Matriz Epistémica del Objeto de Estudio.....	88

### **CAPITULO III**

#### **ITINERARIO EPISTEMOLÓGICO**

Naturaleza de la investigación.....	76
Método.....	77
Proceso de investigación etnográfica.....	79
Diseño de la investigación.....	80
Universo de estudio.....	80
Informante Clave.....	81
Proceso de Recolección de la Información.....	82
Estrategias Empleadas para el Análisis de la Información.....	84
Categorización de los contenidos .....	84
Interpretación y teorización.....	85
Fiabilidad.....	86
Validez.....	87

### **CAPITULO IV**

#### **SISTEMATIZACIÓN, CATEGORIZACION, DIAGRAMACION Y TRIANGULACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS**

Categorización de la entrevista.....	94
Categorización de los registros de ca .....	104
Diagramación.....	132
Triangulación de la información y la teoría.....	154

## **CAPITULO V**

### **INTERPRETACIÓN Y TEORIZACIÓN DE LOS HALLAZGOS**

Interpretación del relato de Daniela Rodríguez.....	159
Teorización de Daniela Rodríguez.....	162
Del relato a las Teorías.....	162
Interpretación del relato de Nancy Rojas.....	168
Teorización de Nancy Rojas.....	173
Del relato a las Teorías.....	173
Interpretación del relato de Rosa Linares.....	180
Teorización de Rosa Linares.....	183
Del relato a las Teorías.....	183
Interpretación de los Registros de Campo.....	188
Teorización de los Registros de Campo.....	200
De la situación descrita a las Teorías.....	200
Grandes Comprensiones.....	221
Atribuciones al profesional de la docencia.....	224
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS.....	227

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA N°	Pág.
1 Pirámide de las necesidades.....	66
2 Organigrama estructural.....	76

## LISTA DE CUADROS

vii

CUADRO N°	Pág.
1 Escuelas de pensamiento.....	25
2 Características del Climas I según Likert.....	37
3 Características del Climas II según Likert.....	38
4 Características del Climas III según Likert.....	39
5 Características del clima IV según Likert.....	40
6 Enfoques del clima organizacional.....	41
7 El proceso de la educación.....	46
8 Pilares de la Educación.....	47
9 Balance de la educación.....	48
10 Características de la teoría X e Y.....	74



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**ESCUELA DE EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE GRADO**  
**MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN EDUCATIVA**  
**SEMENARIO DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE GRADO III**



**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL  
ETHNOS DOCENTE**

**TUTORA:** Dra. Edith Liccioni

**AUTOR(a):** Meury Sánchez  
AÑO: 2014

**SINTESIS DESCRIPTIVA**

Los nuevos esquemas gerenciales exigen procesos flexibles ante los cambios introducidos en las organizaciones; una estructura plana, ágil, reducida con un clima de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales. No obstante, la realidad vivenciada en el ethnos docente difiere de lo planteado teóricamente. De ahí que la investigación tiene como intencionalidad comprender el clima organizacional del ethnos docente. Las teorías del Clima Organizacional de Rensis Likert (1967), de las necesidades de Abraham Maslow (1954) y la X, e Y de Douglas Mc Gregor (1990) son las referencias teóricas para el estudio. El proceso metodológico de manos de Martínez (2009) y Goetz y LeCompte (1988), estará enmarcado en el paradigma fenomenológico interpretativo bajo un enfoque cualitativo, específicamente en el método etnográfico, con diseño de campo descriptivo. Las estrategias y proceso de recolección de la Información que se emplearon son: la entrevista y la observación participante, utilizando las grabaciones de audio y los registros de campo. La fiabilidad de la información presentada se relaciona con la replicabilidad del presente estudio etnográfico en otras instituciones de educación media general. Mientras que la validez se basa en la triangulación de la información y fuentes teóricas, las cuales conducen a iguales hechos originados en el contexto de estudio. Por ultimo dentro de las categorías diagramadas, interpretadas y teorizadas se encuentran las siguientes: relaciones humanas, método de mando, procesos de comunicación, estrategias de aprendizaje y motivación, vislumbrando un clima organizacional desfavorable autoritario-coercitivo donde no se tienen buenas relaciones interpersonales, falla la comunicación y no se trabaja en equipo y la gestión gerencial poco responde a los intereses y necesidades del ethnos docente.

**Descriptor:** Clima Organizacional, Ethnos Docente, Educación.

**Línea de investigación:** Investigación Educativa.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**ESCUELA DE EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN EDUCATIVA**  
**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE GRADO III**



**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL  
ETHNOS DOCENTE**

**TUTORA:** Dra. Edith Liccioni

**AUTOR(a):** Meury Sánchez  
AÑO: 2013

**ABSTRAC**

The new management schemes require flexible processes to changes in organizations, a , agile, flat structure reduced to a working environment that meets those involved in the execution of organizational objectives . However, the real life experience in teaching ethnos differs from the theoretical suppositions. Hence the research is to understand the organizational climate intentionality teacher ethnos. Theories of Organizational Climate Rensis Likert (1967), the needs of Abraham Maslow (1954) and the X and Y of Douglas McGregor (1990) will be the theoretical references for the study. The methodology of the hands of Martinez (2009) and Goetz and LeCompte (1988 ) , will be framed in the interpretative phenomenological paradigm on a qualitative approach , specifically the ethnographic method , with descriptive design field . The strategies and the process of gathering information to be used are: the interview and participant observation, using audio recordings and field recordings. The reliability of the information presented relates to the replicability of this ethnographic study in other institutions of general secondary education. While the validity is based on the triangulation of information and theoretical sources, which lead to the same facts arising in the context of study. Finally within diagrammed, interpreted and theorized categories are as follows: human relations, control method, communication processes, learning strategies and motivation, glimpsing an authoritarian - coercive unfavorable organizational climate where you do not have good relationships, failure communication and not working as a team and little management practice serves the interests and needs of teachers ethnos.

Descriptors: Organizational Climate, Ethnos Teacher Education .  
Research line: Educational Research.

## DEDICATORIA

x

*Quiero dedicar el presente trabajo de grado a todas esas personas que fueron protagonistas de este episodio de mi vida y que aportaron su granito de arena para que todo este esfuerzo se hiciera realidad.*

*Primeramente a dios todopoderoso, ya que sin el esto no fuese sido posible, a ti dios por darme vida, salud e impulsarme cada día a cumplir las metas propuestas.*

*A mis padres Leyda y Rafael quienes son el motor de mi vida, gracias al apoyo de ustedes he llegado a todo esto, sin ustedes los que con su ayuda me hacen ser una persona cada día, gracias por su ayuda.*

*A mis hermanos, a mi novio y a mis tíos quienes del mismo modo han sido participes y me han acompañado en todo este proceso a ustedes por la colaboración prestada.*

*A los profesores Edith Liccioni, Crisálida Villegas y Eusebio de Cairés por todo el conocimiento facilitado, por su dedicación, apoyo y compromiso brindado a mi persona y a mi trabajo de grado.*

*A todos ustedes se los dedico...*

## AGRADECIMIENTO

xi

*Desde lo más profundo de mí ser, quiero brindar un agradecimiento sincero y afectuoso a todas las personas que me apoyaron incondicionalmente a lo largo de la realización de esta maestría, y a todos los profesores que participaron en mi formación académica: En primer lugar, agradecemos a Dios padre, todopoderoso; ser supremo que estuvo conmigo en todo momento y me guio por el camino de la bondad y de la sabiduría.*

*Agradezco a mis padres porque han sido protagonistas en el progreso que he alcanzado hasta ahora, y porque en todo me han brindaron su apoyo incondicional, lleno de amor y sinceridad plena. De igual modo quiero agradecer a una persona muy especial mi novio que me acompañó en todo este camino y que aún me sigue acompañando prestándome todo el apoyo y paciencia posible Rafael Flores. Agradezco a mis hermanos, tíos, abuelos y primos por el apoyo brindado en este arduo camino y porque me han permitido experimentar lo más hermoso de la convivencia humana: el amor familiar.*

*Agradezco a mi tutora de mi trabajo especial de grado: Profesora Edith Liccioni y la profesora Crisálida Villegas por su dedicación, vocación de servicio, y responsabilidad al momento de guiarme en el proceso de investigación. Qué “sabroso” es recibir tutoría de una docente que hace su trabajo con amor. Así mismo quiero agradecer al profesor Eusebio de Caires y a mi amiga Andrea Vidanovic por su apoyo incondicional y brindarme luces en el camino de investigación.*

*A todos ustedes, muchísimas gracias...*

## INTRODUCCIÓN

xii

La concepción acerca del hombre ha cambiado a través de las diferentes épocas de la humanidad, dichas concepciones han marcado a su vez dinámicas científicas, políticas y sociales con relación a este. En los últimos tiempos se ha vislumbrado una nueva visión del mundo por ende de las personas, una visión holística y sistemática que ha trascendido a las mismas organizaciones en las cuales estas se desenvuelven.

Desde el surgimiento de las organizaciones modernas y postmodernas, las personas han tratado de compaginar tanto la complejidad, como los conflictos y sus relaciones laborales. Así de forma global, hay que mencionar que el clima organizacional se forma a partir de las interacciones internas y externas que los individuos tengan de sus organizaciones, formando así sus percepciones.

De ahí que broten concepciones del clima organizacional, que no es otra cosa que el ambiente que se exterioriza en una institución educativa como producto de una serie de sub-variables objetivas y subjetivas que establecen una gran multiplicidad de actitudes, conductas y reacciones en las personas que en ella laboran, y que pueden ir desde una identificación plena hasta la frustración y el perjuicio para el desarrollo del plantel.

La importancia del clima organizacional se constituye en un tema de marcado interés en nuestros días, en tanto se ha convertido en un elemento de relevante importancia estratégica. Es una fortaleza que bien encaminada conduce a las instituciones educativas hacia la excelencia educativa, por ello resulta necesario tener presente el sentir de las personas que confluyen en una organización educativa, las ideas que se forman sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen, que son capaces de realizar y hacia dónde creen que deben marchar como institución.

Ahora bien, en un plantel las actitudes de un docente hacia diversos aspectos del trabajo son producto tanto de su experiencia interior y exterior como de sus circunstancias laborales. Por esta razón, si estos perciben los sistemas, procedimientos, objetivos y prácticas administrativas como algo acorde con sus propias necesidades, objetivos y aspiraciones, el clima de la organización será de mutua confianza y aceptación de las condiciones necesarias para permanecer en ella.

De ahí que la gestión del clima organizacional en los diferentes niveles de la educación, constituye un compromiso y una responsabilidad para los gerentes educacionales que deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse al funcionamiento administrativo de la organización.

Actualmente existen problemas estructurales y funcionales en las instituciones educativas que han perdurado en el tiempo y son factores determinantes que propician un clima laboral desfavorable, donde los actores directivos, docentes, administrativos, obreros y estudiantes se diferencian por su comportamiento individual y grupal.

Lo expuesto significa que las instituciones educativas son organizaciones complejas, que funcionan con el enfoque de los paradigmas tradicionales, donde existen aspectos claves que orientan la dinámica de la institución entre los que se resaltan la conducta de sus miembros y los procesos organizacionales direccionados por la toma de decisiones, estilos de dirección, participación y la comunicación entre otros, que generan situaciones que conforman el ambiente de trabajo.

En este sentido una vía de búsqueda para gestionar el clima organizacional en las instituciones educativas, es la realización de investigaciones que como estas busquen comprender la realidad del clima organizacional del *ethnos* docente específicamente de la Unidad Educativa “Santa Lucía I” ubicada en Valencia estado Carabobo, antes de pretender abordarla encontrando los elementos socioculturales que la componen.

La presente investigación, pretende proporcionar conocimientos esenciales sobre el clima organizacional del ethnos docente, a partir de la convivencia diaria con las personas, una persona que se encuentra inmersa en ese ethnos, la cual responde a un interés por comprender una experiencia de vida que se adscribe al ámbito organizacional y por ende a las personas.

De esta forma se presenta la estructura del cuerpo de la investigación que se realiza, la cual está distribuida en cinco capítulos, y es importante enfatizar que el estudio se llevó a cabo siguiendo la luz de la realidad misma.

El capítulo I, comprende el fenómeno de estudio, en el cual se describe y se explica la realidad concreta estudiada y la necesidad de comprenderla desde su naturaleza propia el clima organizacional del ethnos docente de la Unidad Educativa “Santa Lucia I” ubicada en Valencia estado Carabobo, al igual que la intencionalidad, las directrices y la justificación de la investigación.

El capítulo II, contiene las referencias teóricas y epistemológicas, de donde se desglosan los antecedentes tanto internacionales, nacionales y locales de la investigación, las bases teóricas referenciales, se desarrolló de igual forma el tema del clima organizacional, ethnos docentes y gestión gerencial, se señala la ubicación del contexto de estudio, el enfoque epistemológico y la matriz epistémica del fenómeno de si bien no constriñe la investigación sino que más bien tendrá como intención presentar la naturaleza viva del fenómeno estudiándolo desde múltiples miradas.

El capítulo III, involucra el itinerario metodológico donde se abarca la naturaleza de la investigación, el método, el proceso de investigación etnográfica, diseño, universo de estudio, informantes claves, las estrategias, instrumentos y proceso de recolección de la información, las técnicas empleadas para el análisis de la información, categorización de los contenidos, interpretación y teorización, fiabilidad y validez . El capítulo IV contiene la codificación y categorización donde se muestran

las categorías y sub categorías que emergieron de las entrevistas y los registros de campo, la diagramación de dichas categorías y la triangulación de las experiencias y las teorías. Por último en el capítulo V comprende la interpretación, teorización, grandes comprensiones y las atribuciones al profesional docente, además de las referencias bibliográficas utilizadas en el estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **FENÓMENO DE ESTUDIO**

#### **Descripción**

El mundo actual vive en una época de cambios constantes a los cuales las organizaciones deben responder, en tal sentido para que las organizaciones eleven su calidad, buen servicio y alcance el éxito, tienen que aceptar las transformaciones y dejar atrás sus viejos paradigmas organizacionales que ya no funcionan en esta nueva era siendo obsoletos y poco efectivos, tal como plantea Chiavenato (2010:29):

Cambiar significa mudar de un estado a otro. Todo cambio implica una transformación que puede ser gradual y constante, o rápida e impactante. Las empresas se enfrentan continuamente a cambios en su ambiente interno y externo, lo que las obliga a adecuarse y a revisar su cultura y sus paradigmas.

Por tal motivo, las organizaciones hoy día pretenden mejorar continuamente, así como incorporar procesos donde se lleven a cabo cambios e innovaciones permanentes, que permitan dar respuestas a las demandas de la sociedad para obtener el grado de excelencia propuesto por la misma.

En este orden de ideas Mujica y Pérez (2007), enfatizan que los nuevos esquemas gerenciales exigen procesos flexibles ante los cambios introducidos en la organización; una estructura plana, ágil, reducida con un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de intercambio basado en la productividad y efectividad en donde se comparta el éxito; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización. Desde este punto de vista, las personas como capital humano representan el bien más importante de toda organización, de ahí, la importancia de

hacer énfasis en las satisfacciones de las necesidades materiales y emocionales de todos los trabajadores.

Situación que no es diferente en las organizaciones educativas en vista que los directivos deben establecer un ambiente que permita la participación de todos los profesores, así como la integración de prácticas que involucren: selección, desempeño, reconocimiento, capacitación y avance profesional; que constituyen procesos de cambios estratégicos que puede ayudar a la generación de un clima adecuado, así como, a contribuir directamente al incremento de productividad del trabajo docente.

Esto conlleva a que las organizaciones pueden llegar a la excelencia si, el personal directivo aprovecha el potencial de todos sus miembros y despierta en ellos su autovalorización, fomenta su creatividad, innovación y principalmente la motivación, en el de un desempeño de excelencia manifestado en la labor que realice con los educandos, como ejes fundamentales en el proceso educativo y por medio de estos efectuar un aporte significativo al cambio social.

Partiendo de esta idea la motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde se manifiesta con una mayor incidencia. Ivancevich (1996:152) expresa lo siguiente:

El enriquecimiento del contenido del trabajo, la promoción en las mejoras de las condiciones de vida en el trabajo y del reconocimiento social por la labor que se realiza, así como la utilización de métodos y estilos de trabajo que dejan a un lado su carácter autocrático de dirección, constituyen aspectos integradores de motivación y de realización individual más allá de los mecanismos y formas de estimulación tradicional.

El tiempo que se dedica al trabajo supone una gran parte de la vida, es entonces necesario estar motivados hacia este, de forma que no se convierta en una actividad alienada y trágicamente opresora. El estar motivado hacia el trabajo trae consecuencias positivas, tales como la autorrealización, el sentirse competentes, saberse útiles y mantener la autoestima. Partiendo del hecho que la motivación de los seres humanos propicia un buen clima organizacional, tal como lo plantea Martínez

(2008) en cuanto que es un fenómeno interviniente en la productividad y satisfacción de la organización.

Es por lo anteriormente expuesto que, el clima organizacional permite describir el conjunto de percepciones y expectativas de los individuos respecto a la organización y sus relaciones de trabajo, como señala Nani (2011:7) “el clima organizacional se define como la percepción que existe entre los miembros de una organización y el ambiente interno que prevalece dentro de la misma”.

Es decir, que el clima organizacional comprende un conjunto de factores internos como los son: las percepciones de los trabajadores sobre el trabajo, la capacitación y crecimiento del personal, la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo como determinantes del comportamiento organizacional. De igual forma la motivación que tenga el personal por parte del directivo el cual juega un papel fundamental para el buen funcionamiento y excelencia de la organización, al respecto Figueroa (2011:12), señala que:

El ambiente de las organizaciones está afectado por varios elementos: uno, de carácter sociológico, que se refiere a la motivación y la satisfacción laboral; otro, representado por las relaciones interpersonales, remuneración y las características permanentes que comprenden la estructura de la organización.

Lo especial de este planteamiento reside en el hecho de que, el [comportamiento](#) de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. De ahí que, el clima organizacional refleja la [interacción](#) entre características personales y organizacionales. Se desprende, entonces que las percepciones que tenga el personal sobre el clima organizacional de la institución educativa donde presta sus servicios repercute en el rendimiento de su trabajo y, por ende, en la satisfacción laboral, lo que influye directamente en la calidad de su labor.

No obstante en el contexto educativo, se evidencia que alguno de los miembros del personal no logran internalizar los verdaderos objetivos organizacionales. Al respecto Álvarez (2007: 83): opina “Es muy frecuente encontrarse grupos que llevan trabajando años cuyos miembros desconocen a nivel concreto y preciso los objetivos

que como grupo se tienen fijados”. Es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes.

Así mismo, Venezuela forma parte de la muestra de los países que presentan esta problemática; a nivel nacional se han realizado estudios sobre el tema, dentro de estos se encuentra el de Silva (2006), quien señala que hace falta el liderazgo efectivo que permita la participación activa del personal en general para el logro de sus objetivos, ya que esto incide la labor pedagógica de los docentes.

Tal situación no es diferente en la Unidad educativa “Santa Lucia I” ubicada en Valencia estado Carabobo adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Educación, desde el año 1979, esta tiene como objetivo preparar a sus estudiantes y convertirlos en bachilleres con altos nivel de calidad, capaces de enfrentar la responsabilidad, de hacer de Venezuela el país que se necesita; ofrece educación desde primer año hasta quinto año de Educación Media General.

Es deber de dicha institución ocuparse entre otras cosas de estudiar su propio Clima Organizacional; identificándolo en el desempeño laboral aspectos como los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, entre otros, tomando en cuenta que la satisfacción en el trabajo, constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende, el éxito de las organizaciones.

Por lo antes mencionado es posible que el debilitamiento del Clima Organizacional en esta casa de estudio haya generado poco fortalecimiento en el cumplimiento de funciones, en el manejo de las relaciones interpersonales, en el proceso de comunicación y la motivación entre otros. De la misma manera se presenta esta situación relacionada a la condición económica y la remunerativa que se

otorga a los docentes siendo poca para las labores que desempeña en el contexto educativo.

Aunado a esto, puede que existe apatía en los docentes, quienes permanecen fuera de las aulas de clase conversando entre ellos, pudiendo esto no brindar la atención adecuada a los representantes en el horario de las clases, encontrando otro factor de estudio en las organizaciones educativas.

Por otra parte pareciera que existe poca participación de los miembros de la institución educativa en la toma de decisiones, lo que podría conllevar a que se toman en cuenta sus ideas e intereses en relación a las actividades a desarrollar en la institución.

En este orden de ideas se sospecha que la carencia de metas académicas se pondría de manifiesto al no darle seguimiento y continuidad a los logros del proceso de enseñanza y aprendizaje, el liderazgo rígido, el control centralizado en la cúspide de la organización, la no identificación del personal docente y obrero con la institución y el poco sentido de pertenencia con la misma, falta de interacción y relaciones interpersonales inadecuadas alumno-alumno, alumno-docente, docente-directivo, resistencia al cambio, y falta de innovaciones pedagógicas.

Lo antes señalado, podría originar en el personal un alto grado de desmotivación en su ambiente de trabajo que podría manifiesta mediante la constante impuntualidad, las reiteradas inasistencias de los docentes a su lugar de trabajo el no querer incorporarse a tiempo en los salones de clases correspondientes.

En efecto se presenta la apatía en cuanto a la realización de actividades académicas y extra cátedra, desarrollan actividades de forma individual, es decir dispersa y por ello, el poco trabajo en equipo es lo común, así como la poca participación en el desarrollo de las actividades pertinentes a los procesos educativos, el incumplimiento de los acuerdos de convivencia escolar y comunitario. De tal

manera, se puede vivenciar que existen ciertos factores que ponen en riesgo el clima organizacional favorable de la organización educativa.

Resulta oportuno resaltar que el directivo de la Unidad Educativa “Santa Lucia I” no da respuestas inmediatas a las problemáticas que se presentan porque debe consultar a sus superiores para tomar decisiones al respecto. Cabe destacar que frente a una problemática el directivo se muestra poca flexibilidad en sus creencias y la aceptación de ideas y pensamientos diferentes. A esto se le suma la perenne actitud de tener la razón así como, falta de equilibrio en las diferentes situaciones laborales debido a que no se consideran importantes en la organización.

Por tanto el directivo no une los esfuerzos para el logro de los objetivos planteados; además, existen problemas en la forma de coordinación y comunicación de tareas. Al igual que el desconocimiento de las funciones de cada uno de los miembros que forman parte de esta institución educativa.

La presencia de directivos que no tienen la habilidad y el conocimiento para interpretar las necesidades y expectativas de los docentes hace muy difícil la creación de un ambiente armónico y un clima organizacional adecuado para el logro de las metas personales e institucionales. Todos estos problemas que a diario se presentan despiertan la inquietud de estudiar este fenómeno a profundidad que se manifiesta en las siguientes interrogantes ¿cómo es el clima organizacional del ethnos docente en la institución caso de estudio ¿Cómo es la gestión gerencial en la Unidad Educativa “Santa Lucia I” ubicada en Valencia estado Carabobo?

### **Intencionalidad del Estudio**

Comprender el clima organizacional del ethnos docente de Educación Media General de la Unidad Educativa “Santa Lucia I” en Valencia estado Carabobo.

### **Directrices**

1. Describir el clima organizacional del etnos docente de la Unidad Educativa “Santa Lucia I” en Valencia estado Carabobo.
2. Indagar sobre la gestión gerencial en la institución caso de estudio.
3. Interpretar el clima organizacional en función al significado de la experiencia vivida por el etnos docentes del caso de estudio.

### **Justificación de la Investigación**

El clima organizacional es una variable de gran importancia para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar el éxito en el cumplimiento de los objetivos, sin perder de vista el recurso humano. El ambiente laboral donde un ser humano realiza su trabajo, el trato que el jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización, pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución y un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

El aporte de esta investigación será marcar un precedente del cual podrían hacerse estudios más específicos y profundos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de todos los empleados y obreros que pertenecen a la nómina de la institución educativa Santa Lucia “I”. La importancia de esta investigación radica fundamentalmente, en los aportes teóricos que se les brindará a los investigadores venezolanos y a la Universidad de Carabobo, sobre el clima organizacional del etnos docente que viven en el día a día y en el transcurso de su praxis docente; así mismo aporta información sobre un hecho suscitado en las instituciones educativas. El conocimiento teórico sobre el clima organizacional, servirá para impulsar el desarrollo de la gestión

educativa a través de las recomendaciones que se harán, en pro del buen desempeño de la función docente en el plano local, regional y nacional.

Por otra parte promoverá la implementación de la modalidad cualitativa de investigación en el estudio de fenómenos humanos y sociales específicamente sobre el clima organizacional en el ethnos docente. Así que el marco metodológico conformado por la naturaleza de la investigación, el método, diseño, técnicas de recolección de información empleados en la investigación pueden ser utilizadas en otros trabajos de investigación, de manera que se constituye en una propuesta metodológica.

Desde el punto de vista práctico, la presente investigación permite contribuir con recomendaciones sobre el clima organizacional que permitan mejorar en los docentes su nivel de satisfacción laboral. De igual forma este estudio cobra relevancia por cuanto los hallazgos que se obtenga en la misma y las recomendaciones servirán de guía al personal directivo, docente, administrativo y obrero para lograr mediante un adecuado clima organizacional, en su acción laboral. Por tanto dichos resultados permitirán tomar medidas que ayuden a resolver problemas en relación al clima organizacional que vive en el día a día los docentes de instituciones educativas.

En consecuencia, esta investigación puede beneficiar a directivos, docentes, alumnos y comunidad en general, dado que permitirá generar conocimientos sobre el proceso gerencial contemporáneo, que entre otros aspectos implicaría el desarrollo de un efectivo clima organizacional, que promueva la cooperación, motivación y participación entre los directivos y docentes.

Desde el punto de vista educativo se justifica dado que el mismo permite hacer referencia de manera certera a los aspectos de la organización que requieren ser revisados o en todo caso transformado para contribuir de manera holística con el tal cuestionado y atenuado tema de la calidad y pertinencia de la educación media general en Venezuela.

Lo anteriormente expuesto refleja que los estudios del clima organizacional permiten identificar, categorizar y analizar las apreciaciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como institución, por ejemplo, estilo de supervisión, relaciones laborales, prácticas comunicacionales.

## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN TEORICA Y EPISTEMOLÓGICA**

Estas referencias teóricas sirvieron como fuente de información, tanto teórica como de trabajos de investigación y que tienen de alguna forma relación con el presente trabajo, permitiendo comprender de una manera más clara la realidad en cuestión. Para la elaboración de este capítulo, se comprendió, que éste solo puede producirse adecuadamente si ya se tiene conocimiento del testimonio de vida con el cual se ha de trabajar.

Una vez que la investigadora logra los relatos de vida preciso el tema de estudio, y reflexionó sobre los teóricos-referenciales que podían aportar luces en el camino interpretativo-comprensivo, y sobre las investigaciones enfocadas en esta metodología y/o tema de estudio, que podían servir como antecedentes. De modo que las bases teóricas, los antecedentes y los conceptos que se precisan en este capítulo, son fundamentalmente referenciales, como dice Martínez (2006), no deben constreñir, ni limitar, el análisis de la información cualitativa.

#### **Antecedentes de la investigación**

Una de las exigencias del presente capítulo está en mostrar algunas investigaciones realizadas, tanto a nivel internacional, nacional, como local que guarden alguna relación con el estudio que se ha realizado. Así Montalvo (2011), realizó una investigación sobre El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente, teniendo como fin determinar la relación existe entre el clima organizacional y el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la ugel 15 de Huarochirí en Perú.

Apoyó la investigación en la teoría de las dimensiones del clima organizacional por Litwin y Stinger (1978) y el enfoque de contingencias del liderazgo de Fiedler. La metodología utilizada para dicho estudio fue de tipo descriptivo – correlacional, de corte transversal (transaccional), con métodos empíricos y lógicos. La población estuvo conformada por un total de 41 instituciones educativas del nivel de educación secundaria ubicadas en el ámbito jurisdiccional de la UGEL N° 15 de Huarochirí- lo cual hace un total de 6118 personas, la muestra estuvo constituida por 15 instituciones educativas del nivel de educación secundaria, con características homogéneas dando un total de 3185 personas entre estudiantes y docentes, seleccionados por el muestreo intencional y probabilístico simple.

La técnica de recolección de datos que manejo fue fichas bibliográficas y de investigación y fórmulas estadísticas, utilizó dos instrumentos tipo Likert, uno con un total de 66 ítems los cuales corresponden al desempeño docente y clima organizacional según los estudiantes. El otro de 40 preguntas correspondiente a la encuesta tomada a los docentes sobre el clima organizacional.

Los resultados de dicha investigación arrojaron que existe una relación entre el clima organizacional y el nivel de desempeño docente, que es percibido por el personal docente y los estudiantes. Así mismo que existe una correlación entre el estilo gerencial de los directores, el uso adecuado de las estrategias metodológicas y entre el liderazgo de los directores y la planificación de la enseñanza, como también entre el ambiente laboral de los directores y el rol de los docentes, entre los niveles de comunicación de los directores y el uso adecuado de los medios y materiales educativos, entre el estímulo laboral de los directores y el nivel de solvencia profesional y entre el manejo de conflictos de los directores y el nivel de la evaluación del desempeño docente.

Por último sugiere que se generen espacios de reflexión, los cuales resultarían muy enriquecedoras para el personal en su conjunto, ya que se sentirían valorados como parte integrante de la institución y, por ende permitiría consolidar el trabajo

académico que se está realizando. Esta investigación realizada en Perú guarda relación con la investigación que se realiza ya que se pone de manifiesto la importancia que tiene el desempeño directivo en el clima organizacional de instituciones educativas.

Por su parte Bernal (2010), realizó un estudio para optar al grado de maestro en dirección empresarial con énfasis en recursos humanos sobre el clima organizacional. Teniendo como propósito Identificar las principales características del clima organizacional en la coordinación de la seguridad y custodia del centro de ejecución de sanciones victoria adscrita a la secretaria de seguridad pública del estado de Tamaulipas-México.

La investigación se sustenta en las dimensiones del clima organizacional de Likert (1974), Litwin y Springer (1968), Payne et al. (1971). La metodología empleada en este estudio fue: de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, transversal, con diseño no experimental, además para su ejecución acudió a la estrategia de investigación de estudio de caso simple. La población está representada por los empleados del centro de ejecución de sanciones (CEDES), mientras la muestra está conformada por el personal que labora en la coordinación de seguridad y custodia, área adscrita a dicho CEDES.

En cuanto al instrumento utilizó uno tipo Likert de dieciséis 16 dimensiones y noventa y nueve 99 enunciados arrojando como resultados que la percepción que tienen los empleados de la coordinación de seguridad y custodia sobre el clima organizacional está enfocada de manera negativa hacia áreas relacionadas con el apoyo que reciben de su jefe, el trabajo en equipo, la libertad que tienen para establecer sus propios métodos de trabajo.

Así mismo se evidencia que los empleados tienen una percepción negativa sobre la comunicación que se da entre sus compañeros, el reconocimiento que reciben de sus jefe, el trato por parte de los directivos, la existencia de favoritismo, la motivación

para innovar e implementa nuevas formas de hacer el trabajo, los sueldos y salarios que reciben, las necesidades de capacitación que son cubiertas por la institución, el ambiente físico y las instalaciones en las que se desenvuelven, la visión general de la institución y en general de la relación con su jefe y compañeros.

Esta investigación se relaciona con la que se realiza por el tema en cuestión aunque no trabajan la misma metodología utiliza como estrategia de investigación el estudio de caso. Esta concierne a la actual porque evidencia las percepciones negativas que tienen los empleados en cuanto a la motivación del personal, el trato negativo por parte de los directivos, el trabajo en equipo entre otros.

En la investigación realizada por Avilán (2012) titulada: Aproximación teórica para el estudio de la cultura organizacional y la productividad universitaria, presentada en la Universidad Bicentenario de Aragua (UBA) para optar al título de doctor en ciencias de la educación, y que tuvo como propósito generar una aproximación teórica para el estudio de la cultura organizacional y la productividad en esa institución.

Utilizó la metodología cualitativa manejando la interpretación enmarcada en el método fenomenológico; los informantes fueron: cinco sujetos pertenecientes al personal administrativo, cinco al personal de servicio y cinco al docente dando un total de quince personas. Para las técnicas e instrumentos de recolección de información utilizó la entrevista en profundidad, la observación y análisis de contenido de documentos escrito.

Como resultado la investigación arroja que cuando la estrategia organizacional cambia, la cultura que antes había sido un apoyo puede convertirse en un obstáculo. Cuanto mayor sea la consistencia entre la decisión y la cultura que la sustente, menor será el riesgo a fracasar, por ello la cultura organizacional puede convertirse en un aspecto altamente estratégico para cualquier institución. En este sentido, la organización debe estar atenta a la diversidad cultural, a la incorporación de nuevas

tecnologías, en el sentido del uso que la gente hace de esta. Del mismo modo, que tomen decisiones para aplicar nuevos modelos organizativos que eleven la productividad.

Así mismo señala que en todas estas situaciones hay que tomar en cuenta que la cultura organizacional es compleja, pues está asociada a numerosas variables y dimensiones (estructura, gente, políticas, prácticas) y es, muchas veces, resistente al cambio. La cultura de la organización puede ser, un agregado de subculturas desarrolladas por las diferentes unidades como respuesta a retos específicos, o como simples mecanismos de adaptación ante cambios no direccionados y abruptos en el tiempo. De allí, la necesidad de dar importancia al conocimiento como capital intangible.

Por último señala que la productividad laboral es una actitud frente a la vida que puede lograrse y consolidarse, esta implica antes que nada la creación y el mantenimiento de una cultura de trabajo, que forme un espíritu productivo en el personal a través de modelo educativos, que generen y mantengan una cultura organizacional que conforme y consolide actitudes de compromiso, lealtad, pertinencia, identidad, responsabilidad y satisfacción en el trabajo, fundamentado en los valores organizacionales. Todo ello, debe traducirse en logros y resultados que beneficien a los que intervienen en el proceso productivo.

En consecuencia este estudio compete a la investigación porque aun y cuando este toca el tema de la cultura organizacional y el estudio que se realiza es sobre el clima organizacional se consideran temas que guardan relación entre sí, del mismo modo trabajan bajo la modalidad cualitativa de la investigación.

Por su parte Ruiz (2011), en su trabajo de grado presentado en la Universidad Bicentennial de Aragua (UBA) para optar al título de magíster en gerencia, mención administración titulado El clima organizacional en la motivación del desempeño laboral en el sector bancario, realizo la investigación con el objetivo de explicar los

efectos del clima organizacional en la motivación del desempeño laboral en la Oficina Banca de Empresas Maracay del BBVA Banco Provincial. Sustentó la investigación con la teoría de la Motivación, teoría de la Jerarquía de las Necesidades por Maslow (1972), teoría X y Y de Douglas Mc Gregor (1969), teoría del Clima Organizacional de Likert (1976) y Teoría de McClellan (1969).

Manejo la metodología de investigación explicativa apoyada en una investigación de campo tipo descriptivo; la población estuvo conformada por 25 empleados de la Oficina Banca de Empresas Maracay del BBVA Banco Provincial. En cuanto a la técnica utilizó la encuesta y como instrumento un cuestionario el cual fue policotómico estructurado por múltiples alternativas tipo Likert.

Los resultados arrojaron que la Oficina Bancaria estudiada presenta un clima organizacional que requiere de atención por parte de la gerencia, lo cual influye en la motivación y desempeño de las personas. De igual forma el investigador pudo observar que gran parte del personal encuestado, manifestó la falta de reconocimientos por parte de la gerencia.

Otro aspecto, donde los resultados se inclinan hacia las alternativas poco favorables fue en la comunicación, la cual no fluye adecuadamente, lo que obstaculiza de forma directa los objetivos y metas de la organización. Esta investigación representó un sustento para el estudio en curso, aunque se desarrolló en una institución bancarias demostró su pertinencia, por el área donde se desarrolló el hecho, además porque evidenció que el clima organizacional forma gerencialmente un elemento clave en el desempeño de un trabajador.

Al respecto Ferreira (2012) realizó un trabajo de grado acerca de la Importancia de la comunicación no verbal en el clima organizacional. Universidad nacional experimental de la fuerza armada bolivariana (UNEFA) extensión Bejuma. Trabajo presentado en la Universidad de Carabobo para optar al grado de Magíster en

Gerencia Avanzada en Educación, el cual tuvo como finalidad analizar la importancia que posee la comunicación no verbal en el clima organizacional de esa universidad.

Trabajó con Likert con su teoría del clima organizacional, Litwin y Stinger y sus dimensiones, Herzberg y su teoría de los Factores, y los códigos de Argyle. La metodología que empleo fue descriptiva con un diseño de campo, la población está conformado por todo el personal docente (a cargo de algún departamento), administrativo y obrero que forman parte de la estructura organizacional en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Bolivariana (UNEFA) Extensión Bejuma que hacen un total de 30 personas.

La técnica de recolección manejada fue la revisión bibliográfica y la encuesta, en este sentido elaboró dos instrumentos tipo Likert que permitieron la recolección de información en ambas áreas (Clima Organizacional y Comunicación no Verbal).

Concluye que la comunicación con el directivo no es fluida, y que cuando se dirige a ellos no lo hace de la mejor manera, lo cual representa una deficiencia en el proceso de comunicación y por ende en el clima organizacional guardando relación directa con las señales no verbales emitidas por el jefe. Igualmente la mayor parte de los trabajadores indicó que el jefe da las órdenes con un tono de voz autoritario; además de que lo hace con un volumen de voz elevado, y los llamados de atención son realizados de forma amenazante. Mientras que por otra parte más de la mitad de los empleados observan en el jefe el gesto de cruzar los brazos mientras está escuchando, lo cual emite un mensaje subliminal de bloqueo y de que está cerrado a los planteamientos.

En este mismo orden de ideas expresa que en la Extensión Bejuma no existe libertad para la toma de decisiones, ya que todo debe ser consultado con el jefe, esta situación denota falta de confianza de parte del jefe para con sus subordinados. De igual manera casi la totalidad de los trabajadores expresaron que sus opiniones no son

tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones importantes o resolver alguna problemática propia de la institución.

Este planteamiento puede guardar relación con el hecho de que la mitad de los trabajadores observan en el jefe el gesto de taparse la boca mientras escucha, lo que genera en el trabajador que transmite su idea, la sensación de que el jefe está teniendo malos pensamientos con respecto al planteamiento que se está realizando. Esta investigación es relevante para el estudio en curso porque trabaja el mismo tema, aún y cuando se desarrolla en instituciones de educación superior y el autor utilizó otra metodología, da paso para realizar estudios profundos sobre el tema en distintos niveles de la educación.

Del mismo modo Nani (2011), con su estudio sobre El clima organizacional y el desempeño docente para optar al título de Magister en Investigación Educativa de la Universidad de Carabobo, tuvo como propósito establecer la correlación entre el clima organizacional y el desempeño docente de esa facultad.

Sustento la investigación en la teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow y la de Likert. La metodología utilizada fue de carácter descriptivo y diseño no experimental de campo, correlacional utilizando como población a todas los docentes adscritos a la Facultad de Ciencias de la Salud, en sus tres escuelas: Fisioterapia, Tecnología Médica y Patología Médica, de la Universidad Arturo Michelena, dando un total de 2.705 sujetos, donde se incluyó también a los estudiantes de las escuelas antes mencionadas.

La muestra fue seleccionada de manera aleatoria y quedó conformada por 124 unidades de estudio correspondientes tanto a docentes como estudiantes de cada una de las escuelas que conforman esa facultad. Las técnicas de recolección de datos que se consideraron en este estudio fueron: la observación no estructurada y la encuesta.

El instrumento utilizado fue un cuestionarios tipo Likert, uno de ellos fue aplicado a los docentes conformado por 31 preguntas cerradas, con cuatro alternativas de respuestas; el otro instrumento se aplicó a los estudiantes, y estuvo conformado por 31 preguntas cerradas también con las mismas alternativas de respuestas.

El investigador determinó, que había debilidades dentro de la gestión gerencial en dicha facultad, encontrando que existían problemas en el conocimiento de la estructura organizativa, el proceso de dirección, la planificación, el control, la remuneración al personal, entre otros aspectos que son determinantes para el buen desenvolvimiento de un eficiente clima organizacional y en consecuencia para el proceso educacional productivo.

Finalmente recomienda actualizar periódicamente las carteleras, cambiando de colores, para llamar la atención de los miembros de la comunidad universitaria, distribuir la información a través del uso de redes sociales oficiales, Pautar reuniones entre directivos, docentes y estudiantes, para notificar sobre logros y proyectos de la facultad, entre otras. En efecto esta investigación concierne a la que se realiza por el tema en cuestión aun cuando se diferencian por la metodología utilizada.

### **Bases Teóricas Referenciales**

La concepción a cerca del hombre ha cambiado a través de las diferentes épocas de la humanidad, dichas concepciones han marcado a su vez dinámicas científicas, políticas y sociales con relación al hombre. En los últimos tiempos se ha vislumbrado una nueva visión del mundo por ende de las personas, una visión holística y sistemática que ha trascendido a las mismas organizaciones en las cuales estas se desenvuelve.

En tal sentido, se conceptualizó tres teorías principales para esta investigación como son: teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, teoría X e Y de Mc

Gregor y teoría del clima organizacional de Rensis Likert. Es así como se desarrolló de igual forma el tema del clima organizacional, del ethnos docentes y de la gestión gerencial que a continuación se presentan para el presente estudio.

Las instituciones educativas se manejan igual que las organizaciones empresariales las cuales tienen objetivos propios por alcanzar, misión, visión, etcétera. Es por ello que los docentes no escapan de la problemática del clima organizacional que se torna evidente y que ha tomado auge en la actualidad, por ello a continuación se desarrollará el tema del clima organizacional para sustentar la presente investigación.

### **Clima organizacional**

Chiavenato (1999:45), señala que el término clima se origina del griego Klima. Brunet (1987) al respecto señala que la palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. El clima organizacional refleja una tendencia o inclinación con respecto a un punto, las necesidades de la organización y de la gente que integra la institución.

De acuerdo con la definición etimológica sobre clima organizacional, se puede decir que éste es el reflejo de uno de los aspectos débiles de la organización, donde incluye en las personas que la integran. Dicho en otras palabras; una determinada organización está estructurada en varios elementos y cada elemento posee una determinada función. Cuando deseamos saber cuál es el clima organizacional, de acuerdo con la definición etimológica, se hará referencia a un punto de la organización que cuenta con necesidades.

El clima organizacional es un tópico que se plantea desde la década de los sesenta, junto con el surgimiento del comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional y la teoría de sistemas aplicada al estudio de las organizaciones. Su análisis está integrado por un conjunto de factores expresados en términos de

componentes, dimensiones, categorías y variables, que permiten su estudio según los propósitos planteados en la investigación.

Se debe señalar que el clima organizacional en primera instancia está planeado desde la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad, y que el concepto de clima se compone de un grupo de variables que en su conjunto forman esa visión global de la organización. Debido a estas variables se menciona que el clima organizacional es un concepto multidimensional a diferencia de otros que sólo se refieren a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

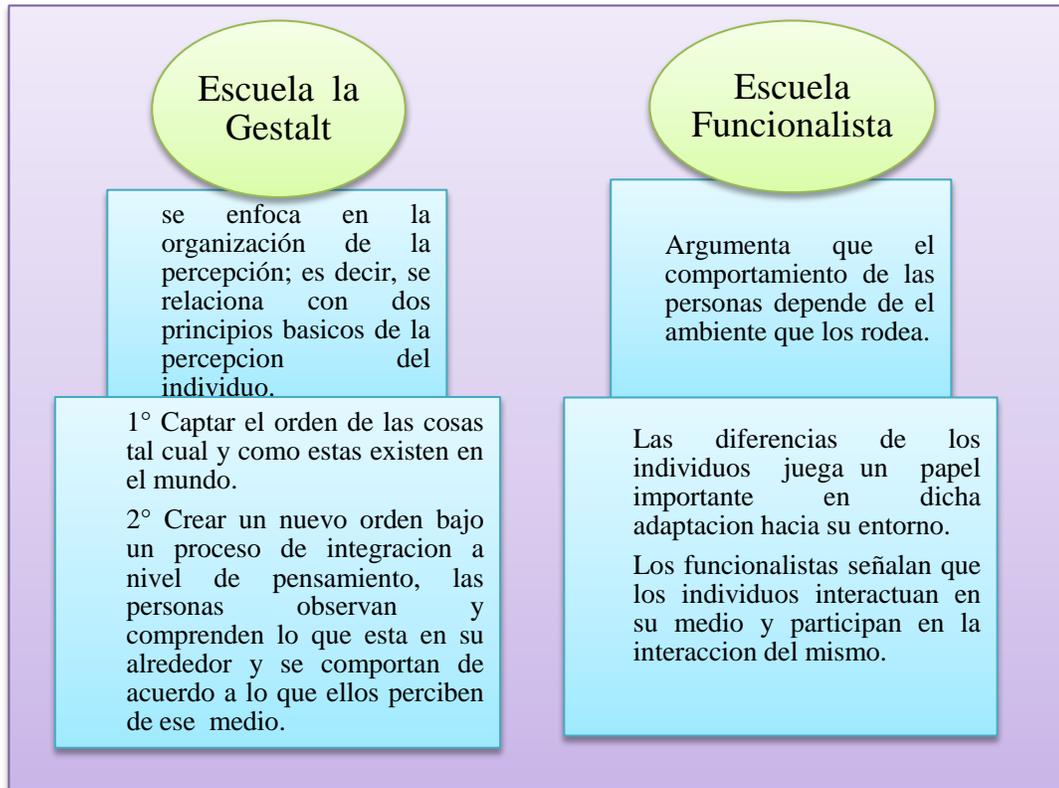
Brunet (1987), afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: Gestalt y la funcionalista. Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo.

Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Hay que hacer énfasis en que estas dos escuelas poseen en común un elemento de base de tipo homeostático (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea.

En la figura se puede observar que tanto la escuela de la Gestalt como la escuela funcionalista, consideran que el comportamiento de los individuos se ve afectado por el medio que los rodea, ocasionando que el actuar de las personas se vea condicionado por las percepciones que estas tienen referente a su área de trabajo, sus

compañeros, sus jefes, y, en general, de toda la organización a la cual pertenecen. A continuación se presenta el cuadro 1 de cada una de las escuelas de pensamiento.

**Cuadro: 1**  
**Escuelas de pensamiento**



Fuente: Brunet (1987)  
Elaborado por: Sánchez 2014

Hay que hacer énfasis en que estas dos escuelas poseen en común un elemento de base de tipo de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Sirviéndose el lector de esta introducción al tema de clima organizacional se pasa a continuación a dar diferentes definiciones, todo con la finalidad de ampliar su interés por el tema.

En un intento de aproximación al concepto, se entiende que el clima organizacional según Rodríguez (2008) es la percepción que tienen los miembros de

una organización de su funcionamiento estructural y dinámico. De esta definición, se puede decir adecuado al contexto educativo que el clima organizacional prácticamente es la manera cómo una persona percibe la organización y el medio ambiente de una determinada institución educativa, que puede ser observada en forma favorable o desfavorable para los actores o personas involucradas dentro de ella.

También, Cummings y Worley (2007:139) sobre el clima organizacional expresan que “se refiere a las percepciones de los socios sobre hasta qué punto los directivos y otros socios promuevan su trabajo y su bienestar. Indica asimismo el grado de orgullo que los socios tienen en su oficina”.

En este apartado se puede decir según lo planteado por los autores antes mencionado la base que se viene manejando con respecto a las percepciones que tienen los miembros de una institución en este caso educativa de su lugar y ambiente de trabajo y, que nivel tan alto puede un directivo mantener un ambiente de trabajo consonó con las exigencias que hoy en día demandan los trabajadores; lo que muestra el grado de compromiso que puede llegar a tener un directivo con su empresa.

Varios autores coinciden en las definiciones que brindan sobre el clima organizacional entre estos tenemos a Marchant (2003:88) el cual comenta que “el clima organización establece la manera cómo perciben o experimentan los miembros de la organización su ambiente organizacional y tiene implicancia en su comportamiento”. Del mismo modo Garzón (2005:14) comenta que “el clima organizacional determina la forma en la que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, su productividad, satisfacción”.

Es decir que el clima organizacional si se considera desde el ámbito educativo está conformado por las diferentes forma de desenvolvimiento de todos los actores dentro de las instituciones educativa, actitudes y sentimientos que demuestran estos bien sea a través de la disciplina, las relaciones entre los mismos actores, la forma de proceder, de actuar, de participar y desarrollar sus actividades y formas de comportamiento ya

que según los autores antes mencionado el clima tiene un grado de antagonismo sobre la conducta de los trabajadores. Por su parte Chiavenato (2011:50) señala

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes.

El concepto se asimila a la dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral específicamente por la motivación que tenga la institución con sus trabajadores. En ese sentido, el clima organizacional muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización, al igual que a los incentivos que tienen en este caso las instituciones educativas con sus trabajadores para aumentar el nivel de motivación óptimo para que se pueda alcanzar el éxito en la organización. Méndez (2006: 35) considera el clima organizacional como:

...ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan sus creencias, percepción, grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Según esta definición el clima organizacional tiene elementos que caracterizan a la organización formal e informal, que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes reflejadas en sus niveles de motivación. Así, su análisis ha de orientarse hacia el grado de percepción que el individuo tiene sobre sus situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización.

Igualmente Brunet (1987:12) dice “el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características

personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento del individuo en su trabajo”.

En este caso, el clima organizacional viene a ser el conjunto de proporciones, interpretaciones o impresiones que los trabajadores o miembros integrantes de una organización o institución tengan sobre la realidad, es decir de su estructura organizacional y que esto, a su vez, es un factor determinante para el comportamiento de cada uno de ellos. Trasladado al campo educativo, el clima organizacional es la percepción o imagen que tienen los propios protagonistas educativos de los centros educativos en cuanto a su organización y que en última instancia ésta determinará o influirá en el comportamiento de los actores educativos.

También, García e Ibarra (2008:7) definen el clima organizacional como “las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc.”

Se puede decir, contextualizado al campo educativo, que el clima organizacional es el resultado de cómo los actores educativos que trabajan o forman parte de una institución educativa aprecian o no el ambiente educativo tomando en cuenta su organización, métodos, técnicas, el liderazgo, las comunicación y la relación que existe dentro de ella y entre los diferentes actores, es decir la relación del docente–alumno, docente-directivos, docente-padres de familia. Al respecto Córcega y Subero (2009:20) sintetizan el clima organizacional como aquel que:

Constituye una configuración de las características de una organización que implican una serie de factores que se suman para formar un ambiente laboral particular; dotado de características propias que determinan la personalidad de una institución e influyen en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

Según Córcega y Subero, entonces, el clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable y que a su vez es percibido y experimentado por los integrantes de una determinada organización incluyendo su comportamiento; en ese sentido, podemos decir que en una institución educativa el clima organizacional

vendrá a ser percibido por cada uno de sus actores educativos, incluyendo este en su propio comportamiento o desenvolvimiento dentro de ella.

En este mismo orden de ideas Mujica y Pérez (2007:294) sobre el clima organizacional mencionan que es “un conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas, normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales de la institución”.

Esta definición enfatiza en las características descriptoras de la organización que influyen en la realidad del trabajo realizado por las de las personas. En el campo educativo, el clima organizacional vendrá a ser una característica interna relativamente demostrada por los actores educativos y que se puede determinar en función de los valores relacionados con las características de la institución educativa, sus normas o reglamentos, funciones, roles y dinámicas de grupos.

Al respecto Chaing y otros (2010:27) expresan que “existe un cierto acuerdo en que los elementos básicos el constructo clima organizacional son atributos o conjuntos de atributos de medio ambiente de trabajo”. Sin embargo, ese acuerdo desaparece en cuestiones como la naturaleza de sus atributos, del modo en que se combinan y en el proceso mediante el cual el sujeto llega a configurar su percepción del clima organizacional a partir de ellos.

En esta oportunidad el autor considera al clima organizacional como un conjunto de condiciones que conciernen todas al medio donde las personas desarrollan sus funciones laborales, pero que estas pueden desaparecer si se producen discusiones o mal entendidos, de manera que el individuo partiendo de estas dificultades laborales puede el mismo establecer su propia apreciación acerca del clima organizacional del cual forma parte como empleado. Aunado a esto Fernández y Muñoz (1991:501) sobre el clima institucional sostienen que es considerado “Un factor que puede condicionar el logro de diversos productos educativos, tanto estrictamente académicos como personales y sociales”.

De acuerdo con lo expresado, en el campo educativo, el clima institucional está representado por el conjunto de productos educativos que posee una institución educativa y que esto lo diferencia de otra, así que estas características pueden intervenir directamente en los miembros de la comunidad educativa bien sea a nivel personal o a nivel social. Es decir, el clima escolar es algo relativo pero duradero en el medio ambiente que es experimentado por los actores educativos, donde sus comportamientos son influenciados por las percepciones que efectúan con relación al comportamiento y conducta desarrollada en la institución educativa.

Por otra parte Goncálves (2000) define el clima organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Desde este punto de vista, el clima organizacional es la característica del ambiente organizacional percibida y experimentada por los actores, y que incide directamente sobre el comportamiento que desenvuelven los miembros de la institución. En ese sentido, en la medida que el clima organizacional sea propicio, intervendrá en el buen desempeño del personal que labora dentro de la organización. Por consiguiente se muestra a continuación un cuadro donde se exponen las dimensiones el clima organizacional según el autor antes citado.

Desde esa perspectiva el clima organizacional muestra estructura, liderazgo y toma de decisiones, por lo tanto, evaluándolo se mide la forma como es percibida la organización. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. (ver cuadro 2).

Dadas las definiciones conceptuales sobre clima organizacional, se puede decir que es un conjunto de apreciaciones que tienen las personas sobre su ambiente de trabajo, donde intervienen diferentes factores como la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, motivación, entre otros; y que depende en gran medida que estos factores funcionen adecuadamente en pro de la satisfacción del personal y la institución educativa. Las características personales de un trabajador y su desempeño dependen en gran medida del clima organizacional de la empresa y como la persona lo distingue.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional, y sintetizando lo anteriormente expuesto es necesario resaltar los siguientes elementos propuestos por Goncálves (2000):

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- 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.

### **Teoría del Clima Organizacional de Likert (1967)**

Esta teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización como lo llama su autor permite visualizar los términos según Brunet (1987) de causa y efecto, la naturaleza de los climas que se estudian y el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Para Likert según (ibíd.) el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Señala el mismo autor que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: las cuales con: (a) variables causales, (b) variables intermedias y (c) variables finales.

- Variables causales: llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

- Variables intermedias: reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

- Variables finales: denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes e intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

Para el autor la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta; para este lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva, si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar; por ello es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podría explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen según Likert en Brunet (1987:29) como:

(a) Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. (b) La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana. (c) Los factores personales tales como la personalidad las actitudes y el nivel de satisfacción. (d) La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Para Likert estos cuatro factores influyen en las percepciones individuales, es decir, de cada uno de los empleados, es por ello que de ahí se desprende el clima organizacional o los diferentes tipos que se puede tener en los lugares de trabajo; tanto la estructura, el cargo, salario, niveles de satisfacción y las percepciones de los empleados juega un papel fundamental en el clima de la organización, de ahí que se desprenden dos tipos de climas cada uno de ellos con dos subsistemas, los cuales parten de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo. Chiavenato (2011:91) plantea los cuatro tipos de clima o sistema de la administración planteados por Likert de la siguiente manera.

*Clima de tipo autoritario:* Sistema I Autoritarismo-coercitivo “Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario, y que controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la empresa. Es el sistema más duro y cerrado”. En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en 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 atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades

permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

*Clima de tipo autoritario: Sistema II Autoritario-benevolente* “Es un sistema administrativo autoritario, pero menos duro y cerrado que el sistema 1. En realidad es una variante del sistema 1, más condescendiente y menos rígido. Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. 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. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

*Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo.* “Es un sistema administrativo que se inclina más al lado participativo que al autocrático e impositivo. Representa una disminución gradual de la arbitrariedad organizacional”.

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. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

*Clima de tipo participativo: Sistema IV Participación.* “Es el sistema administrativo democrático y participativo. Es el más abierto de todos los sistemas”. La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de

decisiones están diseminados en toda la organización 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 empleados 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 entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Para Likert en Brunet (1987) cuanto más cerca este el clima de una organización del sistema IV o de participación de grupo mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de una empresa; cuanto más este cerca este el clima del sistema I, estas serán menos buenas. Esta teoría se aproxima a los calificativos abierto/cerrado mencionado por varios investigadores con respecto a los climas que existe dentro de una organización.

Aquí he de referirme también al clima abierto que según Brunet (1987) este corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones.

Por otra parte el clima cerrado según el mismo autor caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también privativas de este tipo de clima.

En función de la teoría de Likert los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponden a un clima abierto. La teoría de los sistemas de Likert es mucho más dinámica y explicativo del clima, tal y como lo perciben los miembros de una organización, que el vocablo abierto- cerrado comúnmente asociado al concepto de clima. Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar. Los cuadros 2, 3, 4 y 5 a continuación muestra las características de los climas según Likert.

**Cuadro: 2**  
**Características del Climas I según Likert**

<b>Características de clima de tipo autoritario. Sistema I: Autoritario explotador</b>	
<b>Métodos de mando</b>	<b>Objetivos de resultados y formación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.</li> </ul>
<b>Fuerzas motivacionales</b>	<b>Modos de comunicación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos.</li> <li>- Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.</li> <li>- Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.</li> <li>- Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.</li> </ul>
<b>Proceso de influencia</b>	<b>Proceso de toma de decisiones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.</li> <li>- No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.</li> </ul>
<b>Proceso de establecimiento de objetivos</b>	<b>Proceso de control</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Éstos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El control no se efectúa más que en la cumbre.</li> </ul>

surge una resistencia intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados.</li> <li>- Existe una organización informal y busca reducir el control formal.</li> </ul>
----------------------------------	---

**Fuente:** Brunet (1987)

**Cuadro: 3**  
**Características del Climas II según Likert**

<b>Características de clima de tipo autoritario. Sistema II: Autoritario paternalista</b>	
<b>Métodos de mando</b>	<b>Objetivos de resultados y formación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.</li> </ul>
<b>Fuerzas motivacionales</b>	<b>Modos de comunicación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo.</li> <li>- Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.</li> <li>- La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo.</li> <li>- Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.</li> <li>- Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.</li> <li>- Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.</li> </ul>
<b>Proceso de influencia</b>	<b>Proceso de toma de decisiones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.</li> <li>- En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las políticas de deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.</li> <li>- Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.</li> </ul>
<b>Proceso de establecimiento de objetivos</b>	<b>Proceso de control</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios.</li> <li>- Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El control se efectúa en la cumbre.</li> <li>- Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.</li> <li>- Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.</li> </ul>

**Fuente:** Brunet (1987)

**Cuadro: 4**  
**Características del Clima III según Likert**

<b>Características del clima de tipo participativo Sistema III :Consultivo</b>	
<b>Métodos de mando</b>	<b>Objetivos de resultados y formación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.</li> </ul>
<b>Fuerzas motivacionales</b>	<b>Modos de comunicación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.</li> <li>- Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.</li> <li>- Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.</li> <li>- Puede darse un poco de distorsión y de filtración.</li> </ul>
<b>Proceso de influencia</b>	<b>Proceso de toma de decisiones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.</li> </ul>
<b>Proceso de establecimiento de objetivos</b>	<b>Proceso de control</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.</li> <li>- Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.</li> </ul>

--	--

**Fuente:** Brunet (1987)

**Cuadro: 5**  
**Características del clima IV según Likert**

<b>Características del clima de tipo participativo Sistema IV: Participación de grupo</b>	
<b>Métodos de mando</b>	<b>Objetivos de resultados y formación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.</li> </ul>
<b>Fuerzas motivacionales</b>	<b>Modos de comunicación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La dirección tiene plena confianza en sus empleados.</li> <li>- Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.</li> <li>- No se observa ninguna filtración o distorsión.</li> </ul>
<b>Proceso de influencia</b>	<b>Proceso de toma de decisiones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.</li> </ul>
<b>Proceso de establecimiento de objetivos</b>	<b>Proceso de control</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias.</li> <li>- Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.</li> </ul>

**Fuente:** Brunet (1987)

De acuerdo con James y Jones (1974) en Brunet (1987), existen tres enfoques diferentes para el estudio del clima organizacional, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales; la medida perceptiva de los atributos organizacionales; y, la medida perceptiva de los atributos individuales. A continuación el cuadro 6 lo muestra claramente.

El autor comenta que tan importante es la satisfacción en el entorno físico y la infraestructura en el lugar de trabajo debido a que los empleados sienten que se les reconoce oportunamente así el trabajador cumplirá y desempeñará una buena función dentro de la institución; del mismo modo considera que el factor económico continúa siendo un problema relacionado con el comportamiento de las personas ya que este es insuficiente para que los empleados puedan cubrir sus necesidades económicas. En cuanto al estilo de supervisión considera que la supervisión debe ser flexible y respetuosa, que este enfocada hacia un clima de confianza, que demuestre el interés del trabajador sus aspiraciones, necesidades, inquietudes y sus problemas.

**Cuadro: 6**  
**Enfoques del clima organizacional**

<p><b>Medida múltiple de los Atributos</b></p> <p>El clima es un conjunto de características que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Describen una organización de otras (productos, fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.).</li> <li>❖ Son relativamente estables en el tiempo.</li> </ul>	<p><b>Medida perceptiva de los atributos individuales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El clima es un elemento meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos, más que con las características de la organización.</li> <li>❖ El clima organizacional es sinónimo de opiniones personales y el clima percibido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales.</li> </ul>	<p><b>Medida perceptiva de los atributos organizacionales</b></p> <p>El clima es una serie de características que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades.</li> <li>❖ Pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con</li> </ul>
--	---	---

**Fuente:** James y Jones (1974); en Brunet (1987)  
**Elaborado por:** Sánchez 2014

Continuando el mismo orden de ideas, las instancias de convivencia según el autor se refiere a lo importante que es para la persona que la empresa propicie un adecuado nivel de convivencia y de comunicación entre el personal y que apoye o facilite las

iniciativas orientadas a desarrollarlas. Por ultimo incorpora la motivación a los funcionarios que según lo anterior implica que dependiendo del grado en que el personal considere su trabajo como una fuente de realización personal y perciben que la organización brinda oportunidades para el crecimiento personal en el marco laboral, ellos mejoran su preocupación por ser cuidadosos y precisos en sus actividades.

Según Goncálves (2000), entre las alternativas para estudiar el clima organizacional se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utilizan un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

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

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

*Recompensa:* Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Desafío Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que

impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

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

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

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

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

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

Continuando el mismo orden de ideas Brunet (1987) plantea 8 dimensiones del clima organizacional propuestas por Likert las mismas son las siguientes:

*Los métodos de mando:* el cual hace referencia a la forma como se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

*Las características de las fuerzas motivacionales:* estas reseñan los

procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

*Las características de los procesos de comunicación:* esta describe la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

*Las características de los procesos de influencia:* se dirige hacia la importancia de la interacción superior/ subordinado para establecer los objetivos en la organización.

*Las características de los procesos de la toma de decisiones:* se orienta hacia la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

*Las características en los procesos de planificación:* esta es la manera como se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

*Las características de los procesos de control:* Se ubica en el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

*Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:* se sitúa en la planificación así como la formación deseada.

De lo anteriormente expuesto es importante resaltar que las dimensiones que surgen para la presente investigación fueron tomadas según lo que plantean los autores Likert, Litwin y Stinger y Marchant con respecto a los métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación y relaciones humanas.

## **Ethnos docente**

Antes de introducimos en el concepto que se le asigna al término ethnos docentes en la presente investigación es importante definir en primera instancia la palabra ethnos y docente por separado para así poder unirlos y obtener un concepto claro de este, que permita adentrarse en la realidad y por ende comprender el clima organizacional del ethnos al cual se viene refiriendo en el presente estudio. Es por lo anteriormente dicho que Martínez (2009:181) expresa que ethnos.

Sería la unidad de análisis para el investigador, no sólo podría ser una nación, un grupo lingüístico, una región o una comunidad, sino también cualquier grupo humano que constituya una entidad cuyas relaciones estén reguladas por la costumbre o por ciertos derechos y obligaciones recíprocos.

Ante lo que menciona el autor se puede decir que el ethnos es un elemento que puede estudiarse, el cual es posible que se de en cualquier contexto sin ninguna distinción ya que cualquier grupo de personas forma parte de lo que se denomina ethnos y así en la sociedad actual un hospital, una familia, una institución educativa, salón de clase, un grupo social, una empresa, entre otros son considerados grupos sociales.

Por otra parte la palabra docente proviene del término latino docens, que a su vez se deriva de docere que significa enseñar. En el lenguaje cotidiano, el concepto suele utilizarse como sinónimo de profesor o maestro, aunque no significa lo mismo. El docente o profesor es la persona que enseña 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 al alumno.

Debido a esto, el termino ethnos docentes se refiere a esa unidad de análisis que está orientada a desarrollar la función de instruir una ciencia o arte determinado que parte de la base de que es la enseñanza su dedicación y profesión fundamental y que sus habilidades consisten en instruir la materia dando lo mejor de sí en beneficio al estudiantado.

Por otra parte Calivá (1997:1) comenta que la educación como proceso de formación humana supone la docencia como “la acción conjunta entre el educador y el educando, con el objetivo de lograr competencias en estos, fundadas en normas y condiciones reales fijadas por la sociedad en su proceso de desarrollo”. A continuación se presenta el cuadro 7 donde se explica lo planteado por el autor sobre la acción conjunta de la docencia, así, como el objetivo que esta persigue en función al desarrollo de los estudiantes.

**Cuadro 7**  
**El proceso de la educación**



**Fuente:** Calivá (1997) y Hué (2006)

**Elaborado por:** Sánchez 2014.

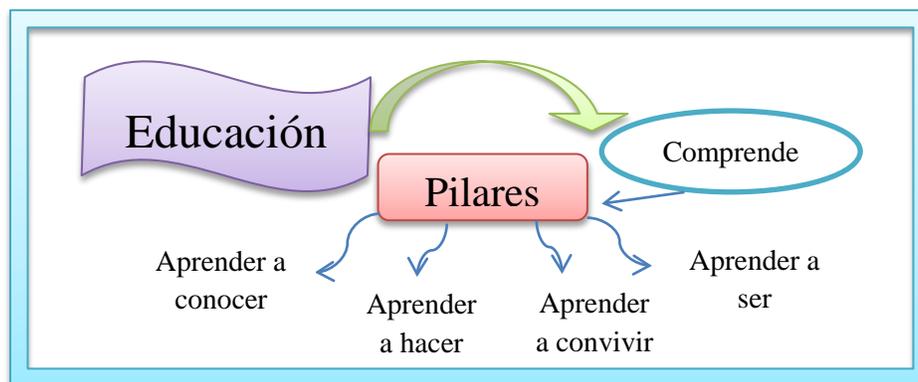
Es por ello que el proceso docente implica una relación interhumana concreta, que estimule el saber-saber, el saber-hacer y saber-ser. El balance entre los procesos cognoscitivos-afectivos y psicomotrices dará como resultado la producción del aprendizaje.

Al respecto Hernández citado en Hué (2006:62) plantea que la educación comprende los siguientes pilares:

(a) Aprender a conocer: combinar el conocimiento de la cultura general con la posibilidad de profundizar en niveles más específicos. (b) Aprender a hacer: capacitación para hacer frente a diversas situaciones y experiencias vitales y profesionales. (c) Aprender a convivir: dirigido a la comprensión, interdependencia y resolución de conflictos. (D) Aprender a ser: desarrollo de la autonomía, juicio y responsabilidad y desarrollo de sus posibilidades.

El autor señala los pilares que comprende la educación que supone la manera de cómo combinar, dirigir, desarrollar y capacitar el conocimiento para la formación del ser humano altamente eficaz y que dé respuesta a lo que hoy en día exige la educación. A continuación se presenta el cuadro 8 donde se explica lo planteado por el autor sobre la educación.

**Cuadro: 8**  
**Pilares de la Educación**



**Fuente:** Calivá (1997) y Hué (2006)

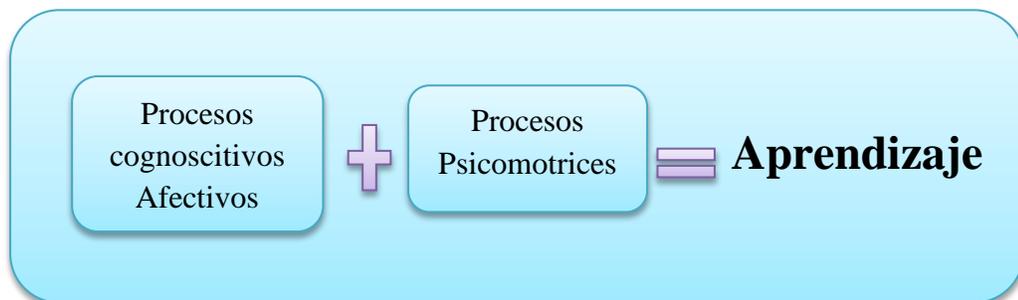
**Elaborado por:** Sánchez 2014

La figura presenta los pilares que comprende la educación los cuales difiere del autor anterior ya que se le suma el pilar de aprender a convivir, no obstante la educación hoy en día no se limita solo al aprender a conocer sino que más bien forma parte de un conjunto de elementos que deben interactuar entre sí de manera simultánea dando respuesta a las exigencias.

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. (Ver cuadro 9) para visualizar la interacción de los elementos antes mencionados.

Es así como a medida que se ponen de manifiesto los procesos anteriormente señalados en la figura y manteniendo un equilibrio entre estos, se puede llevar a cabo el aprendizaje en los estudiantes. Cabe señalar que la tarea que tienen los docentes es encaminar este proceso de formación en el individuo.

**Cuadro: 9**  
**Balance de la educación.**



**Fuente:** Calivá (1997)

Por otra parte el reglamento del ejercicio de la profesión docente en el artículo 4 señala que esta valiosa carrera debe estar a cargo de personas que se reconozcan a nivel social como personas de moralidad y de idoneidad comprobada y por supuesto dotada del título profesional respectivo a dicha labor.

Es por ello que León y otros (2007) expresan que la sociedad venezolana actual requiere un alto nivel educacional. Las instituciones encargadas de formar futuros docentes deben tomar muy en cuenta el establecimiento del perfil profesional para generar los ámbitos específicos de formación que le permita utilizar su conocimiento, creatividad y sentido crítico para proyectarse ante la sociedad. Freire en León y otros (2007:26) enfatizan:

La preparación científica del profesor o de la profesora debe coincidir con su rectitud ética. Cualquiera desproporción entre aquella y esta es una lástima. Formación científica, corrección ética, respeto de los otros, coherencia, capacidad de vivir y aprender con lo diferente, no permitir que nuestro malestar personal o nuestra antipatía con relación al otro nos hagan acusarnos con lo que no hizo, son obligaciones a cuyo cumplimiento debemos dedicarnos humilde pero perseverantemente.

Es de suponerse que las características o rasgos del perfil profesional no se logra solo con la construcción del conocimiento científico, se hace necesario establecer soluciones de aprendizaje en que el estudiante pueda, desde el respeto, la imparcialidad, honestidad y la tolerancia, ejercer su pensamiento crítico con respecto a los demás y a sí mismo.

Articulando lo anterior Rincón (2007) define la educación como un proceso conscientemente organizado, dirigido y sistematizado que sobre la base de una concepción pedagógica determinada, se plantea como objetivo más general la formación integral del educando, para que se integre a la sociedad en la que vive, y contribuya a su desarrollo y socialización.

Es por ello que el eje fundamental de dicho proceso ha de ser la formación moral, pues en ella están implícitos todos los ámbitos en que se desarrolla el ser humano: la familia, la escuela y la comunidad. La educación no sólo debe posibilitar el dominio de un saber, sino también de un hacer, de un ser y de un convivir, para que realmente pueda hablarse de Educación Integral.

A partir de este concepto general de educación, se desprenden las funciones del educador que no se concretan exclusivamente en enseñar, sino que implican también formar en los niños, jóvenes y adultos, rasgos y particularidades de su personalidad que los hagan plenos y capaces, como educandos y como individuos, en suma, como personas humanas.

De esto se concreta, que las funciones más generales del educador en el proceso educativo, según Rincón (2007) son:

- Preservar y cuidar la salud física, mental y espiritual de los educandos.
- Dirigir el proceso educativo (organizar, planificar, dirigir, controlar y evaluar)
- Integrar la educación institucional, no institucional, familia y comunidad.
- Mantener una conducta de interés por su superación profesional y personal.

Es importante considerar las competencias que debe tener el profesional de la educación que se les exige con posterioridad para intentar articular formas de cambio que nos adapten mejor a la nueva situación y a las exigencias que demanda la sociedad actualmente. Es por ello que Bisquerra citado en Hué (2008:61) define competencias como “el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con un cierto nivel de eficacia”

Según el autor competencias comprende varios elementos que articulados llevan a la realización de tareas altamente eficientes, en el campo educativo y específicamente en los docentes esta es de gran importancia ya que si los docentes no tiene están herramientas la labor educativa se verá fuertemente quebrantada y la formación de los educando no será la más deseada.

Por su parte Echeverría citado por el mismo autor comprende cuatro tipos de competencias de la siguiente manera:

- Competencias técnicas: relacionadas con los conocimientos especializados.
- Competencias metodológicas: relacionadas con los conocimientos.
- Competencias participativas: integradas por tendencias interpersonales para la comunicación, cooperación y participación conjunta.
- Competencias personales: relacionadas con valores y actitudes relacionadas con la identidad personal.

De acuerdo a estas funciones los docentes deben dentro de su labor educativa cumplir con una serie de roles quien Neumann y otros (2012) explican de la siguiente forma:

*Rol como Investigador:* Tomando en cuenta que el proceso investigativo se ha utilizado con mayor ímpetu en las últimas décadas, es necesario comprender la importancia que presenta sobre todo en el quehacer educativo.

Es en este momento donde el docente debe apropiarse de la actividad investigadora, pues, para ejercer una buena labor, que lleve a sus alumnos hacia el logro de un aprendizaje significativo, tiene la obligación y la responsabilidad de dominar técnicas, estrategias, destrezas, innovando constantemente su nivel de conocimiento, al ritmo de la evolución que se está viviendo.

*Rol como Promotor Social:* El docente como promotor social actúa cuando promueve la participación en la institución y la comunidad. Es importante destacar, que dentro del contexto de la realidad social actual, que el docente debe ser un promotor de la participación, lo cual permite argumentar sus acciones a los fines, principios, perfiles y normativas educativas. El docente promotor social, es el que interviene en la comunidad para estimular la participación, organización de esfuerzos, a fin de lograr objetivos educacionales e integrar la comunidad a la organización y viceversa, donde juntos conforman un grupo, compartan experiencias, establezcan metas claras y factibles para emprender la búsqueda de estos objetivos planificados.

El docente en su actuación como profesional, debe desempeñar diferentes roles que destaca el de promotor social, él debe poseer conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que le permitan lograr una efectiva integración escuela-comunidad. Para que el docente pueda desarrollarse adecuadamente debe ser un líder, un guía en el proceso donde los alumnos logran su autorrealización.

*Rol como Orientador:* El docente, hoy en día no debe considerarse solamente un transmisor de conocimientos, donde el alumno es el receptor que reproduce lo aprendido. Por el contrario, el docente actual también es un orientador, como muchas otras de las funciones que debe cumplir como profesional de la enseñanza.

Hoy en día las necesidades particulares de los alumnos se toman en cuenta, y donde el docente sirve como facilitador, guía y acompañante del estudiante durante su proceso de aprendizaje, como también cumple su rol de formador no sólo del desarrollo intelectual de los alumnos, sino también de garantizar la protección, el cuidado y el aprendizaje de los valores que contribuirán con los vínculos para una sana convivencia en la sociedad actual.

De este mismo modo, el docente debe estar al tanto de temas actuales y enseñarlos, para que los alumnos tengan conocimiento de los mismos como también de lo relacionado a las normas legales que garanticen sus derechos, por lo cual dentro del aula se deben exponer contenidos relacionados con los derechos humanos, la salud, la educación sexual, los valores, la educación ambiental, la prevención de desastres, entre otros.

El docente cumple un rol orientador ineludible en el aula, puesto que en primera instancia la responsabilidad de orientar a los niños recae sobre el docente. Llamar a al maestro orientador implica ampliar la comprensión y concepción del rol del docente, que ahora queda involucrado en todas las aristas del proceso de enseñanza aprendizaje.

*Rol como Evaluador:* La evaluación es fundamental para verificar si los objetivos propuestos en el proceso de enseñanza aprendizaje se han logrado, y para rectificar aquellos aspectos que no estén dando los mejores resultados, incluso se puede pensar que este proceso se lleva eficazmente dentro de la escuela. Sin embargo, no es preciso profundizar para descubrir que la evaluación adquiere poca relevancia o simplemente

se lleva a cabo para medir el grado de información que ha asimilado el estudiante de acuerdo a lo que el docente desee que responda.

Para ello se basa en la mayoría de los casos a un examen que a fin de cuentas no responde a las verdaderas inquietudes. Es por tal motivo que la función del docente al momento de evaluar, debe escuchar con atención al estudiante, observar y recoger información cuyos datos podrá registrar y constatar con criterios fundamentados a momento de tomar una decisión evaluativo. El docente debe identificar los avances de los estudiantes durante el proceso de interacción comunicativa e interactiva, en atención a los criterios e indicadores relacionados con las competencias de grado.

*Rol como Facilitador de Aprendizajes:* La actuación del docente en el hecho educativo, consiste en lograr que los alumnos y alumnas aprendan, comprendan y entiendan los contenidos programados, logrando un desarrollo integral. Por lo tanto se convierte en un facilitador de actividades, donde los estudiantes relacionen experiencias significativas, asociadas a sus necesidades, intereses y potencialidades.

Aunado a ello los alumnos se sentirán motivados logrando desarrollar sus fortalezas y por ende disminuyendo sus debilidades, el docente facilitador de aprendizaje debe conocer la distancia entre el nivel real de desarrollo determinado por la capacidad de resolver problemas de forma independiente y el nivel de desarrollo potencial determinado por la resolución de problemas con la colaboración de un compañero más capaz o con la guía de un adulto. Esto le ayudara a planificar de forma más clara y adecuada los contenidos curriculares, favoreciendo el aprendizaje y conocimiento de los alumnos.

*Rol como Planificador:* El docente planificador, es un adulto activo que intercede, facilita, propicia, coordina, evalúa y planifica el proceso de aprendizaje, lejos de ser un simple intermediario que busca un aprendizaje por producto y un rendimiento y conocimiento homogéneo para todos los niños y niñas. Ahora bien, teniendo en cuenta que la planificación consiste en estudiar anticipadamente sus objetivos y

acciones, que sustenten sus actos con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Esto lo constatamos con lo formulado por Gallardo (2013) quien define planificación como una herramienta técnica para la toma de decisiones para el/la docente, por ser producto de la evaluación de los aprendizajes y el desarrollo de los niños y niñas, tiene como propósito facilitar la organización de elementos que orienten el proceso educativo. Los(as) docentes deben lograr una relación coherente entre los resultados de la evaluación, lo que se piensa (plan) y lo que se hace (desarrollo del plan).

Así mismo Rojas (2009) la precisa como un proceso continuo y sistémico de construcción colectiva; en el cual participan y se involucran, todas las personas que interactúan y hacen vida en la escuela, tales como: los miembros de la Comunidad Educativa (directivos, docentes, estudiantes, administrativos, obreros, miembros del Consejo Comunal) para determinar los fines de la escuela y su concreción pedagógica, sobre la base del análisis de los documentos legales que orientan las políticas educativas

Por consiguiente, la labor educativa del docente del siglo XXI más que proveer un cúmulo de conocimientos, debe incluir también las condiciones (estrategia didácticas) que posibilitan la formación del individuo prepararlos para la vida, para que asuman responsabilidades y alcancen sus metas y objetivos. Para ello se ayuda de la utilización de instrumentos para la formulación de planes, proyectos y programas dirigidos a solucionar las carencias detectadas en el grupo escolar, para así cumplir con las actividades programadas, en su rol de planificador, todos los días; como también debe incluir al resto de los docentes al planificar y programar las actividades a realizar.

No obstante, se debe tener en cuenta los intereses y necesidades pedagógicas del alumnado al elaborar las estrategias que incluyan al grupo y despierte el interés en ellos; teniendo en cuenta los tres momentos de la clase (Inicio, desarrollo y cierre). Esta planificación se deriva del PEIC, ya que debe tener en cuenta el nuevo diseño curricular.

En el mismo orden de ideas Caballero (2011) señala que el buen docente debe tener las siguientes cualidades: Dominio de los contenidos ya que para enseñar antes hay que saber. Hay que dominar cognoscitivamente lo que se quiere enseñar.

Motivación: Además de poder enseñar, hace falta querer enseñar tener vocación por lo que haces para así llegarle a los alumnos de forma perfecta y lograr los objetivos trazados. Desde el punto de vista formativo e informativo la primera significa que no presente confusión en el número de contenidos enseñados y la segunda desarrollar en los alumnos actitudes y hábitos que faciliten el proceso de aprendizaje.

Existen organizaciones de diferentes tipos que se estructuran a partir de las necesidades leídas en el entorno, organizaciones industriales, comerciales, religiosas, políticas sociales y educativas las cuales son el centro de la presente investigación; por tanto, está siempre existirá en un contexto social particular, con condiciones propias de estas y del medio al cual existen, con determinantes legales, económicos, democráticos, educativos y humanos.

Las instituciones educativas mantienen un cambio dinámico con su medio social y de acuerdo a las características de dicho intercambio, se dan o no las condiciones para la supervivencia y la satisfacción de las demandas provenientes del mismo. De igual modo, las personas forman parte de la dinámica y la interacción generada entre la sociedad y las organizaciones, dicha interacción entre individuos, grupos, organización y sociedad aporta el sentido y la orientación a los diferentes procesos que generan.

Las organizaciones de acuerdo al medio social, a sus demandas y necesidades se van especializando y van requiriendo la adaptación de muchos recursos, la intervención de muchos saberes y la participación de muchos humanos. Por lo que los docentes forman parte del recurso humano de las instituciones educativas y son estos el motor de las mismas, ya que gracias a estos se logran los objetivos propuestos por el currículo nacional bolivariano y son los encargados de encaminar los procesos de aprendizaje en los estudiantes, por ello la gestión gerencial es el elemento que guía el motor en las instituciones educativas y que se describe a continuación.

### **Gestión gerencial**

Todo gerente que quiera responder a la dinámica del cambio mundial, que quiera estar a la par con la velocidad con que se renueva el conocimiento y que quiera obtener resultados empresariales, debe estar dispuesto a trabajar en pro de las personas que tiene a su cargo para alcanzar el éxito. Para Dorta (2011) la gestión gerencial es el proceso que consiste en guiar a los miembros de la organización hacia el logro de los objetivos fijados para cada una de ellos, mediante planes y programas concretos. Para la autora la gestión gerencial consiste en cumplir una serie de actividades para llegar al logro de los objetivos dichas funciones podrían ser: establecer objetivos, planificar las estrategias, organizar, comunicar, motivar, medir, evaluar, desarrollar y formar personas.

Entre tanto, Van Den (2005) precisa al respecto que la gestión gerencial es entendida como el conjunto de actividades, aptitudes y actitudes del gerente para realizar sus funciones y lograr resultados. Este autor expresa que la gestión gerencial lleva consigo una serie de aspectos fundamentales que debe tener el gerente para lograr los objetivos.

Por otra parte uno de los aspectos esenciales para el logro de una gestión gerencial exitosa es que la fuerza laboral se encuentra motivada y esto se consigue a través de la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con su gerente o supervisor. Estas relaciones individuales deben basarse en la confianza, respeto y consideración; que el gerente o supervisor prodiga a su supervisado.

La labor gerencial en las organizaciones educativas se fundamenta, entre otros aspectos, en la expectativa de que las personas que ocupan los cargos de dirección sean, ante todo, estrategias capaces de proponer, diseñar y ejecutar alternativas de acción que logren convocar e involucrar a todos los colaboradores alrededor de ideas innovadoras y transformadoras. Los directivos tienen entre sus responsabilidades el asumir el reto de llevar a la institución educativa hacia la excelencia, capaz de mantener un buen clima organizacional.

### **Pilares de la Gestión Gerencial.**

En la búsqueda de habilidades transformadoras, la gestión gerencial encuentra cuatro pilares de una gestión relevante, de los cuales Vecino (2011) los plantea de la siguiente manera: trabajo en equipo, liderazgo, servicio y transformación. El trabajo en equipo es alternativa capaz de generar en los trabajadores los que llamamos el sentido de pertenencia y descubrirse como partícipes de los resultados que se obtengan de modo conjunto.

Este pilar permite afianzar el reconocimiento del otro como necesario en el resultado esperado, invita a reconocer que cada uno de los integrantes del equipo es importante y tiene una contribución que dar, que su aporte es definitivo y que serán sus capacidades las que generen la sinergia requerida para obtener un valor agregado que vaya más allá del cumplimiento de la tarea asignada. El trabajo en equipo es la expresión de madurez del equipo de trabajo, es el punto de apoyo para todos los que se integran como nuevos participantes, el trabajo en equipo es el punto de encuentro

que permite reconocer fortalezas y debilidades de tal manera que permite encontrar los apoyos necesarios para ser exitosos en la gestión.

El liderazgo, trata de reconocer y comprender que toda contribución es valiosa en la búsqueda de los resultados planteados. El desarrollo del liderazgo debe partir entonces de la identificación de las características comportamentales de cada persona, reconocer sus capacidades y entender que el liderazgo no es necesariamente aquel asociado a comportamientos avasalladores y dominantes, todo depende del contexto y en ese sentido es importante entender cuál es la predisposición comportamental de cada persona. El liderazgo hace referencia entonces a la capacidad que tienen las personas y la organización de movilizar la voluntad de otros hacia un resultado común.

Para lo comentado por los autores Hernández y Rodríguez (2006: 105) el liderazgo se define así “ser líder es influir en otros para lograr un fin valioso” con respecto a esto destacan que influir se refiere a la energía y al proceso que movilizan, es decir motivan a otros a realizar, de manera comprometida, una tarea u objetivo. El líder, jefe o en este caso el director debe destacar la importancia de lo que se realiza para la institución educativa, los docentes, los estudiantes y comunidad en general.

También Summers (2006) expresa que el propósito de los líderes debe ser perfeccionar el desempeño de los empleados y su materia prima, mejorar la calidad, aumenta la productividad y, simultáneamente, hacer que la fuerza laboral se sienta orgullosa de su trabajo. Es por ello que viéndolo desde una perspectiva negativa el propósito del líder no se limita a encontrar y registrar las fallas de sus empleados, sino en eliminar las causas de dichas fallas, es decir ayudar a sus empleados a efectuar un mejor trabajo con menos esfuerzos.

En este mismo orden de ideas Celis y Hernández (2000) consideran el liderazgo como un “proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos” en este sentido el liderazgo es una parte

importante para el funcionamiento de una institución ya que, puede ser considerado como un procesos de influencia social en que el líder procura la participación voluntaria de los trabajadores.

Conseguir que se hagan cosas no es, en último término, una cuestión de poder o rango, es una cuestión de pasión, imaginación y persistencia. Es la mejor invitación a reconocer que el liderazgo no está afuera, que es una condición y se requiere como principio de actuación.

El servicio es considerado como factor determinante en el proceso de fidelización de los clientes para la organización. El servicio va más allá de lo comercial y se convierte en un eje transversal que a todos toca en la organización. El servicio es una estrategia que integra muchas de las iniciativas que hace la organización por brindar la mejor atención que atiendan la expectativa de las personas, utilizando la comunicación, buen trato y tecnologías que agilicen el proceso de enseñanza en este caso, con docentes calificados capaces de llevar a cabo los procesos de enseñanza que faciliten el aprendizaje en los estudiantes.

La transformación finalmente, el reconocimiento de que toda la organización está en permanente evolución y que la dinámica de los procesos no se detiene, es lo que permite valorar la necesidad y la urgencia de asumir la diferencia como parte de la gestión. La transformación permite evolucionar y dimensionar la gestión, pretender quedarse en el pasado es renunciar a la realidad que nos plantea.

La transformación es condición, no situación, esto nos lleva entonces a generar dinámicas organizacionales capaces de comprender que el fracaso y el conflicto, por ejemplo, hacen parte del proceso. Para la gestión gerencial es muy importante reconocer que la meta siempre estará un poco más allá y que llegar al resultado implica un proceso de crecimiento y maduración en las que también el tiempo y una buena metodología de aprendizaje nos pueden ayudar.

Estos cuatro pilares de la gestión gerencial, unidos, se convierten, en una estrategia organizacional que permite potenciar las competencias de los docentes y por ende se entiende que un proceso de desarrollo organizacional deberá pasar por cada uno de estos elementos pero no de una manera aislada y ni siquiera secuencial, se trata más bien de articular una reflexión que permita reconocer en cada uno de los elementos los otros tres, de tal manera que cuando se plantee una acción de intervención para la institución educativa se integren los demás componentes y que se identifiquen relaciones sinérgicas que permitan construir un modelo de gestión transformadora, que agrega valor y vincula a todas las instancias organizacionales.

Existen diferentes enfoques teóricos acerca de la motivación, dichas teorías fueron desarrolladas por investigadores, quienes a partir de numerosos estudios y sesiones de observación, describen y analizan los factores y procesos que intervienen en el comportamiento humano motivado. Dentro de esto De Lucas (1998: 549) considera que la motivación “constituye en sí el factor dinámico que pone en acción la conducta humana”. Considerándolo desde el ámbito educativo el concepto supone la dinámica como componente primordial para poner de manifiesto el comportamiento de los docentes dentro de la institución, es decir, la manera como estos actúan en sus lugares de trabajo y como esos desempeñan su labor.

Para Farfán (2012) La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. De acuerdo a la idea Gibson y otros (2006:132) definen motivación como “concepto que describe las fuerzas que actúan en o dentro de un empleado que inician y dirigen el comportamiento”

Sobre esta coincide Kossen (1995:152) al decir sobre la motivación que son los “impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, que estimulan a los individuos a comportarse en una forma específica”. De esto los autores antes

mencionados coinciden al expresar que la motivación parte de un impulso que se producen dentro de las personas o bien sea de cómo se maneje su entorno.

Lo anterior se refiere a que cada persona es movida internamente por un estímulo individual o fuerzas externas, podría decirse que esta difiere de una persona a otra o de un ambiente a otro ya que cada persona tiene interés y metas propias; si esto lo llevamos a las instituciones educativas la motivación parte de manera individual de cada docente tomando en cuenta los impulsos ambientales. Históricamente, las teorías de motivación han evolucionado desde el hedonismo hasta las necesidades, los refuerzos, las cogniciones y, finalmente, las características laborales.

Algunas teorías de motivación se centran en activadores de la conducta como las necesidades y satisfacción, Otras teorías de la motivación que manejan términos de refuerzos, cogniciones, y características laborales se centran en las más complejas interacciones persona-entorno. No hay una teoría de motivación única universalmente aceptada y cada teoría tiene importante aportes para la dirección del recurso humano. Es por lo señalado que dentro de las teorías de la motivación la de Maslow y la de McGregor son consideradas como las más importantes para la presente investigación.

### **Teoría de las necesidades de Maslow (1954)**

Maslow (1954), generó un modelo de la jerarquía de necesidades, es una de las teorías más importantes de la motivación, ya que plantea, que las necesidades se van a clasificar de acuerdo al grado de importancia que éstas tengan para las personas. Según el mismo autor, la teoría parte del supuesto de que las personas buscan satisfacer sus necesidades más básicas (fisiológicas) antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de las necesidades de nivel superior (autorrealización). Es necesario y preciso haber satisfecho las necesidades de orden inferior antes de que una necesidad de orden superior.

Según Maslow (1954) una necesidad satisfecha deja de motivar, como por ejemplo cuando una persona decide que ya recibe el salario adecuado por su contribución a la organización, el dinero ha perdido para ella su capacidad de motivación. En resumen la teoría de Maslow, supone que las necesidades de las personas dependen de lo que ya tienen. Por lo tanto, en este sentido, una necesidad satisfecha no es un motivador.

Esta Teoría presenta una clasificación ordenada en una escala de necesidades humanas donde a medida que se satisface un grupo de necesidades, el siguiente se vuelve dominante, en la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias, y en la cúspide las de orden psicológico o secundarias.

También este autor señala que las necesidades fisiológicas establecen el nivel más bajo de las necesidades humanas, son innatas como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Estas necesidades básicas agrupan el nivel más bajo de las necesidades humanas, son las necesidades innatas para el sustento de la vida humana.

Estas necesidades orientan la vida humana desde el nacimiento, es decir, se relacionan con la subsistencia y la existencia del individuo y a pesar de ser comunes a todos los seres humanos, requieren distintos grados individuales de satisfacción. Para Maslow en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.

El mismo autor señala que una vez satisfechas las necesidades fisiológicas se pasa a las necesidades de seguridad las cuales establecen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, de anhelo de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones características de esta necesidad.

Éstas son las necesidades que agrupan el segundo nivel de las necesidades humanas para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo. Estas aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas y domina el organismo más que las fisiológicas. Asimismo llevan a los individuos a que se protejan ante situaciones de peligro.

Necesidades sociales: Maslow (1954) sobre estas necesidades expresa que estas corresponde a la necesidad de auto-aprecio y el deseo de reputación y prestigio. Están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica, son necesidades de pertenencia a grupos y organizaciones. Por ello están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, aparecen en la conducta humana cuando las necesidades más bajas fisiológicas y de seguridad están relativamente satisfechas.

Necesidades de aprecio: Para el mismo autor estas necesidades se refieren a las relaciones de la manera como la persona se ve y se valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal.

De acuerdo con el autor, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás, están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo y la necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.

Necesidad de autorrealización: por ultimo presenta estas como la necesidad del hombre de ejecución total, es decir, la tendencia de llegar a hacer actuales todas sus potencias posibilidades. Esta es la más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía, motivan al individuo emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía, se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de

optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso. Estas se refieren a la necesidad del hombre de ejecución total, es decir, la tendencia de llegar a hacer actuales todas sus potencias o posibilidades.

Por lo tanto la aparición clara de estas necesidades, descansa en la satisfacción anterior de las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de estima. En resumen, cada una de estas necesidades se deben cubrir en orden y hasta que una de estas necesidades no esté cubierta no se puede satisfacer otra, donde el punto más álgido de la pirámide es el de autorrealización. Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar.

Esta teoría representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas, basado en la carencia (o falta de satisfacción, una necesidad específica) y complacencia que lo lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad. Sin embargo una vez que sea cubierta disminuirá su importancia y se activará el siguiente nivel superior. En esta forma una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente.

De acuerdo a Maslow citado en Chiavenato (2011) plantea en términos generales algunos aspectos considerables de la teoría de las necesidades.

Una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta. Solo las necesidades no satisfechas influyen en ella, orientándola a objetivos individuales.

El individuo nace con cierto bagaje de las necesidades fisiológicas, innatas o hereditarias. Al principio, su conducta se encamina de manera exclusiva a la satisfacción cíclica de esas necesidades: hambre, sed, ciclo sueño/actividad, sexo, etcétera.

A partir de cierta edad, el individuo comienza una larga trayectoria de

aprendizaje de nuevos patrones de necesidad. Surgen las necesidades de seguridad, encaminadas a la protección contra el peligro, las amenazas y la privación.

A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen poco a poco las necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización. Pero cuando el individuo alcanza la realización de las necesidades sociales surgen las de autorrealización.

Las necesidades elevadas surgen no solo a medida que se satisfacen las más bajas, sino que predominan sobre estas de acuerdo a la jerarquía de las necesidades.

Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional más corto (comer, dormir, etc.), mientras que las más elevadas requieren un ciclo más largo.

Es por ello que la pirámide de la jerarquía de necesidades humanas expresa las etapas según se muestra a continuación en la figura 1.

**Figura: 1**  
**Jerarquía de las necesidades**



**Fuente:** Chiavenato (2011)

La figura indica el modelo como las personas se ven motivadas primordialmente por lo que buscan, en el lugar de lo que ya han realizado, de allí la importancia de

generar estrategias motivadoras realista e interesantes para que los docentes tal es el caso, sientan que su desempeño cubre sus expectativas y necesidades humanas.

### **Teoría X e Y de Mc Gregor (1990)**

Estas teorías tratan de vincular motivación y administración. Para ello Mc Gregor (1990) propuso dos concepciones diferentes del ser humano: la primera básicamente negativa, llamada teoría X y la otra básicamente positiva Y.

La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos y la teoría Y supone que las necesidades de orden superior son las que dominan los individuos. Al respecto McGregor (1990) sostenía la creencia de que las suposiciones de la teoría Y son más válidas que las de la teoría X. Por consiguiente, la teoría X e Y de Mc Gregor expresan los tipos de conductas que ponen de manifiesto los individuos antes ciertas condiciones en particular.

En cuanto a la teoría X Mc Gregor (1990: 43) expresa lo siguiente: “el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitara siempre que pueda”. Es por ello que esta teoría tiene como premisas una apatía por parte del trabajador hacia la labor que va a desempeñar requiriendo constante supervisión, ya que no le gusta trabajar; según esta el administrador debe contrarrestar la tendencia humana innata de evitar el trabajo, aunque tenga su lógica si se ve desde el ángulo de los objetivos de la organización, pues la mayor parte de los gerentes no consideraría esta suposición debido a la concepción que se tiene del individuo la antigua administración. Del mismo modo (Ibíd.) expresa que:

Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

En este apartado se refleja la idea clara que tiene la organización con respecto al personal, el cual es mantenerlos bajo un ambiente hostil donde solo se considera el castigo y el trabajo a la fuerza hacia el trabajador para llevar a cabo los objetivos de esta, es decir, está presente la idea implícita de que el hombre solo trabaja por medios coercitivos y control externo.

Aunado a esto se encuentra la idea según Mc Gregor (1990) de que el ser humano común prefiere que lo dirijan, además quiere evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad, ante la organización el hombre es un agente pasivo al que esta debe administrar, motivar y principalmente controlar; la organización industrial corriente brinda solo oportunidades limitadas para la satisfacción de las necesidades de la personalidad a los miembros de los niveles inferiores de su jerarquía, los métodos ordinarios de trabajo, sobre todo en las industrias de producción en serie, no se preocupan por estos aspectos de la motivación humana. Continuando este orden de ideas (Ibíd.) señala que la

Doctrina de una gerencia a base de dirección y control independientemente de su dureza o lenidad no basta para motivar la conducta humana porque las necesidades que puede cubrir provocan estímulos relativamente de poca importancia para el comportamiento de nuestra sociedad actual.

Según el autor la dirección y el control que se refleja en la teoría X son de valor limitado para la motivar a las personas cuyas necesidades importante son de carácter social y personal. Cuando se privan a las personas de oportunidades para satisfacer en el trabajo las necesidades que son hoy importantes para ellas, se comportan exactamente de la manera que fácilmente puede predecirse, es decir, proceden con indolencia, apatía, renuncia a aceptar responsabilidades y resistencia a los cambios.

La teoría X explica las consecuencias de una técnica administrativa particular, no señala ni describe la naturaleza humana aunque así se lo propone, porque sus ideas son tan innecesarias y limitadoras que impiden ver las posibilidades de otras prácticas administrativas.

Para Mc Gregor (1990) las estrategias que utiliza la administración que en oportunidades parecen ser buenas como la descentralización, la administración a base de objetivos la supervisión consultiva y la dirección democrática no suelen ser más que estrategias antiguas en tiempos nuevos porque los procedimientos empleados para ponerlas en práctica obedecen a las mismas ideas inexactas sobre la naturaleza del hombre. La gerencia está experimentando constantes desengaños con nuevos enfoques sobre los aspectos humanos de la empresa tan habitualmente expuestos.

Con respecto Chiavenato (2011:89) las creencias planteadas por Mc Gregor en la teoría X menos explícitas pero muy difundidas como:

(a) El hombre es perezoso por naturaleza: evita el trabajo o trabaja lo menos posible y prefiere que lo dirijan. (b) Le falta ambición: no le gusta las responsabilidades y prefiere que lo liberen de sus responsabilidades. (c) Es fundamentalmente ajeno a las necesidades de la organización. (d) Es ingenuo, no es muy brillante y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos. (e) Su propia naturaleza lo llevo a resistirse a los cambios, pues busca la seguridad.

Se puede notar ante estas creencias como las organizaciones perciben al empleado como un ente pasivo, con pocas ganas de desarrollar la labor para la cual está contratado, con apatía, resistente al cambio, con falta de responsabilidad, con alta demanda de beneficios y con tendencia a creer en el dominio, es decir una persona a la que se debe obligar a trabajar y por lo cual se debe mantener en constante supervisión.

En cuanto a la teoría Y el mismo autor manifiesta que es una sinergia natural del individuo por el trabajo generando compromiso con la organización y con sus metas u objetivos a través de la auto dirección y control; que a su vez generan y crean alternativas e ideas que proporcionan y derivan en nuevas responsabilidades asumiendo así un nuevo rol o papel en la organización.

Es importante resalta que (Ibíd.) muestra con su teoría Y la otra cara de la moneda con respecto a la teoría X comentando que los aspectos humanos se han venido

convirtiéndose en un foco de interés primordial para el trabajador. Ha venido adquiriendo auge en cuanto a las orientaciones y aspiraciones de los trabajadores desconocidas hace un tiempo atrás. La suerte del trabajador ha mejorado en gran proporción ya que las empresas han adoptado a nivel general un sistema de valores mucho más humanitario, se han esforzado con éxito por dar a sus empleados un trato equitativo y humano proporcionando al empleado un ambiente de trabajo seguro y agradable en general.

Este nuevo saber adquirido sobre la conducta humana en muchos aspectos especializados ha permitido generar formular una serie de generalizaciones que constituyen un modesto principio para la nueva doctrina en relación con el manejo y administración de recursos humanos y que constituyen la teoría Y los cuales según Mc Gregor (1990) son:

Desarrollar sus funciones laborales y esforzarse por estas es tan natural como jugar o descansar. A las personas les gusta trabajar ya que el trabajo es una fuente de satisfacción.

Para alcanzar los objetivos de la organización no es necesario acudir a la vigilancia ni mucho menos al castigo, ya que las personas pueden dirigirse a sí mismas al logro de los objetivos comprometiéndose con la organización.

Es importante reforzar constantemente los logros realizados por las personas, esto permitirá que se comprometa aún más con la organización para alcanzar los objetivos.

El ser humano acepta y busca nuevas responsabilidades.

La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es características de grandes, o pequeños sectores de la población.

En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades sabias del ser humano están siendo utilizadas solo en parte.

Estos principios suponen condiciones más dinámicas que estáticas, debido a que indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento del personal que labora en las organizaciones, subraya la necesidad de contratos selectivos con preferencia a una forma exclusivamente absoluta de control. En este apartado no están formuladas en función al obrero que debe y tiene que trabajar sin importar sus necesidades sino en función de un recurso importante y con enormes posibilidades para la empresa.

La idea de la teoría Y propuesta por Mc Gregor señala que los límites de la colaboración humana con los fines de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas de la empresa para descubrir el potencial representado por sus recursos humanos.

Como lo señala el mismo autor (1990:46) “el hombre está constantemente esforzándose, trabajando si se refiere a satisfacer sus necesidades”, estas constituyen una serie de categorías formando una jerarquía en orden de importancia, las necesidades satisfechas ya no determina o estimula la conducta del hombre, el administrador del nuevo tiempo sabe que existen esas necesidades pero este es un hecho de profunda significación, reconocido en la teoría X y por lo que se le pasa por alto a la doctrina convencional de las relaciones públicas.

Por su parte Chiavenato (2011:89) plantea los valores según el estilo de administración participativo y democrático de la teoría Y propuesto por Mc Gregor los cuales son:

(a)Descentralización y delegación: consiste en delegar decisiones a los niveles más bajos de la organización con el fin de que todas las personas participen más en sus actividades. (b) Ampliación del puesto y enriquecimiento del trabajo: la reorganización o rediseño y la ampliación del puesto aportan a las personas actividades adicionales con lo que provocan la motivación y la innovación. (c)

Participación y administración consultiva: la participación en las decisiones que afecta a las personas, así como la consulta con vista para obtener sus opiniones personales. (d) Autoevaluación del desempeño: algunas organizaciones experimentan como éxito la formulación, hecha por las personas, de sus propios objetivos y una evaluación periódica de su desempeño en comparación con esos objetivos establecidos.

Como se puede apreciar este estilo de administración es mucho más flexible que el anterior y aquí las opiniones, necesidades e intereses de los trabajadores son tomados en cuenta y se colocan en una balanza para alcanzar los objetivos propios de la organización dándole participación a los mismos, lo cual ayuda a productividad del trabajo en la organización, y fortalecerá las relaciones trabajador-administrador y viceversa; es por esta concepción que administrar es un proceso que consiste en crear oportunidades, liberar potencialidades, eliminar obstáculos, impulsar el crecimiento y proporcionar orientaciones. De esto se deriva el principio de integración del cual habla Mc Gregor (1990:59), al plantear que:

El principio esencial de la organización derivado de la teoría X es que la dirección y control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad. El principio fundamental que se deduce de la teoría Y es el de integración, ósea creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

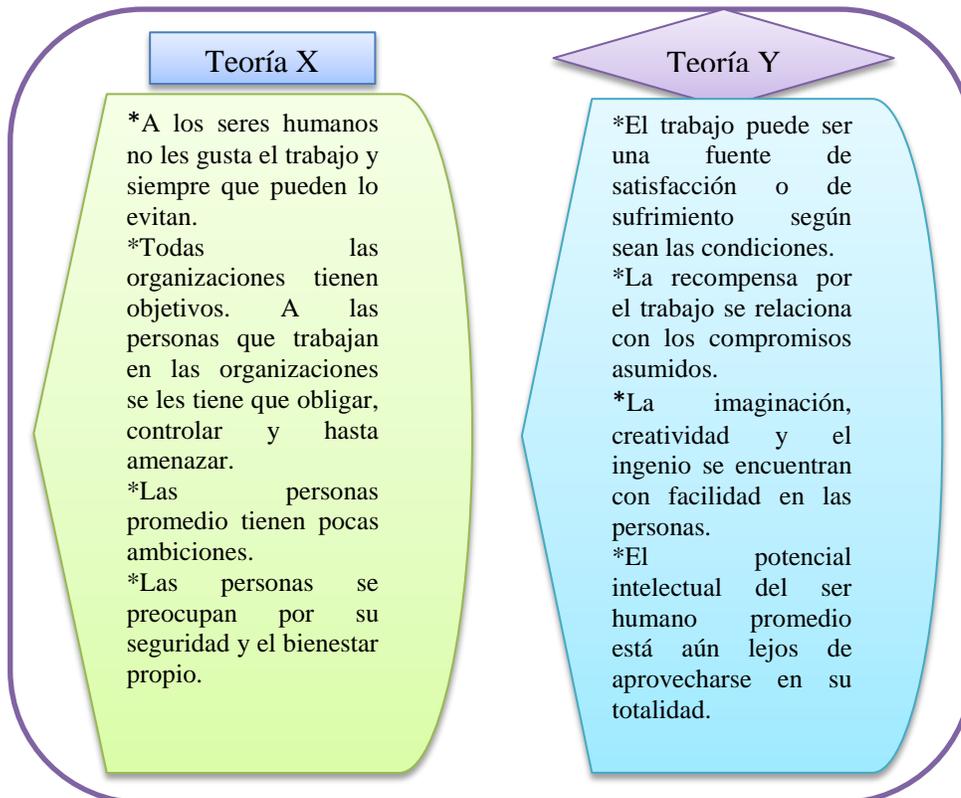
En la literatura presentada se evidencia claramente la diferencia existente entre ambos principios en el que la teoría X se da por supuesto y sin discusión que las exigencias de la empresa están por encima de las necesidades de sus empleados, es decir, aquí predomina la dirección y el control y los trabajadores deben aceptarla sin complicaciones. En cambio el principio de la teoría Y es mucho más flexible y toma en consideración las necesidades de los trabajadores logrando que estos se sientan cómodos en su lugar de trabajo y la vez generando estrategias de integración sin perder el norte de los objetivos que ya previamente tienen por alcanzar en la empresa.

El concepto de integración y autocontrol supone que la organización realizará mejor y más eficiente sus objetivos económicos, haciendo ajustes en aspectos

importantes a las necesidades y aspiraciones de sus miembros. Según Mc Gregor (1990) este principio de integración exige que se tomen en cuenta no solo las necesidades de la organización, sino también las del individuo. Naturalmente, cuando se despliega un sincero esfuerzo común por buscar una solución integradora, es decir, conjunta de las necesidades individuales y empresariales, frecuentemente se da con ellas.

Naturalmente la integración es lo que representa que debe trabajarse colectivamente por el éxito de la empresa para que todos puedan participar de los beneficios que puede brindar la misma. Este principio abre un campo de posibilidades para nuevas prácticas y orientaciones administrativas. Así mismo Chiavenato (2011) muestra las concepciones diferentes de la naturaleza humana. (Ver cuadro 10), donde se representan las características de cada teoría a fin de visualizarla mejor.

**Cuadro: 10**  
**Características de la teoría X e Y**



**Fuente:** Chiavenato (2011)

**Elaborado por:** Sánchez 2014

### **Ubicación del contexto de estudio**

La Unidad Educativa “Santa Lucia I” fue fundada el 16 de julio de 1979, la cual debe su nombre a la Mártir Santa Lucia, por ser modelo de vida; quien nació hacia el año 280/281 de nuestra era en la ciudad de Siracusa/Italia. En sus comienzos nace como un jardín de infancia con una matrícula de 11 niños, con edades comprendidas entre 5 y 7 años. Para el año escolar 1981-1982 adquiere el nombre de Unidad Educativa Santa Lucia.

En la actualidad la institución cuenta con los niveles de: Preescolar, Básica y Diversificada; teniendo un reto, preparar a sus estudiantes y convertirlos en graduados con altos niveles de calidad, capaces de enfrentar la responsabilidad de hacer de Venezuela el país que se necesita. La Unidad Educativa Santa Lucia I cuenta con un personal eficaz y capacitado, cuya característica principal es su aprehensión a los valores éticos y morales, necesarios en la preparación de un individuo apto para vivir en una sociedad democrática, altamente competitiva y globalizada.

**Misión:** ofrecer un servicio de calidad en función de las exigencias, demandas y necesidades educativas de la localidad.

**Visión:** Desarrollar una acción educativa integral, destacando la correspondencia e interdependencia de los niveles y etapas interaccionadas; facilitando la transparencia de los conocimientos, habilidades y destrezas a situaciones de la vida cotidiana, de manera que los logros obtenidos de los educandos no sean el resultado de una simple transferencia de conocimientos, sino más bien de los que ellos son capaces de hacer por sí mismos.

**Cómo Hacerlo:** Se atenderá el proceso formativo del estudiante iniciado en los niveles precedentes, ampliando el desarrollo integral y su formación cultural para ofrecerle oportunidades que definan su campo de estudio y laboral, brindando una capacitación científica, humanística y técnica que le permita su incorporación al trabajo productivo.

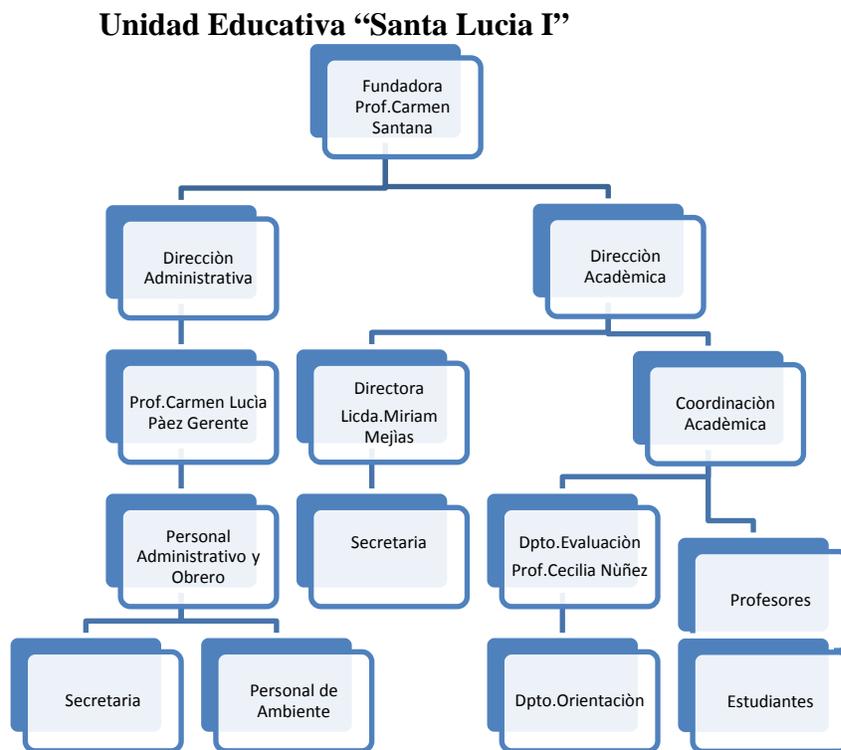
Entre sus fortalezas tenemos las siguientes: Buenos profesores, buen nivel académico, disposición al cambio, fácil acceso, local propio, cursos de nivelación, biblioteca, deporte, música, coral estudiantil.

Actualmente la Unidad Educativa “Santa Lucia I” ubicada tiene un total de catorce docentes de los cuales una es la directora el plantel, otra vendría siendo la coordinadora de evaluación y una de ellos es la orientadora el resto de los docentes cumple funciones en el aula; de estos dos son técnico superior universitario (TSU) una está culminando la carrera de licenciada en educación mención ciencias sociales, ocho son ya licenciadas, una está en estudios de postgrado y por último una ya es magister en gerencia educativa.

Así mismo la institución cuenta con una directora administrativa, tres secretarías cumpliendo dos de ellas funciones en la administración y una de ellas funge como secretarías del departamento de evaluación, también cuenta con dos obreros que realizan funciones de portero y de ambiente y un mensajero. (Ver figura 2) para visualizar el organigrama de la institución.

Como se puede ver es una estructura tradicional, vertical como corresponde a toda institución educativa del nivel según los lineamientos.

**Figura 2**  
**Organigrama estructural**



### **Enfoque epistemológico**

La presente investigación se ubica dentro del matriz epistémica fenomenológica interpretativa la cual emerge como alternativa al paradigma racionalista puesto que hay cuestiones, problemáticas y restricciones que no se pueden ni comprender en toda su existencia desde la perspectiva cuantitativa, como por ejemplo, los fenómenos naturales, que son más susceptibles a la descripción y análisis cualitativo el cual es el caso del clima organizacional del ethnos docente.

Este paradigma establece una reflexión desde su elaboración, por cuanto la realidad está inmersa no solo por los hechos observables y externos, sino más bien por significados, como señala Martínez (2006; p.58), “Al principio, el significado es sentido en forma implícita. Luego se va haciendo explícito con la aparición de símbolos verbales en nuestra conciencia”.

Es decir que dentro del sujeto surgen una serie de significados, símbolos e interpretaciones a los cuales cada uno de ellos le da la importancia que desean, claro está, todo esto brota por medio de la interacción diaria con las demás personas. Al respecto Polanyi 1966 en Martínez (2009:194) señala:

No podemos comprender el todo sin ver sus partes pero podemos ver las partes sin comprender el todo. Cuando comprendemos como partes de un todo a una determinada serie de elementos, el foco de nuestra atención pasa de los detalles hasta ahora no comprendidos a la comprensión de su significado conjunto.

Si la significación y el valor de cada elemento de una estructura dinámica o sistema está íntimamente relacionado con los demás, si todo es función de todo, y si cada elemento es necesario para definir a los otros, no podrá ser visto ni entendido en sí, en forma aislada, sino a través de la posición y de la función o papel que desempeña en esa estructura dinámica o sistema.

Por tal motivo se puede decir que el paradigma interpretativo es el más recomendado para realizar estudios sobre las ciencias sociales y específicamente en este caso que es comprender el clima organizacional del ethnos docente ya que este se ajusta a la realidad, la interpreta y trata de comprenderla considerando cada una de las partes que conforman esas realidades.

**MATRIZ EPISTEMICA DEL FENÓMENO DE ESTUDIO**

**Clima Organizacional del Ethnos Docente**

Intencionalidad	Postulados	Preguntas Científicas	Tareas Científicas	Metódica	Fuentes	Proceso de Recolección	Técnica de Análisis
Comprender el clima organizacional de ethnos docente	<p>-Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow (1954).</p> <p>-Teoría X e Y de Mc Gregor (1990).</p> <p>-Teoría del clima organizacional de Likert (1967).</p>	<p>¿Cómo es el clima organizacional del ethnos docente en la institución caso de estudio.</p> <p>¿Cómo es la gestión gerencial en la Unidad Educativa “Santa Lucia I” ubicada en Valencia estado Carabobo?</p>	<p>- Describir el clima organizacional del etnos docente de la Unidad Educativa “Santa Lucia I” en Valencia estado Carabobo.</p> <p>- Indagar sobre la gestión gerencial en la institución caso de estudio.</p> <p>- Interpretar el clima</p>	<p>Método Etnográfico.</p> <p>Diseño: De campo Descriptivo</p>	<p>Informantes claves:</p> <p>Tres (3) docentes de la Unidad Educativa “Santa Lucia I”</p>	<p>Observación participante y Entrevistas no estructuradas a tres (3) docentes siendo sustentada en una grabación de audio, así como anotaciones de campo tomadas en el sitio donde laboran las docentes investigadas.</p>	<p>Categorización de los contenidos, interpretación y teorización que permitirán el surgimiento de las posibles estructuras teóricas implícitas en el material de recolección de la información.</p>

			organizacional en función al significado de la experiencia vivida por el ethnos docentes del caso de estudio.				
--	--	--	---	--	--	--	--

**Fuente:** Sánchez y Liccioni (2013)

## **CAPITULO III**

### **ITINERARIO METODOLÓGICO**

El presente capítulo contempla el proceso metodológico que se llevó a cabo en el en la investigación sobre el clima organizacional del ethnos docente indicando, la naturaleza, el método, el proceso de investigación etnográfica, diseño, universo de estudio, informantes claves, estrategias instrumentos y procedimiento de recolección de la información, las técnicas empleadas para el análisis de la información, categorización de los contenidos, interpretación y teorización, validez y fiabilidad de la investigación.

Me ubico en un punto de vista epistemológico donde considero según Serrano (2001; p. 28) “el conocimiento es un producto de la actividad humana, y, por lo tanto, no se descubre, se produce”. La primera gran pregunta de este capítulo es ¿Cómo voy a conocer lo que quiero conocer? Esta es una pregunta supone sumergirse a profundidad en la realidad.

#### **Naturaleza de la investigación**

La investigación en cuestión es de naturaleza cualitativa, se busca comprender a las personas dentro de su marco de referencia y ver las situaciones tal cual como se presentan. De esta manera, y según Martínez (2006) la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones por tanto esta resulta la idónea para la comprensión de los sentidos y significados del clima organizacional del ethnos docente.

Es por ello que el optar por la naturaleza cualitativa de la investigación, destaca el carácter humanista al estudiar a las personas, lo que conduce al conocimiento de las

mismas y de sus luchas cotidianas en la sociedad; sus logros, sus fracasos, todo lo cual permite comprender diversos aspectos y entornos de su vida, su realidad, estructura sociocultural y todo lo que esta trae consigo. La presente investigación que se realiza es de naturaleza cualitativa tal como lo expresa LeCompte (1995) en Rodríguez y otros (1999:34):

podría entenderse como una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevista, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y video cassettes, registro escrito de todo tipo, fotografía o películas y artefactos.

Según lo antes señalado la investigación cualitativa se centra en el entorno de los acontecimientos, tomándolos tal y como se presenta, más que reconstruidos o modificados por el investigador intentando extraer sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo al significado que tienen para las personas implicadas, pues busca establecer una reflexión desde su elaboración, ya que la realidad está inmersa no solo por los hechos observables y externos, sino más bien por significados.

## **Método**

En consecuencia al indagar se consideró que la presente investigación fue abordada bajo el método etnográfico, el mismo busca describir comprensivamente las estructuras de significados acercándose a la verdadera naturaleza de la realidad humana en cuestión, creando una imagen real y fiel e interpretando las características socioculturales que intervienen en el clima organizacional del ethnos docente. Martínez, (2009: 182) señala:

El enfoque etnográfico se apoya en la convicción de que las tradiciones, roles, valores y normas del ambiente en que se vive se van internalizando poco a poco y generan regularidades que pueden explicar la conducta individual y grupal en forma adecuada. En efecto, los miembros de un grupo étnico, cultural o situacional comparten una estructura lógica o de razonamiento que, por lo general, no es explícita, pero que se manifiesta en diferentes aspectos de su vida.

Es decir, este busca contribuir en la comprensión de grupos o sectores poblacionales mucho más amplios que tienen características similares bien sea por dichas características o porque comparten las mismas tradiciones, culturas, funciones o roles que hacen que de alguna u otra forma haya conexión entre estos. Para Goetz y LeCompte (1988:28) la etnografía “es una descripción o reconstrucción analítica de escenarios y grupos culturales intactos” según el autor el método etnográfico es un proceso donde se lleva a cabo el estudio de las estructuras de los grupos como estructuras sociales.

Es eminente destacar que la intención básica de este método como señala Martínez (2009:182) es “tratar de comprender las realidades actuales, entidades sociales y percepciones humanas, así como existen y se presentan a sí mismas, sin intrusión alguna o contaminación de medidas formales o problemas preconcebidos. Esto quiere decir que va orientado hacia la naturalidad propia del ethnos o sector investigado que en este caso es el docente, abordando principalmente el descubrimiento de relatos e historias que forman parte de la estructura sociocultural de ese ethnos.

Así, que el estudio presente enfocado en el método etnográfico permite la comprensión de todas las estructuras socioculturales que están inmersa en el clima organizacional del ethnos docente enfocando la investigación a todos los hechos donde se desenvuelve el fenómeno de estudio explorando la realidad tal y como se presenta para que esta hable por si misma considerando tradiciones, roles, valores y normas del ambiente en que desenvuelve los sujetos de estudios para comprender y contrastar los comportamientos que me permiten conocer la realidad a través de las relaciones entre los elementos, para así lograr descubrir la estructura sociocultural del clima organizacional del ethnos docente.

Pues bien, lo que se busca con esta investigación es comprender los hechos que vive el ethnos docente acerca de su clima organizacional tomando en cuenta las interrelación que tiene dicho comportamiento con los aspectos socioculturales donde

cada elemento es constituyente para conocer la estructura del clima organizacional de ese ethnos por lo tanto, se llevara a cabo un estudio donde se marque el énfasis ecológico y se extraiga datos directos del fenómeno que muestren el verdadero significado.

### **Proceso de investigación etnográfica**

Dentro de la investigación que tiene como intencionalidad comprender el clima organizacional del ethnos docente que se guio bajo el método etnográfico cuyo propósito o fin es estructurar y dar sentido a todas sus partes y componentes se explicara el proceso por el cual pasará la investigación.

Para explicar el proceso de investigación etnográfica que se llevó a cabo en la investigación se asumió lo planteado por Martínez (2012) en la investigación cualitativa etnográfica. Por ende se determinó el procedimiento de este estudio en tres fases. La primera fase consistió en la recolección y descripción de la información tomada desde el lugar de los hechos considerando la inmersión en el campo, en el que se tiene acceso ya que pertenezco a este ethnos desde hace tres años aproximadamente en el que funjo como orientadora y profesora de psicología, desde el mismo momento de mi incorporación, lo cual facilitó la recolección de la información desde hace aproximadamente un año y medio.

La segunda fase corresponde al inicio del análisis de los contenidos y categorización de la información fielmente recogida por los actores sociales; esta consistió en sumergirse mentalmente en la realidad expresada y extraer las categorías que están contenidas dentro de las entrevistas y las anotaciones de campo para luego hacer la respectiva diagramación y triangulación entre las entrevistas, notas de campo y teorías descritas en las referencias teóricas. Es aquí donde comienza el análisis y la comprensión del clima organizacional de este ethnos.

Finalmente lo que se consideró como tercera fase fue la interpretación y teorización, en la que se logró interpretar dicha realidad la cual fue guiada fundamentalmente por las categorías que emergieron de la información recabada y de su contexto propio que representaran las comprensiones científicas o teorización para llegar a la reflexión del clima organizacional de ethnos docente.

### **Diseño de la investigación**

La presente investigación se realizó bajo un diseño descriptivo-comprensivo de campo para lo que Hurtado (1998:220) la define como: “las investigaciones cuyo propósito es describir un evento obteniendo los datos de fuentes vivas o directas, en su fuente natural, es decir, en el contexto habitual al cual ellas pertenecen, sin introducir modificaciones de ningún tipo a dicho contexto”.

Esta se orienta por la idea general de un área problemática que se presenta como interesante, esta investigación parte del contexto donde las personas se interrelacionan y forman parte de un ethnos particular, describiendo y comprendiendo el fenómeno de estudio que hace referencia a la estructura la cual viene cargada de un conjunto de significados a los que estos mismos sujetos le dan sentido en la dinámica de vida diaria. En razón de lo expuesto, se estudiará a fondo la opinión o juicio de personas, en este caso docentes capaces, calificados y expertos en la materia.

### **Unidad de estudio**

De acuerdo al presente estudio el cual buscó comprender el clima organizacional del ethnos docente de la Unidad Educativa “Santa Lucia I”. La unidad de estudio estuvo constituida por catorce docentes, cuyo quehacer profesional se ubica en la ciudad de Valencia, Municipio Valencia, parroquia Rafael Urdaneta en el subsistema de Educación media general, de los cuales una de ellas es directora, una es coordinadora de evaluación, una es orientadora y el resto son docentes de las diferentes asignaturas. Tal como plantea Martínez (2006:7)

Para llegar a la identificación de una estructura humana (psicológica o social) más o menos generalizable, debemos localizar primeramente esa estructura en individuos o situaciones particulares mediante el estudio y la captación de lo que esencial o universal lo cual es signo de lo necesario. Lo universal no es aquello que se repite muchas veces si no lo que pertenece al ser en que se halla por esencia y necesariamente.

En efecto basta con casos ejemplares sin necesidad de ser cantidades siempre que sean representativos y estudiados a fondo en su compleja realidad dan sentido y significado; en la comprensión de lo universal que pertenece a cada ser es lo que permite captar la esencia del comportamiento del mismo.

### **Informante Clave**

Para el desarrollo etnográfico, otro de los aspectos importante es la elección de informante clave, estos de acuerdo a Goetz y LeCompte (1988:134) “son individuos en posesión de conocimientos, status o destrezas comunicativas especiales y que están dispuestos a cooperar con el investigador...frecuentemente son elegidos porque tienen acceso a datos inaccesibles por el etnógrafo” Es por ello que los informantes claves o actores sociales que proveen los datos de las entrevista estuvo constituida por tres docentes una con trece años dentro de la institución, una con siete años y una con nueve meses.

Así mismo señalan estos autores que los informantes claves son seleccionados cuidadosamente considerando su condición de miembros claves y privilegiados en cuanto a su capacidad informativa. Se logra un buen nivel de empatía con los sujetos participantes en el estudio, en forma tal que la información que ellos proporcionan permite comprender los significados ocultos no expresados.

Dentro de esta línea, se procura que los informantes claves representen lo mejor posible el ethnos natural y que se complementen y equilibren recíprocamente; es decir, un equipo comprensivo, que enfatiza los casos más representativos y paradigmáticos que los caracteriza. Vale señalar, que toda la información obtenida, es interpretada de acuerdo a la situación que la generó y sin alterar ningún dato dado por los informantes, es otra de las razones por las cuales, se optó por una metodología etnográfica.

Cabe destacar que a estas docentes se les ha cambiado su identidad para resguardar la confidencialidad de la información, las mismas comparten un conjunto de actividades y grupos sociales que permitieron el estudio objetivo de las mismas, actividades en la parte laboral, social y educativa, como por ejemplo: todas laboran en la misma institución educativa, cursaron estudios de educación obteniendo el título de licenciada.

En cuanto a lo que concierne a lo social, comparten un grupo de amigos que tienen relación desde hace aproximadamente 10 años, dos de ellas y la otra se ha incorporado recientemente al grupo teniendo mucha aceptación por este y compartiendo momentos fuera de su lugar de trabajo. A nivel familiar, cuentan con similitudes sus familias viven en el mismo sector, son madres desde hace varios años y comparten constantemente en reuniones familiares llevando la relación a un plano afectivo y personal más que laboral. Así mismo se presenta una breve síntesis de cada una de ellas:

Daniela Rodríguez: Venezolana de 32 años de edad, quien ha vivido toda la vida en Valencia estado Carabobo, casada desde hace 15 años con dos hijas, Técnico Superior Universitario en Educación para el Trabajo con siete años de experiencia en la institución fungiendo como profesora de dibujo, N.B.O y Técnicas de Oficina al igual que cumple con la responsabilidad de la coordinación de cultura dentro de la misma. Anteriormente no había ejercido la docencia en otra institución educativa,

actualmente no ejerce estudios superiores y renuncia de la institución en diciembre de 2013.

Nancy Rojas: Venezolana de 33 años nacida en Colombiana y nacionalizada en Venezuela desde hace diez años, Licenciada en Educación Mención Ciencias Sociales egresada de la Universidad de Carabobo en el 2013 teniendo siete meses realizando funciones en la Institución caso de estudio y con cuatro años de experiencia en el campo educativo.

Rosa Linares: Venezolana de 65 años de edad, nacida en caracas lleva 40 años viviendo en la ciudad de valencia, es docente normalista, Licenciada en Educación Mención Ciencias sociales egresada de la UPEL. En cuanto a la experiencia en el campo laboral realizo funciones como docente en caracas durante 8 años, una vez que se residencia en valencia inicia una trayectoria en el Liceo Simón Bolívar donde realizaba funciones de Profesora del área de Sociales, posteriormente se le asigna la coordinación de seccional donde es jubilada. Inmediata a su jubilación ingresa a la Institución caso de estudio en la que lleva catorce años de servicio realizando las funciones de evaluación y seccional.

### **Proceso de Recolección de la Información**

Con respecto a este apartado los procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de información se seleccionaron tomando como referencia las que más se apropien al método. Especificando que la presente investigación es de corte cualitativo etnográfico, donde las técnicas aplicadas no deben constreñir ni deformar la naturaleza del fenómeno ya que lo que se buscó es comprender el clima organizacional del ethnos docente de la Unidad Educativa “Santa Lucia I”

En efecto, la recolección de la información se llevó a cabo mediante entrevista no estructurada a tres (3) docentes siendo sustentada en una grabación de audio, así

como anotaciones de campo tomadas en el sitio donde laboran las docentes investigadas.

El proceso de recolección se hizo a través de técnicas o de conjuntos de procedimientos como la observación participante y entrevista con informantes claves. La observación participante según Goetz y LeCompte (1988:126) “es la principal técnica etnográfica de recogida de datos. El investigador pasa todo el tiempo posible con los individuos que estudia y vive del mismo modo que ellos” Para Martínez (2009:89), la observación:

Es la técnica clásica primaria y más usada por los etnógrafos para adquirir información. Para ello el investigador vive lo más que puede con las personas o grupos que se desea investigar compartiendo sus usos costumbres, estilo y modalidades de vida. El investigador debe ser aceptado por esas personas y solo lo será en la medida que sea percibido como “una buena persona” franca, honesta y digna de confianza.

Por ende la observación participante se enmarcó en un convivir entre las personas seleccionadas para la investigación, llegando a conocerlos, a conocer su lenguaje y sus formas de vida a través de una continuada interacción con ellos en la vida diaria.

Otra de las técnicas de recolección de información fue la entrevista en profundidad la cual según Martínez (2006) la entrevista en la etnografía adopta la forma de un dialogo coloquial es cual permite el conocimiento de los seres humanos y se sustenta en la naturaleza y calidad del proceso en que se apoya.

La entrevista fue orientada hacia la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen con respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan en sus propias palabras y esta se da a través de diversos diálogos cara a cara y pueden variar en varios encuentros según la investigación.

### **Estrategias Empleadas para el Análisis de la Información**

Se describieron brevemente los procesos que permitieron el surgimiento de las posibles estructuras teóricas implícitas en el material de recolección de la información.

### **Categorización de los Contenidos.**

Se comprende según Martínez (2006) que desde que se inicia a recolectar la información, ha comenzado el proceso de categorización, aunque también en menor escala, el de interpretación teórica, sin embargo es ahora donde se focaliza en forma prevalente y central. Se trata de categorizar o clasificar las partes en relación con el todo, de describir categorías o clases significativas, de ir constantemente diseñando y rediseñando, integrando y reintegrando el todo y las partes a medida que se revise el material y va emergiendo el significado de cada sector, evento, hecho o dato. Para este autor existen una serie de procedimientos prácticos para la categorización los cuales son:

Transcribir la información protocolar entrevista, grabaciones y descripciones en los dos tercios derechos de las páginas dejando el tercio izquierdo para la categorización, recategorización y anotaciones especiales.

Enumerar las páginas y líneas del texto para su fácil manejo posterior y separar o marcar adecuadamente mediante un símbolo los textos de los diferentes interlocutores.

Dividir los contenidos o unidades temáticas, párrafos, o grupos de párrafos que expresan una idea o un concepto central.

Categorizar, es decir, clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término o expresión breve que sean claros que será el contenido o idea central de cada unidad temática.

Para las categorías que tienen el mismo nombre no son idénticas, sino que tienen propiedades o atributos diferentes, se les asignan subcategorías.

Habrán categorías que se podrán integrar o agrupar en una categoría más amplia y comprensiva.

Se agruparon o asociaron las categorías con su naturaleza y contenido, los procedimientos prácticos que se van a usar en este punto depende de la imaginación y capacidad de cada autor.

Se aconseja que los datos y categorías estén desplegado por una matriz (columnas y líneas) revelaran muchos más relaciones.

Cabe señalar, que la presentación del material protocolar conlleva al conocimiento del fenómeno de estudio comprendiendo el clima organizacional del ethnos docente entrevistados tomando en cuenta las áreas antes mencionada para descubrir la intención el significado que tiene el clima en dichos docentes.

### **Interpretación y Teorización**

En el proceso de la investigación la teorización utiliza todos los medios para lograr la síntesis final de un estudio o investigación, más específicamente lo señala Martínez (2006:278) cuando dice “este proceso logra integrar en un todo coherente y lógico los resultados de la investigación en curso mejorándolo con los aportes de los autores reseñados en el marco teórico referencial después del trabajo de contrastación”.

Significa entonces, que la teorización es una construcción, mental y esta no se consigue manipulando datos con la ayuda de computadoras o sin ella, si no inventando una esquematización ideal del objeto de la teoría y complicándola luego en forma gradual, o sea, introduciendo más conceptos teóricos y relaciones más

complejas entre ellos como lo exija y permita nuestra imaginación pero con la ayuda y el control de la razón y la experiencia.

Cabe señalar, según Martínez (2006) el etnógrafo no se precipita en aplicar teorías externas en la interpretación y teorización de sus datos por lo tanto, conoce los resultados de investigaciones y teorías paralelas que le pudieran ayudar en la interpretación y comprensión de la suya; por eso, compara sus hallazgos con los de otros investigadores para corroborarlos o contrastarlos con los mismos.

Sobre las bases de las consideraciones anteriores, la actual investigación se centró en comprender el clima organizacional del ethnos docente por lo que se buscó fue revelar a través de la interpretación, relación de categorías y la contrastación con teorías pertinentes para los fines del estudio las características y estructuras reales del fenómeno en cuestión, donde el clima organizacional del ethnos docente de la Unidad Educativa “Santa Lucía I” planteado por las informantes y según lo observado puedo decir que es favorable dentro del círculo docente, sin embargo el clima que se vive a diario entre los docentes y el directivo es desfavorable, percibiéndose un ambiente hostil, y recibiendo mal trato por parte de directivo, a través de sus palabras, formas de trato, de actuar y estados de ánimo que influyen en la manera como el directivo se dirige al docente

### **Fiabilidad:**

En toda investigación es primordial tener un nivel de credibilidad, donde lo plasmado sea adecuado a la realidad que se está trabajando. La fiabilidad se representa en la medida en que se puedan replicar las investigaciones, esta demanda que los métodos que son utilizados por uno u otro investigador muestre los mismos resultados. Este planteamiento trae consigo una complicación debido a que cada fenómeno lleva implícito una carga subjetiva debido a la naturaleza de sus datos y de proceso de investigación. Tal como lo señalan Goetz y LeCompte (1988:215) en la investigación etnográfica

El tipo de datos y los procedimientos que los caracterizan pueden excluir la utilización de controles estandarizados...Puesto que la investigación etnográfica tiene lugar en escenarios naturales y a menudo intenta registrar procesos de cambio. El comportamiento humano no es nunca estático, ningún estudio independientemente de sus métodos y diseños, puede ser replicado con exactitud.

Basándome en las ideas antes mencionadas la fiabilidad externa de los datos presentados en la presente investigación son garantizados ya que se da respuesta a los cuatro problemas que plantean los autores antes mencionados los cuales son: status del etnógrafo, selección de informantes, situaciones y condiciones sociales, los constructos y premisas analíticos y los métodos de recogida y análisis de información. Con respecto a lo anterior el status que se tiene frente a los miembros del grupo en cuestión, es este el más adecuado y asertivo posible por formar parte del ethnos.

De acuerdo con esto fue posible la recolección de la información necesaria desde los informantes claves con las estrategias y procedimientos para la recolección de la información, así como, la descripción detallada de los contextos físicos, sociales e interpersonales aumentando la replicabilidad del presente estudio etnográfico en otras instituciones de educación media general.

### **Validez:**

Con respecto a este apartado Goetz y LeCompte (1988:224) señalan sobre eso que “Para establecer la validez de un estudio es necesario demostrar que las proposiciones generadas, perfeccionadas o comprobadas se ajustan a las condiciones causales que rigen la vida humana”. Como es sabido la investigación tuvo un alto nivel de validez en la medida en que sus resultados reflejan una imagen lo más completa posible, clara y representativa de la realidad o situación que se estudio.

Por ello, estos resultados se obtiene claro está tal como plantean los autores, a través de la convivencia con los actores sociales y la prolongación de la recogida de la información lo cual ofrece la oportunidad de realizar análisis y comparaciones continuas de los datos con el fin de garantizar las categorías y perfeccionar los constructos.

Dentro de este marco ha de considerarse la validez donde se resalta el modo de recolección de la información y las estrategias de análisis que se usan; donde la entrevista efectuada a las tres docentes pudo ser, escuchada en varias ocasiones permitiendo explorar, revisar y analizar de manera continua cada vez más el fenómeno de estudio a fondo, ubicando el mismo en su contexto real y esto permite centrar la atención en aspectos significativos representado por los sujetos participantes apoyado en las observaciones fundamentadas en los registros de campo; esto garantiza el nivel de validez de la investigación.

Habría que decir también, que la validez de la presente investigación se fundamentó porque la información suministrada por los informantes claves es válida incluso cuando solo representa un punto de vista particular, esta depende de la relación investigador-entrevistado, esto viene siendo válido según la tesis de Goetz y LeCompte (1988). Del mismo modo se le atribuye mayor validez a la investigación por la estancia prolongada que se tiene en el campo lo cual implica una búsqueda de informantes más completa, mediante la que confirma o refuta la información ya reunida o añadir unos nuevos.

En esta línea de argumentación es válida efectuar la triangulación de la información lo cual se basó en contrastar información proveniente de las fuentes utilizadas para el estudio las cuales condujeron a iguales hechos originados en el contexto de estudio, esto tuvo como intención presentar la naturaleza viva del fenómeno estudiándolo desde múltiples miradas las cuáles fueron entrevistas, registros de campos extraídos de las observaciones y la información desplegada en el capítulo II referencias teóricas.

---



## **CAPÍTULO IV**

### **SISTEMATIZACIÓN, CATEGORIZACIÓN, DIAGRAMACIÓN Y TRIANGULACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS**

En el presente capítulo se encuentra el momento más relevante de la investigación, en el mismo se muestra la información recabada desde el lugar de los hechos y desde los mismo actores sociales que forman parte el ethnos de estudio. Es así, como se presenta la respectiva categorización de las entrevistas tomadas a las informantes claves y de la información contenida en los registros de campo que fueron recogidos desde el quince (15) de junio de dos mil doce (2012) hasta el veinte (20) de junio de dos mil trece (2013).

Cabe destacar que la información fue recabada directamente desde el lugar de los hechos durante diversas situaciones presentadas dentro de la institución. En cuanto a los registros de campo se obtuvo información en las diferentes áreas del centro educativo como: la dirección del plantel, el departamento de orientación, la coordinación de seccional, aulas de clase, pasillo principal, laboratorio de computación, área de cantina y área de administración.

Con base a estos espacios la información recabada presenta distintos momentos del quehacer diario de los actores sociales, los cuales fueron categorizados y codificados de forma alfanumérica para su mayor clasificación y comprensión. Cabe destacar que estos registros fueron divididos en cinco áreas para su mayor interpretación y comprensión las mismas son: Relaciones humanas, método de mando, Procesos de comunicación, motivación y estrategias de aprendizaje.

Con referencia a las entrevistas realizadas a los informantes claves, que aportan valiosa información sobre el clima organizacional de ese ethnos también se reflejan, siendo estas categorizadas y codificadas de manera alfanumérica, las mismas fueron estructuradas y posteriormente interpretadas para lograr su comprensión. Del mismo modo fueron divididas en tres áreas para su mayor interpretación y comprensión las mismas son: Relaciones humanas, método de mando y Procesos de comunicación.

## CATEGORIZACIÓN DE LA ENTREVISTA

### Material Protocolar

**Objetivo:** Entrevista semiestructurada a Daniela Rodríguez

**Lugar:** Casa de Daniela

**Día:** 29-11-2012

**Hora:** 10:30 am

**Duración:** 4 minutos y 3 segundos.

**Total de líneas:** 52

CATEGORIZACIÓN	LÍNEA	TEXTO
D001 Tiempo de desempeño laboral. D001.1 4 años (línea 7).	1	<b>I:</b> Hola Daniela, ¿cómo estás?
	2	<b>D:</b> Bien, ¿y tú?
	3	<b>I:</b> Bien chévere, cuéntame Daniela ¿cómo ha sido tu experiencia aquí, en la U.E. Santa Lucia
D002 Primera experiencia laboral como docente D002.1 experiencia laboral en el contexto de educación media general (líneas 8 y 9). D002.2 Inexperiencia educativa con adolescentes (líneas 10 y 11)	4	I?, tu praxis docente, ¿Cómo ha sido el trato con tus estudiantes?; el clima entre los docentes, el
	5	directivo, administrativo; ¿Cómo ha sido... como es esa esa vida, esa relación aquí en la, en la
	6	U.E. Santa Lucia I?
	7	<b>D:</b> bueno aquí ahorita en la unidad llevo cuatro años, interrumpí por seis meses por motivos de
	8	salud luego continúe, ee.. se vale decir que es mi primer trabajo como docente en un liceo
D003 Clima organizacional D003.1 Ambiente agradable (línea 9).	9	después que me gradué aparte de mis prácticas, desde que entre acá fue un ambiente agradable,
	10	aunque se me hizo difícil porque eran materias que yo noo no había trabajado con muchacho
	11	pues, sin embargo poco a poco me los fui ganando porque hay que ponerse al nivel de.. de
	12	ellos en algunos casos y me gane el cariño de ellos; con referente a los.. a mis colegas fue un
	13	buen trato y la directiva también aunque ellos... ella ¡tiende! a reprimir mucho las cosas que
	14	uno quiere hacer acá, ella siempre pone obstáculos y este cuestiona tu trabajo, ella cuestiona
	15	mucho lo que uno va hacer, como lo va hacer y una de mis mayores frustraciones fue cuando
D002.3 Dificultad en el ejercicio docente (línea 10). D002.4 confianza progresiva con el grupo de estudiantes (líneas 11 y 12).	16	estaba dando clase y ella, decía que yo no estaba capacitada para dar contabilidad cuando
	17	yo soy profesora en educación comercial y por supuesto yo estoy capacitada para darlo. Eso a
	18	mí me frustró mucho y ahí hubo como un este... alejamiento con la directiva; luego que yo me
	19	retiro de acá este... y vuelvo a entrar nuevamente después de los seis meses hubo un cambio

D003.2 Buen trato entre docentes (líneas 12 y 13).	20	por parte de la directiva, ahí ella tomaba más en cuenta mi trabajo y la experiencia que yo
D003.3 Figura femenina directiva (línea 13)	21	había tenido allá, claro al pasar los años yo fui adquiriendo más experiencia <b>comencé con doce</b>
D003.4 Sistema directivo represivo (líneas 13 y 14)	22	<b>horas</b> dando solamente técnicas de oficina y nociones básicas de oficina <b>y en la actualidad ya</b>
D003.5 Escasa confianza en la labor del docente (líneas 14 y 15).	23	<b>tengo veintiocho horas porque...</b> puesto que doy dibujo eso también fue un reto para mi porque
	24	nunca había dado dibujo y tuve que estudiarr ponerme todos los días a estudiar antes de dar mi
	25	clase para no piratiar a los muchachos.
	26	<b>I:</b> ok ósea, ¿tú piensas que a raíz de esa... de ese, de esa ausencia que tuviste en la institución
	27	cambio esa relación que tu tenías con el directivo?
D004 Experiencia emocional en la labor docente.	28	<b>D:</b> Sii indudablemente yo creo que ella ahí valorizó un poco lo que yo hacía, porque aparte de
D004.1 Sentimiento de frustración (líneas 15 y 18).	30	trabajo que se hacía en aula, trabajo fuera de aula con las actividades extra cátedra: con los
D004.2 Desvalorización de la habilidad docente (Líneas 15, 16 y 17)	31	juegos intercurso, con las fiestas de bienvenida, fiestas de navidad con todo lo que tenga que
D004.3 Reconocimiento personal de la habilidad (línea 17)	32	ver fuera... de la parte cultural <b>porque soy la coordinadora de cultura</b> entonces estee... ella vio
D004.4 Distanciamiento con la directiva (línea 18)	33	que ¡o me imagino que vio eso! Que hacía falta eso y cuando yo volví entonces me dio como
	34	más carta blanca ¡a! ¿Voy hacer esto? Sii hágalo a aprobaba más las cosas que hacíamos fue
	35	más apoyo, no sé si fue por mi ausencia o fue que reflexiono o de verdad realmente no sé pero
	36	si cambio. <b>Pero realmente esa ha sido la mayor tranca, el mayor problema que yo he tenido ha</b>
	37	<b>sido con la misma directora, del resto con la dueña, con la parte administrativa y con mis, do</b>
	38	<b>colegas son extraordinarias de verdad he tenido una relación muy buena, siempre respetando el</b>
	39	<b>espacio de cada quien y que respeten el mío y no no no tengo problemas con ellos; al contrario</b>
D005 Retiro del contexto laboral (líneas 18 y 19).	40	<b>más bien me gusta que digan cuando comento un error porque acuérdate que estamos aquí para</b>
	41	<b>aprender... y si tu estas fallando en algo o si te dan opciones de que esto lo puedes hacer mejor</b>
	42	<b>en tu aula o puedes aplicar...; ahh tengo que nombrar! una de las personas que más me ayudo</b>
D006 Regreso a la institución	43	<b>cuando yo entre aquí fue una compañera llamada angélica, ella una persona que me daba</b>
D006.1 Después de seis meses	44	<b>muchas ideas y me daba, estee... herramientas para yo comenzar y yo se lo tengo que decir,</b>
	45	<b>siempre se lo he dicho y lo reconozco una de mis colegas que más me ha ayudado en mi área,</b>
D007 Transformación de la directiva	46	<b>porque a ella trabajaba anteriormente con el área y ella fue la que me dio todas las</b>
D007.1 Cambio de actitud de la directiva (líneas 19, 20, 35 y 36).	47	<b>herramientas, ¡Has esto! Aplica esta idea, ¿Qué tal te parece esto? Y yo de verdad todo lo que</b>
D007.2 Valorización de la labor	48	<b>yo pueda adsorber lo copio, ¡lo bueno!</b>
	49	<b>I:</b> ok, Daniela estarías dispuesta a tener una segunda entrevista si es necesario o varias

<p>docente (20 y 28).  D007.3 Apoyo en el desarrollo de la actividades (líneas 33 y 34)</p> <p>D008 Nuevas experiencias  D008.1 Adquisición de experiencia mediante el tiempo (línea 21)  D008.2 Asignatura dibujo implico un reto (línea 23, 24 y 25).  D008.3 Desarrollo de conocimientos (líneas 24 y 25)</p> <p>D009 Horas laborales en la institución  D009.1 Inicio con 12 horas (línea 21 y 22)  D009.2 Actualmente 28 (líneas 22 y 23)</p> <p>D010 Materias asignadas  D010.1 Inicio con nociones básicas de oficina (línea 22)  D010.2 Actualmente imparte nociones básicas de oficina y dibujo (línea 23)</p> <p>D011Figura en la estructura de la organización escolar  D011.1 Coordinadora de cultura (línea 32).</p> <p>D004.5 Problemas con la directora</p>	<p><b>50</b> <b>51</b> <b>52</b></p>	<p>entrevistas si es necesario.  D: si no hay ningún problema.  I: ok, gracias Daniela.</p>
--	--	---

<p>(líneas 36 y 37).  D004.6 Buena relación con los docentes dueña y administradora (líneas 37 y 38).</p> <p>D003.6 Resalta el respeto del espacio personal (línea 38 y 39)  D003.7 Reconoce que la corrección de la labor docente implica aprendizaje (líneas desde 39 hasta 42)</p> <p>D002.5 Resalta el apoyo de una compañera (línea desde la 42 hasta 44).  D002.6 Reconoce las ideas y herramientas brindadas por una compañera (líneas desde la 45 hasta 48)</p>		
---	--	--

## CATEGORIZACIÓN DE LA ENTREVISTA

### Material Protocolar

**Objetivo:** Entrevista semiestructurada a Nancy Rojas

**Lugar:** Casa de Nancy Rojas

**Día:** 29-11-2012

**Hora:** 11:00 am

**Duración:** 3 minutos y 36 segundos.

**Total de líneas:** 44

CATEGORIZACIÓN	LÍNEA	TEXTO
N012 Tiempo de desempeño laboral N012.1 7 meses (línea 5).	1	<b>I:</b> Hola Nancy, ¿cómo estás?
	2	<b>N:</b> bien y ¿tu? Meury.
N013 Clima organizacional N013.1 Relación inarmónica (líneas desde la 5 hasta 8.	3	<b>I:</b> bien, chévere. Cuéntame Nancy ¿Cómo ha sido tu experiencia en la Unidad Educativa Santa Lucia I? ¿Cómo ha sido ese clima y esa relación entre los docentes y el directivo?
	4	<b>N:</b> ok, yo tengo siete meses aquí e la Unidad Educativa “Santa Lucia I”, mi relación con el directivo no ha sido la mejor pero tampoco ha sido la peor ee... el directivo a pesar de que tiene cambio de temperamento podríamos llamarlo, e... un día viene bien otro día viene e
N014 Cambio en el estado de ánimo de directivo N014.1 Actitud despectiva del directivo líneas (7, 8, 9, 40 y 41)	5	malo, ósea la actitud hacia nosotros los docentes no es la mejor ee... es muy despectiva a veces, entonces eso influye mucho en el trastorno, yo pienso como un trastorno del docente como tal ¿Por qué? Porque al., ella venir y reflejarnos que esta de mal humor también nos coloca de mal humor a nosotros y nosotros llegamos al aula con mal... de mal humor. Mi
	6	relación con los docentes aquí, mi relación con los docentes es muyyy, es afectiva porque no tengo problemas con ningún docente, de hecho se lo he hecho ee... se lo, hago saber que si tienen algún inconveniente conmigo siempre me lo digan y que me lo hagan saber de cualquier de cualquier manera porque no me gusta estar entre personas hipócritas ni nada por el estilo.
N015 Experiencia emocional en la labor. N015.1 Manifiesta situación de trastorno en el docente (líneas desde la 9 hasta 11). N015.2 Directivo produce un estado de mal humor en el docente (líneas 10 y 11).	7	<b>I:</b> ¿Cuándo tú hablas de que el do, directivo viene o los trata, trata a los docentes de manera despectiva, explícame un poco más como es esa, esa, esa forma como tú lo ves?
	8	<b>N:</b> ok, yo lo veo de la siguiente manera, hay días que viene ee.... De lo más contenta, de lo mejor, pero hay días que viene de una manera de que uno entra a la dirección ee trata como queee saludarla decirle algo quee, que ósea que uno sienta quee va hacer recompensado con
N013.2 Relación afectiva con los	9	
	10	
	11	
	12	
	13	
	14	
	15	
	16	
	17	
	18	
	19	
	20	

docentes (líneas desde la 11 hasta 13)	21	esas mismas palabras y resulta que te encuentras con aquella persona que te dice ¡no estoy de
	22	humor! Ósea ¡al aula! entonces yo pienso de que, de esa manera despectiva ósea que no trata
	23	bien al docente, el día que viene de mal humor no trata bien al docente.
N016 Variabilidad en el estado anímico.	24	I: ¿Esa, ese humor, o como tú dices que el directivo viene de mal humor es de manera
N016.1 Estado de ánimo alegre (líneas 18 y 19).	25	constante, se repite muy constantemente?
N016.2 Molestias por parte el directivo (línea 21 y 22).	26	N: Desde que yo estoy aquí se ha repetido varias veces, no todas las veces pero si en ocasiones,
	27	en ocasiones duras hasta a veces una semana de ese mal humor de que nos afecta al docentes
	28	como tal porque también nos... el carácter nos cambia totalmente dentro del aula; tu tratas de
	30	cómo decirle algún inconveniente o algo que se está presentando dentro de la institución, pero
N017 Respuesta desatenta conllevada por un estado anímico	31	al saber de qué ¡ella! no está esté disponible porque te lo hace saber de inmediato, entonces tú
N017.1 Búsqueda de recompensa (líneas 20 y 21).	32	te cohibes deee como de llegar hasta, hasta, hasta el personal directivo y eso ocasiona de que
N017.2 Mal trato hacia el docente (línea 22, 23, 26 y 27).	33	haya una falta de comunicación como tal.
	34	I: ook, falta de comunicación entonces, y crees que entre los docentes también existe falta de
	35	comunicación?
	36	N: eee bueno yo no tener... no he tenido ese problema, la falta de comunicación entre los
N018 Perturbación de la labor docente	37	docentes porque nunca les hago saber cuándo tengo alguna problemática como tal; pero si
N018.1 Sentimientos experimentados en la labor del docente (líneas 27 y 28).	38	siento de quee si hay falta de comunicación entre docente y directivo a veces, que ella a veces
	39	le pide a uno que comuníqueme las cosas pero ¡no es el miedo! Es la restricción de tu dirigirte
	40	a ella que te vaya a salir también, estee despectivamente con algunas palabras que no te gustan,
	41	entonces prefieres cohibirte de comunicarle al... algún problema o situación que se presente
	42	dentro de la institución.
	43	I: ok muchísimas gracias Nancy.
	44	N: ahh siempre a la orden.
N019 Falta de comunicación.		
N019.1 Dificultad para dirigirse al directivo (línea 32, 33, 37 y 38).		
N019.2 Necesidad de comunicación por parte del directivo (líneas 38 y 39).		

N013.3 Restricciones para dirigirse al directivo (líneas 39 y 40).		
--	--	--

## CATEGORIZACIÓN DE LA ENTREVISTA

### Material Protocolar

**Objetivo:** Entrevista semiestructurada a Rosa Linares

**Lugar:** U. E: “Santa Lucia I”

**Día:** 30-11-2012

**Hora:** 11:00 am

**Duración:** 4 minutos con 15 segundos

**Total de líneas:** 50

CATEGORIZACIÓN	LÍNEA	TEXTO
R020 Tiempo de desempeño laboral	1	I: Hola profesora Rosa ¿Como esta? Buen día.
R020.1 13 años en la actual institución (línea 7 y 8).	2	R: Buen día hija ¿Cómo te va? Yo estoy muy bien, ¡bueno un poquita lesionada con los huesos pero ahí voy!
R020.2 30 años en plantel público (línea 32)	3	I: ¡bueno! Profe mire, a mí me gustaría que usted me comentara como ha sido su experiencia aquí en la Unidad Educativa “Santa Lucia I” ¿Cómo es la convivencia aquí en la institución de acuerdo a su percepción?
R021 Personal directivo	4	R: Bueno hija de acuerdo a mi percepción te diré lo primero tengo en el plantel
R021.1 Cuatro directivos (línea 8).	5	aproximadamente trece años, he trabajado los trece años con cuatro directores con los cuales jamás he tenido problemas. Este... los tres anteriores que fueron: el profesor Frontado, luego el profesor, el profesor Gerardo y luego la profesora Merlín ¡excelente, excelente hicimos un equipo, bueno formidable! Eee... a partir, hace como creo que como cuatro años estoy trabajando con la profesora Marian; el trabajo con la profesora Marian ha sido muchas veces hemos tenido enfrentamiento por la forma de, llevar las cosas... este ella tiene una forma de actuar y yo tengo otra forma de actuar y yo a veces pienso que no hay suficiente comunicación con las cosas del trabajo entonces eso nos ha creado muchas veces nos ha creado cierta discrepancia, yo entiendo eee... que ella es una, una mujer que fue hija única, que tiene una forma de tratar a las personas, que muchas veces está muy contenta otras veces ¡el carácter no se lo aguanta creo que ni ella misma! Entonces eso ha creado ese tipo de problemas, yo me analizo pienso que soy una persona mucho más pacífica, mas pasiva, tengo otra forma de de...
R022 Clima organizacional.	6	
R022.1 Ambiente agradable (líneas desde la 8 hasta la 11).	7	
R022.2 Enfrentamientos por la diferencia de pensamientos y acciones (líneas desde la 11 hasta la 14, 30 y 31).	8	
R022.3 Trabajo en equipo con los tres directivos anteriores (líneas 10 y 11).	9	
R023 Falta de comunicación	10	
	11	
	12	
	13	
	14	
	15	
	16	
	17	
	18	
	19	

R023.1 La falta de comunicación en el ambiente laboral (líneas desde la 14 hasta 16).	20	enfrentarme a los problemas y... con los compañeros de trabajo. Con los dueños del plantel
	21	jamás he tenido ningún tipo de problemas, todo lo contrario yo diría que han sido conmigo muy
	22	muy... condescendiente; yo en el periodo que tengo trabajando aquí tuve la muerte de un
	23	hermano, se portaron conmigo muy bien tuve mis permisos, todas las cosas que pueden hacer,
R024 Estructura familiar	24	después se me murió mi mamá, después se murió mi marido y siempre han sido conmigo muy
R024.1 La directiva hija única.	25	considerados, entonces yo realmente no tengo nada, nada, nada, nada que decir, todo lo
	26	contrario que se han portado conmigo muy bien. En cuanto a la directora ella tiene partes que
R022.4 Forma de trato al personal docente (líneas desde la 16 hasta la 18).	27	son muy humanas... de verdad que ha sido así, también es muy muy ¡cómo te digo! Está muy
R022.5 Estado de ánimo variable en el directivo (línea 17 y 18)	28	pendiente muchas veces de los problemas que pueda tener uno para ayudarla... las veces que
	30	yo le pido a ella eee... una ayuda incondicionalmente me la ha dado; solo estas cuestiones de
	31	trabajo que muchas veces pensamos diferente... pero yo pienso que en el plantel, es el único
R025 Actitud personal de la entrevistada	32	privado que yo he trabajado, yo vengo de treinta años de trabajar en un, en un colegio público
R025.1 Actitud pasiva (línea 18,19 y 20)	33	tuve mi jubilación, me ha, me fascinaba el liceo donde yo estaba trabajando, me estaba muy
	34	identificada con el oo... y luego salí de allí para trabajar aquí. Los dueños son mis amigos, son
	35	mis vecinos y bueno me he sentido muy bien aquí. Este... si voy a dejar de trabajar en este
	36	plantel no es porque no lo quiera, pero es que me siento físicamente e.... no me siento muy
R022.6 Relación armoniosa con los dueños de la institución. (líneas 20,21,22, 24,25, 26, 34 y 35)	37	bien; bueno no sé qué más te podría decir.
R022.7 Permisos (línea 23)	38	I: ¿cree usted que esaaa, esa misma relación que ha tenido usted con la directora o esos
	39	percances que han tenido es con el resto del personal docente?
	40	R: Bueno que te puedo decir, yo pienso que su carácter muchas veces no la ayuda a ella a
R026 Situación personal de la entrevistada.	41	enfrentarse con los problemas... creo que muchas veces ella ha tenido también enfrentamientos
R026.1 Fallecimiento de hermano (línea 22 y 23)	42	con otros docentes, ellos se han sentido maltratados por ella pero esteee... también veo que
R026.2 Fallecimiento de su madre (línea 24)	43	ninguno de ellos es capaz de hablar con la profesora sea por temor, sea por el mismo carácter
R026.3 Fallecimiento de esposo (línea 24)	44	por las razones que sea estee... aceptan todo y todo lo dejan pasar y luego... entonces pienso
R026.4 Siente apoyo por la directiva en situaciones difíciles	45	que hay comentarios por detrás que yo pienso que se lo podrían decir a ella pues a lo mejor
	46	ella diciéndole las cosas a ella podría cambiar cree... esa es mi percepción este.. de repente
	47	estoy equivocada, entonces ¡eso es así! Así lo veo.
	48	I: ahh ok profe ¿estaría dispuesta a tener una próxima entrevista?
	49	R: si puedo.

<p>(líneas desde la 26 hasta 30)</p> <p>R027 Experiencia laboral  R027.1 Plantel privado (líneas 31 y 32).  R027.2 Plantel público (línea 32).</p> <p>R028 Satisfacción laboral  R028.1 Identificación con el antiguo liceo (líneas 33 y 34).</p> <p>R022.8 Carácter del directivo (líneas 40, 41)  R022.9 Docentes perciben situaciones de maltrato (líneas 41 y 42)</p> <p>R023.2 El docente no se comunica con el directivo (líneas 42 y 43).  R023.3 Pasividad del docente (línea 44).</p> <p>R022.10 Malos comentarios (líneas desde 44 hasta 46).</p>	<b>50</b>	I: ok profe muchísimas gracias.
---	-----------	---------------------------------

## CATEGORIZACIÓN DE LOS REGISTROS DE CAMPO

N° 1

### Material Protocolar

<b>Fecha:</b> 15/06/12	<b>Lugar:</b> Salón de 1° “A”
<b>Hora:</b> 9:10 am	<b>Observador:</b> Meury Sánchez
<b>Leyenda:</b> “” Comentario textual.	

CATEGORIZACIÓN	LÍNEA	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN OBSERVADA
<p style="color: red;">S029 Desorden en el aula (líneas 1 y 2)</p> <p style="color: blue;">S030 Trato inadecuado al estudiante (líneas desde la 5 hasta 14).</p> <p style="color: green;">S031 Inconformidad por parte del estudiante (líneas 14 y 15).</p>	<p><b>1</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>3</b></p> <p><b>4</b></p> <p><b>5</b></p> <p><b>6</b></p> <p><b>7</b></p> <p><b>8</b></p> <p><b>9</b></p> <p><b>10</b></p> <p><b>11</b></p> <p><b>12</b></p> <p><b>13</b></p> <p><b>14</b></p> <p><b>15</b></p> <p><b>16</b></p> <p><b>17</b></p>	<p style="color: red;">Al entrar al salón para hacer la observación, estaba todo el salón sucio con papeles en el piso, porque los estudiantes estaban realizando la prueba final del 1° lapso de dibujo, la cual es elaborar figuras geométricas en cartulina. La profesora estaba sentada en su escritorio pasando las notas de trabajos ya corregidos, 8 de los estudiantes estaban sentados en los pupitres y el resto en el piso, uno de los estudiantes que se encontraba casi al final del salón y le pregunto a la profesora ¿que medida llevaba el triángulo? La docente responde inmediatamente con un tono de voz un poco alto y molesta “ay son 6 centímetros”. Seguidamente le dio 3 golpes fuertes con su mano al escritorio diciendo a los estudiantes, que hicieran silencio y siguió pasando las notas. Al cabo de unos 3 minutos volvió a golpear el escritorio pero esta vez utilizando la siguiente expresión: “es que ustedes no pueden tener el pico cerrado”, se levanta uno de los estudiantes y exclama “profesora se me acabo la pega ahora ¿con que pego las figuras? Esta responde “no se pégala así sea con moco pero pégala porque eso tiene un valor de 6 puntos, el alumno responde naguara haciendo un gesto con la manos y se dirige a una de sus compañeras pidiendo que le regalen un poco de pega. Los estudiantes siguen trabajando hasta que sonó el timbre, en ese momento entregaron los trabajos en una bolsa cada uno y se retiraron del aula.</p>

## CATEGORIZACIÓN DE LOS REGISTROS DE CAMPO

N° 2

### Material Protocolar

<b>Fecha:</b> 11/07/12	<b>Lugar:</b> Laboratorio de computación
<b>Hora:</b> 8:30 am	<b>Observador:</b> Meury Sánchez
<b>Leyenda:</b> “” Comentario textual.	

CATEGORIZACIÓN	LÍNEA	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN OBSERVADA
A032 Poco interés de la reunión.	<b>1</b>	El día de hoy estaban la profesora de física, química, matemática, castellano, inglés, sociales, dibujo, educación física, informática, la orientadora, coordinadora de seccional, la secretaria y la directora del plantel en la primera reunión del círculo de acción docente (CAP) para tratar punto relacionado con las guardias en la cantina. La directora se encontraba viendo el teléfono, mientras la profesora de castellano exponía lo siguiente: “me parece una burla hacer guardias en la cantina porque la señora que atiende irrespeto el orden que poner el profesor”. Seguidamente la coordinadora de seccional le dice a la directora que debería prestar atención al comentario que está haciendo la profesora, a lo que la directora responde con un tono de voz elevado “yo estoy escuchando lo que ella está diciendo pero no pienso interrumpir”. La profesora continua expresando que no es justo que si ordenamos a los estudiantes para que realicen la formación y así puedan atender a cada uno en el orden que van llegando, la señora de la cantina atienda a los que son de su preferencia por la puerta, es un irrespeto hacia el docente que está de guardia en ese momento. La docente de dibujo señálalo siguiente: “yo ya no hago más guardias en la cantina, porque ahí lo que hacen es burlarse del docente”, la profesora de educación física dice “yo tampoco las voy hacer, no me voy a dar mala vida por esa
A032.1 Directivo demuestra poco interés por la reunión. (Líneas desde la 4 hasta 6, 31, 32 y 33).	<b>2</b>	
A032.2 La coordinadora manifiesta disgusto hacia el directivo por no prestar atención (líneas 7, 8 y 9).	<b>3</b>	
A032.3 El directivo demuestra molestia cuando se le hace el llamado a que preste atención (líneas 9, 10 y 11)	<b>4</b>	
	<b>5</b>	
	<b>6</b>	
	<b>7</b>	
	<b>8</b>	
	<b>9</b>	
	<b>10</b>	
A033 Irrespeto hacia el docente.	<b>11</b>	
A033.1 El personal de la cantina irrespeto el trabajo del docente (líneas 6, 7 desde la 11 hasta 15, 24, 25 y 26)	<b>12</b>	
A033.2 El docente manifiesta injusto que irrespete su trabajo (línea 11).	<b>13</b>	
A033.3 El docente manifiesta irrespeto por parte de directivo (líneas desde 34 hasta 39).	<b>14</b>	
	<b>15</b>	
	<b>16</b>	
	<b>17</b>	

<p>A034 Actitud impositiva del directivo (líneas 18 y 19, 22, 23 y 24).</p>	<p>18 19 20</p>	<p>señora” rápidamente la directora dice “ahora voy hablar yo y no quiero que nadie me interrumpa” el problema es evidente la cantina tiene muchas fallas como por ejemplo: no preparan la comida a tiempo, Interrumpe la profesora de castellano y</p>
<p>A035 Negativa a realizar guardias. A035.1 El docente se niega a realizar guardias en la cantina (líneas dese la 15 hasta 18, 24, 25 y 26).</p>	<p>21 22 23 24 25</p>	<p>educación física diciendo “es cierto solo preparan una cierta cantidad de empanadas diarias y no cubre a toda la población”, la directora expresa en un tono de voz alto ”déjenme hablar yo respete el derecho de palabra de ustedes ahora me escuchan a mí”. Ciertamente la señora de la cantina le falta el respeto al profesor vendiendo por el lado de la puerta a ciertos estudiantes cuando ya se ha organizado una formación</p>
<p>A036 Fallas en el funcionamiento de la cantina escolar (líneas desde la 19 hasta 22).</p>	<p>26 27</p>	<p>para que despachen” pregunta ¿Qué proponen ustedes que se haga? “aquí siempre ha habido receso y nunca habíamos tenido esta situación así, ¿será que las personas de</p>
<p>A037 Carencia de personas responsables en la cantina escolar (líneas 27 y 28).</p>	<p>28 29 30</p>	<p>la cantina que estaban antes eran más responsables?”. Debido a esto, la profesora de educación física propone: hablar con la señora de la cantina y a su vez reestructurar las horas del receso para evitar que los estudiantes lleguen con comidas</p>
<p>A038 Propuesta para mejorar la situación (líneas desde 289 hasta 31).</p>	<p>31 32 33</p>	<p>al aula de clases. Queda una breve pausa y la directora con el teléfono en la mano dice que se va a ausentar por unos minutos, porque debe ir a buscar a su nieto y nuera al colegio donde este estudia y los llevara a orbi trans (línea de taxi) y se retira,</p>
<p>A032.4 Ausencia de directivo en medio de la reunión (líneas 32 y 33).</p>	<p>34 35</p>	<p>los docentes comenzaron a murmurar y la profesora de castellano expresa “verdaderamente esto es un atropello al docente, que falta de respeto tan grande hacia nosotros, por eso es que estamos como estamos si ni siquiera la misma</p>
<p>A039 Falta de atención a las opiniones de los docentes (líneas 39, 40 y 41).</p>	<p>36 37 38</p>	<p>directora nos respeta” y la docente de dibujo exclama lo siguiente: “es que aquí el docente es utilizado por el liceo, el docente aquí es una máquina y una plasta, que no siente y no se merece nada según ellos” la secretaria señala “es que ustedes dicen</p>
<p>A040 Necesidad de espacio. A040.1 El docente manifiesta no tener espacio donde comer (líneas 41, 42 y 43).</p>	<p>39 40 41</p>	<p>eso aquí pero no se lo dicen a ella” nuevamente interviene la profesora de dibujo diciendo “es que muchas veces se lo hemos dicho pero no nos escuchan, necesitamos un espacio donde comer, porque aquí no nos dejan comer, si nos metemos en el laboratorio nos sacan, es que les molesta que uno hasta coma así no se puede” así</p>
<p>A040.2 El docente manifiesta que al directivo le molesta que coman (línea 43).</p>	<p>42 43 44</p>	<p>fueron saliendo los docentes del laboratorio murmurando y se cerró la conversación.</p>

## CATEGORIZACIÓN DE LOS REGISTROS DE CAMPO

N° 3

### Material Protocolar

<b>Fecha:</b> 09/10/12	<b>Lugar:</b> Departamento de orientación.
<b>Hora:</b> 8:00 am	<b>Observador:</b> Meury Sánchez
<b>Leyenda:</b> “” Comentario textual.	

CATEGORIZACIÓN	LÍNEA	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN OBSERVADA
C041 Estado emocional	1	El día de hoy entra al departamento de orientación, la profesora de dibujo bastante alterada llorando y diciendo: “ya estoy harta de esa vieja, esa directora como se atreve a decirme eso, es que nunca puede tratar bien a uno” la orientadora le pide que se calme y se tranquilice a así le explique qué fue lo que paso. Esta comienza a narrar que “fui a comentarle a la directora como se iba a trabajar para la actividad de bienvenida al año escolar y esta antes que le explicara me dijo: a mí me parece que esa actividad ya no se va poder realizar, yo estoy muy ocupada profesora dígame a la orientadora que ya esa actividad no va. Como esa vieja er coño me va a decir eso si nosotras ya tenemos todo listo, ya compramos los perros calientes, hicimos los cotillones ya hablamos con lucia (administradora), ay no chama de verdad que la detesto, ella es feliz haciéndole la vida imposible a uno, yo ya no soporto esta situación” la profesora sigue llorando. La orientadora le dice “pero cálmate tú sabes que esto siempre es así, cuando uno organiza una actividad ella quiere suspenderla pero esta vez no podría hacer eso porque ya nosotros hicimos contrato con los proveedores y si se suspende se va a perder el dinero que ya los estudiantes dieron, cálmate yo ahorita tengo que salir a una reunión pero mañana vamos y hablamos con ella”. Esta responde está bien “pero de verdad esa directora la detesto” la orientadora responde no le pares amiga mañana hablamos.
C041.1 Manifiesta llanto en su discurso (líneas 2 y 12).	2	
	3	
C042 Mal trato hacia el docente	4	
C042.1 El docente percibe mal trato por parte del directivo (líneas 2 y 3).	5	
	6	
	7	
C043 Suspensión de actividades extra catedra (líneas 6, 7, 8 y 13).	8	
	9	
	10	
C044 Clima organizacional.	11	
C044.1 Descontento del docente hacia el directivo (línea 8).	12	
C044.2 El docente habla del directivo de forma despectiva (líneas 10, 11 y 17).	13	
	14	
	15	
C045 Experiencia emocional en la labor.	16	
C045.1 El docente manifiesta que el directivo disfruta perturbando la tranquilidad de esta	17	
	18	

(líneas 11 y 12).		
-------------------	--	--

## CATEGORIZACIÓN DE LOS REGISTROS DE CAMPO

N° 4

### Material Protocolar

<b>Fecha:</b> 10/10/12	<b>Lugar:</b> Dirección de plantel
<b>Hora:</b> 7:30	<b>Observador:</b> Meury Sánchez
<b>Leyenda:</b> “” Comentario textual.	

CATEGORIZACIÓN	LÍNEA	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN OBSERVADA
<p style="color: red;">B046 Suspensión de actividades extra catedra. B046.1 Situación preocupante por suspensión de actividad extra catedra (línea desde la 4 hasta 13 y 22). B046.2 Suspensión de la actividad por la desorganización que percibe directivo (líneas 17, 18, 19, 25, 26).</p> <p style="color: orange;">B047 Mal trato hacia el docente B047.1 El docente manifiesta haber recibido mal trato por parte del directivo (líneas 13, 14, 15, 17, 19, 20 y 23).</p> <p style="color: green;">C048 Estado emocional C048.1 Manifiesta llanto en su discurso (línea 14, 16 y 24).</p> <p style="color: blue;">B049 El directivo niega tratar mal al docente (línea 14 y 15).</p>	1	<p>El día de hoy se acercaron a la dirección del plantel, la profesora de dibujo y la orientadora para conversar con la directora. Al entrar estas la directora les dice, siéntense profesoras ¿qué me quieren decir? la orientadora comienza diciendo “profesora nosotras vinimos porque ayer usted le dijo a la profesora Daniela que ya la actividad de bienvenida al año escolar no se iba a poder realizar y eso a nosotras nos preocupa por varias razones: primero el tiempo que se dedicó para planificar las actividades a desarrollar, segundo nosotras como usted ya sabe, hicimos contrato con varios proveedores y le cancelamos la mitad del presupuesto, por tanto si nosotras suspendemos esa actividad podemos correr el riesgo de perder el dinero que pagamos y que no salió del liceo sino de los mismos estudiantes, y tercero nos preocupa saber porque la va a suspender si ya nosotras le pasamos la planificación y le explicamos tal cual lo que se va hacer el viernes” interviene la profesora de dibujo diciendo a la directora “nosotras no entendemos porque usted dijo eso ayer, por cierto me trato bastante mal” y comienza a llorar la profesora de dibujo, la directora le dice “yo a usted no la trate mal profesora” y esta responde “claro que si me trato mal profesora (llorando) yo vine a decirle que ya todo estaba prácticamente listo para la actividad del viernes y usted me salió con que eso no se iba hacer y que usted veía</p>
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	
	8	
	9	
	10	
	11	
	12	
	13	
	14	
	15	
	16	
	17	

<p>B049.1 El directivo alega no tener intenciones de hacer sentir mal al docente y se disculpa (líneas 26, 27, 29 y 30).</p>	<p>18 19 20</p>	<p>desorganización, ahora cual desorganización si nosotras le hemos presentado la planificación de las actividades y la logística que vamos a llevar a cabo, yo me sentí muy mal ayer profesora y aun me siento mal no sé porque usted me trato de esa</p>
<p>B050 Colaboración del docente en las actividades que desarrolla la institución (líneas 21 y 22).</p>	<p>21 22 23</p>	<p>forma, yo aquí para todo colaboro estoy siempre dispuesta hacer las actividades de la institución y usted siempre a última hora quiere suspender todo de verdad no entiendo y se lo digo me pareció muy mal lo que usted hizo ayer conmigo. La</p>
<p>B051 El trabajo genera una situación de estrés en el directivo (líneas 27 y 28).</p>	<p>24 25 26</p>	<p>directora interviene en medio de llanto de la profesora y le dice “ya va profesora vamos a tranquilizarnos, yo ayer profesora Meury si le dije a la profesora Daniela que iba a suspender la actividad porque no sabía cómo iba pero mi intención no fue</p>
<p>B052 Dificultad en la comunicación docente-directivo (líneas 30 y 31).</p>	<p>27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37</p>	<p>hacerla sentir mal, además ayer yo estaba muy atareada entre el trabajo y los muchachos uno se colapsa también, si ustedes dicen que ya la actividad esta lista eso sigue en pie y disculpe profesora si la hice sentir mal pero no era realmente la intención” la profesora de dibujo expresa “precisamente para eso venia yo ayer a decirle como iba todo pero usted ni siquiera deja a uno halar” inmediatamente la orientadora dice “bueno profesora para que sepa ya tenemos todo listo para la actividad del viernes de hecho ya conversamos con los profesores para que estén al tanto de lo que se va a realizar solo nos falta hacer los tiquetes para los perros, helados y los cotillones y eso es lo que vamos hacer ahorita para que este a tanto” la directora responde “está bien profesora terminen eso para ya tener todo listo” la profesora de dibujo y la orientadora en ese momento salieron de la dirección.</p>

## CATEGORIZACIÓN DE LOS REGISTROS DE CAMPO

N° 5

### Material Protocolar

<b>Fecha:</b> 01/11/12	<b>Lugar:</b> Pasillo principal
<b>Hora:</b> 11:00 am	<b>Observador:</b> Meury Sánchez
<b>Leyenda:</b> “” Comentario textual.	

CATEGORIZACIÓN	LÍNEA	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN OBSERVADA
E053 Estado de salud del estudiante.	1	Estaban la coordinadora hablando con el portero de la institución y la señora de ambiente, cuando de improvisto vienen dos estudiantes bajando por las escaleras corriendo y diciéndole a la orientadora, profesora arriba esta una de nuestra compañera desmallada, dijo que perdió el aire y que ve todo negro, la directora sale de la dirección y pregunta ¿Qué paso? La coordinadora preocupada le dice “allá arriba esta una niña desmallada” la directora señala “suban ustedes porque yo no puedo subir”, la orientadora sube y se da cuenta que la estudiante esta acostada en un banquito casi inconsciente y le pide al portero que la ayude a bajarla, la coordinadora al verla dice métanla para la dirección que ahí hay aire mientras llamamos a sus padres. La directora dice no en la dirección no la van a meter déjenla ahí en el banquito de afuera y llaman a su representante para que se la lleven, la estudiante señalaba que no veía absolutamente nada, que todo lo veía negro y que no podía respirar, la coordinadora salió corriendo a llamar a su representante mientras la orientadora y el portero se quedaron con esta dándole aire con un cuaderno al cabo de unos minutos la coordinadora regresa y dice: “sus padres ya la vienen a buscar pero yo a esa niña la veo muy pálida y si no puede respirar pienso que deberíamos llevarla a un módulo por lo menos, yo no traje mi carro pero vamos a decirle a la
E053.1 La estudiante se desmalla en el liceo (líneas desde la 2 hasta 6, 11, 12 y 13).	2	
E053.2 La coordinadora demuestra preocupación ante la situación (líneas 5 y 6).	3	
E054 Orientadora, coordinadora y Personal obrero buscan socorrer a la estudiante afectada (líneas 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17).	4	
	5	
	6	
E055 Falta de apoyo al estudiante por parte del directivo en momentos de emergencia	7	
	8	
	9	
E055.1 El directivo se niega a brindar ayuda al estudiante (líneas 10 y 11 desde 19 hasta 22).	10	
E055.2 El portero manifiesta descontento ante la actitud del directivo (líneas 22 y 23)	11	
E056 Responsabilidad del liceo ante la integridad física del estudiante (líneas desde la	12	
	13	
	14	
	15	
	16	
	17	

<p>25 hasta 28).</p>	<p>18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30</p>	<p>directora que ella si tiene su carro”. La coordinadora entra a la dirección y sale a los pocos minutos diciendo: “aquí se puede estar muriendo el que sea y esa señora es incapaz de brindar apoyo en un momento de emergencia, ahí dijo que ella no iba a lleva a nadie para ningún lado porque se tenía que ir ya a su casa y si esa niña se nos muere aquí ni que dios lo quiera no es culpa del liceo”. El portero hace un gesto de negativa en su cara y la orientadora le pregunta a la niña ¿cómo te sientes? esta responde que ya puede respira un poco pero que igual sigue viendo todo negro. A los pocos minutos llegaron los padres de la adolescente y se la llevaron. La coordinadora dice “el liceo tiene la responsabilidad de llevar a esa niña a un centro médico si a esa niña le da un paro o que se yo no es peor, queda el liceo como que no movió ni un dedo para socorrerla vale”. Posteriormente salieron del liceo los estudiantes de 2° año “B” al igual que la directora, esta se despidió diciendo hasta mañana y se retiró de la institución.</p>
----------------------	---	--

## CATEGORIZACIÓN DE LOS REGISTROS DE CAMPO

N° 6

### Material Protocolar

<b>Fecha:</b> 10/01/13	<b>Lugar:</b> Salón de 1° “A”
<b>Hora:</b> 7:40 am	<b>Observador:</b> Meury Sánchez
<b>Leyenda:</b> “” Comentario textual.	

CATEGORIZACIÓN	LÍNEA	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN OBSERVADA
F057 Reunión pautada por el directivo.	1	Se encontraban reunidas la coordinadora de seccional, con las profesoras de castellano, dibujo, educación física, las tres profesoras de sociales, de biología, matemática, física, y la orientadora, donde se dio inicio a una reunión sin agenda establecida, solo un punto a tratar que es cierre de los proyectos del segundo lapso, la directora entra al aula y dice “comiencen la reunión ustedes, yo me incorporo después porque debo llevar a mi nieto a la escuela” sale del aula, y en ese momento con un gesto de desacuerdo la coordinadora dice, no va haber una persona a cargo de la reunión ya que, la directora quien fue la que la pauto la reunión se retiró. Por lo tanto, conversemos nosotras sobre los cierres de proyecto; inmediatamente una de las profesoras del área de sociales señala; cómo se van hacer cierres si los docentes ni siquiera han elaborado el mismo. En ese momento todos los docentes comienzan a murmurar. La orientadora interviene diciendo; <u>realmente no es un cierre de proyecto, porque en esta institución no cuentan con el Proyecto Educativo Integral Comunitario (P.E.I.C)</u> , en sí, es una estrategia que se viene utilizando desde hace varios años en la institución, donde se unen materias afines para evaluar el treinta por ciento del lapso. En este sentido hacen una expo feria y los docentes aprovechan de evaluar, inmediatamente, la profesora de castellano dice que su asignatura se une
F057.1 Directivo no dirige la reunión (líneas desde la 4 hasta 9).	2	
F057.2 Falta de compromiso del directivo hacia la reunión pautada (líneas 5, 6, 7 y 8).	3	
F057.3 Actitud de desacuerdo de la coordinadora (línea 7).	4	
F057.4 La coordinadora inicia la reunión (línea 9).	5	
F057.5 La reunión crea duda en el docente (línea 23).	6	
	7	
	8	
	9	
	10	
	11	
F058 Estrategia de aprendizaje	12	
F058.1 Desconocimiento en cuanto al desarrollo de actividades académicas (desde la 9 hasta 11; desde la 14 hasta 17).	13	
F058.2 Estrategia de evaluación (líneas desde la 14 hasta 20; desde 31 hasta 33).	14	
F058.3 Discrepancia entre docentes en cuanto	15	
	16	
	17	

a la estrategia de evaluación (líneas 11, 12 desde la 18 hasta 21).	18	con las de sociales y en el segundo lapso, ella va a evaluar la elaboración de un
F058.4 La coordinadora apoya la forma de evaluación de los docentes (líneas 23, 24, 25, 36 y 37).	19	informe del tema seleccionado, por el contrario una de las profesoras del área de
F058.5 Falta de respeto hacia la autonomía del docente (25, 26 y 27).	20	sociales señala; que ella no puede pedirle un informe a los estudiantes, porque en los
F058.6 Algunos docentes respetan su trabajo (líneas 33).	21	cierres de proyecto, quien elabora el informe es el profesor no los estudiantes.
F059 Falta de comunicación.	22	Consecutivamente la profesora de castellano manifestó un gesto de disgusto que
F059.1 Falta de comunicación asertiva para un acuerdo en común (líneas 31, 32 y 33).	23	denota la interrogante ¿Cómo evaluó a los estudiantes si no me traen el informe? Por
F059.2 Desacuerdo entre docentes (línea 34).	24	su parte la coordinadora interviene diciendo, que ella no ve malo que la profesora
F060 Trabajo en equipo.	25	evaluó a través de un informe, nuevamente una de las profesoras de sociales
F060.1 Falta de acuerdos para el trabajo en equipo Línea (línea 34).	26	interviene diciendo “es que ella no puede mandar hacer un informe, ella debe evaluar
F060.2 Iniciativa de una docente (líneas 37, 38, 39).	27	a través de una exposición, porque en los cierres de proyecto los muchachos no
F060.3 Desacuerdo en el equipo de docentes (líneas 40, 41 y 42).	28	hacen informe”. La profesora de dibujo les dice con un tono de voz fuerte “ayyyy ya
F061 La institución no cuenta con un proyecto educativo integral comunitario P.E.I.C (líneas 13 y 14; desde la 28 hasta 31).	29	sáquense el chip que son cierre de proyecto, porque en esta institución no se trabaja
F062 Apatía para participar en las actividades académicas (líneas 34, 35 y 36).	30	como debe ser, no se tiene un proyecto macro de donde nosotras debamos partir para
F057.6 Escaso interés del directivo hacia la reunión (líneas 39 y 40).	31	hacer los proyectos de aprendizaje, <u>lo que se va hacer es incorporar varias</u>
F057.7 Directivo no participo en la reunión	32	<u>asignaturas y evaluar con una misma estrategia el treinta por ciento del segundo</u>
	33	<u>lapso, déjenla a ella que evalué con su informe y ustedes evalúan la exposición y ya”.</u>
	34	<u>En ese momento todas comienzan a murmurar y</u> la profesora de castellano cierra sus
	35	cuadernos y dice <u>“bueno yo no participo en eso y hago mi evaluación aparte”.</u> Frente
	36	a esta la coordinadora le dice que “claro que debe participar y evaluar a través del
	37	informe. En ese instante otra de las profesoras de sociales dice “yo voy anotar en el
	38	pizarrón las materias afines y ustedes me van diciendo el nombre que le van a
	39	colocar a la feria y entra la directora del plantel al aula, cargaba teléfono en la mano
	40	escribiendo y pregunta ¿Cómo van? La profesora de castellano no responde y la
	41	coordinadora respondió “ahí” y las profesoras de física, matemática y biología
	42	respondieron “bien” el resto no contesto nada. Prontamente la coordinadora comenta
	43	a la directora, lo que había pasado mientras la profesora seguía anotando en el
	44	pizarrón los nombres de las expo ferias con ayuda de las profesoras de matemática,
	45	física, biología, y las de sociales. Al cabo de unos minutos la directora manipulando
	46	su teléfono señala “chicas ya van hacer las nueve vamos a salir a recibir a los

<p>(líneas 45, 46 y 47).  F057.8 La reunión no obtuvo acuerdos positivos para todos (línea 45, 46 y 47).  F057.9 Desconocimiento de los hechos de la reunión (línea 47).</p> <p>F063 Clima organizacional.  F063.1 Falta de identificación del directivo con la labores del docente (línea 47).  F063.2 Insatisfacción del docente (línea 48).  F063.3 Decepción de los docentes por la actitud del directivo (línea 48).</p> <p>F059.10 Directivo no concluye de manera grata el encuentro (líneas 48 y 49).  F059.11 Directivo desinteresado en los acuerdos de la reunión (líneas 48 y 49).</p>	<p><b>47</b>  <b>48</b>  <b>49</b></p>	<p>muchachos, <u>que bueno que esta reunión haya sido productiva para ustedes</u>”, se observó que las profesoras se vieron a la cara, arrugando las cejas y la directora salió del aula retirándose el resto del personal, sin concluir la reunión.</p>
--	--	--

## CATEGORIZACIÓN DE LOS REGISTROS DE CAMPO

N° 7

### Material Protocolar

<b>Fecha:</b> 27/02/13	<b>Lugar:</b> Dirección de plantel
<b>Hora:</b> 10:00 am	<b>Observador:</b> Meury Sánchez
<b>Leyenda:</b> “” Comentario textual.	

CATEGORIZACIÓN	LÍNEA	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN OBSERVADA
<p>G064 Uniforme de trabajo</p> <p>G064.1 Descontento por parte del directivo por el uniforme (líneas 2, 3, 4, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 19 y 20).</p> <p>G064.2 Desacuerdo de la coordinadora hacia la expresión de directivo (líneas 4 y 5).</p> <p>G064 Docentes incomodos ante la situación (líneas 12 y 13).</p> <p>G064.3 Conformidad de la coordinadora con el uniforme de trabajo (líneas 7 y 8).</p> <p>G065 Incomodidad por parte de la costurera (líneas 6, 7, 15, 20, 21 y 22).</p>	1	Al entrar a la dirección, se encontraba la coordinadora de seccional, la secretaria, la
	2	directora y una señora que traía el uniforme del personal, en ese momento la
	3	directora exclamaba “estas camisas están horrible, es que ni la tela esta buena”
	4	realizando gestos de desacuerdo en su rostro, se observa que la coordinadora levanta
	5	las cejas y la secretaria miro a la orientadora sin decir una palabra. Por su parte la
	6	señora le contesta “ay pero así tampoco por favor ¿no le gusta ninguna?” ¡Podría
	7	tener un poco más de respeto! Inmediatamente se visualiza a la coordinadora con los
	8	brazos cruzados, quien señala “a mí, no me parece que están tan feas, yo las veo
	9	bien” seguidamente la directora vuelve a intervenir diciendo: “es que no me gustan
	10	además estas pinzas de lado yo jamás las he utilizado porque me parecen horrible”.
	11	La señora responde “esas pinzas se las coloque solo a dos blusas y casualmente una
	12	de esas, es la suya”. La coordinadora se mantiene con los brazos cruzados, se queda
	13	sin decir nada al igual que la secretaria y la orientadora, mientras la directora tocaba
	14	la camisa realizando gestos de descontento en su rostro y diciendo nuevamente “es
	15	que no me gustan”. En efecto la señora manifiesta un gesto de descontento y se
	16	dirige a la orientadora, dándole la espalda a la directora y le entrega dos camisas y le
	17	dice “mídaselas para ver si le quedan bien”. Prontamente la orientadora sale de la

	<b>18</b>	dirección a medirse las camisas y entran dos profesoras del área de sociales. Al
	<b>19</b>	entrar, la directora se disponía a revisar la costura de la camisa señalando “es que
	<b>20</b>	este no es el modelo de las camisas” la señora responde “claro que si el modelo
	<b>21</b>	ustedes mismas lo escogieron, sino le gusta yo no sé la dejo, no hay problema.;
	<b>22</b>	consecutivamente la señora costurera indica: voy al salón de al lado a entregar el
	<b>23</b>	resto de las camisas” salió la señora seguidamente salió la orientadora y la
	<b>24</b>	coordinadora.

## CATEGORIZACIÓN DE LOS REGISTROS DE CAMPO

N° 8

### Material Protocolar

<b>Fecha:</b> 15/03/13	<b>Lugar:</b> Dirección del plantel
<b>Hora:</b> 9:10 am	<b>Observador:</b> Meury Sánchez
<b>Leyenda:</b> “” Comentario textual.	

CATEGORIZACIÓN	LÍNEA	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN OBSERVADA
<p style="color: purple;">H066 Indisciplina escolar (líneas 1, 2 y 3).</p> <p style="color: cyan;">H067 Autorización de la directora para tomar horas entre docentes (líneas 6, 7, 8,26 y 27).</p> <p style="color: green;">H068 Clima organizacional</p> <p style="color: green;">H068.1 Poca disponibilidad del directivo para atender a la coordinadora (líneas 8 y 9).</p> <p style="color: green;">H068.2 La coordinadora demuestra molestia ante la situación (líneas desde la 9 hasta 13).</p> <p style="color: green;">H068.3 Relación conflictiva entre directivo coordinador (líneas desde la 15 hasta 18).</p> <p style="color: green;">H068.4 Directivo resalta error de la coordinadora (líneas 20, 21, 22, 23).</p> <p style="color: green;">H068.5 El directivo reconoce que cometió el error pero se justifica (líneas 23, 24, 25, 26).</p> <p style="color: orange;">H069 Falta de comunicación.</p> <p style="color: orange;">H069.1 El directivo no se comunica con el</p>	<p style="color: purple;">1</p> <p style="color: purple;">2</p> <p style="color: cyan;">3</p> <p style="color: cyan;">4</p> <p style="color: cyan;">5</p> <p style="color: cyan;">6</p> <p style="color: cyan;">7</p> <p style="color: cyan;">8</p> <p style="color: cyan;">9</p> <p style="color: cyan;">10</p> <p style="color: cyan;">11</p> <p style="color: cyan;">12</p> <p style="color: cyan;">13</p> <p style="color: cyan;">14</p> <p style="color: cyan;">15</p> <p style="color: cyan;">16</p> <p style="color: cyan;">17</p>	<p style="color: purple;">Se encontraba en la dirección la profesora de dibujo, de historia de Venezuela, la secretaria, la orientadora y la directora conversando sobre qué medida disciplinaria se le iba aplicar al estudiante que arrastro por el piso a una alumna, en ese momento la coordinadora pasa a la dirección pidiendo disculpas por haber interrumpido la conversación que teníamos y se dirige a la directora con los horarios de los cursos en la mano y le dice: “Miriam vengo a revisar el horario de 4° “A” porque la profesora de inglés me dijo que tú la autorizaste a utilizar la hora de la profesora de castellano para dar clase” a lo que la directora responde con gestos de disgusto “ay profesora yo no tengo tiempo de ver horarios, no quiero ni verlos”. La coordinadora le responde con gesto de molestia y lanzando las hojas que tenía en la mano en el escritorio que se encontraba a su lado izquierdo y colocando su mano izquierda en la cintura le dice: “Miriam entonces como hacemos si tengo a la profesora de inglés y castellano allá arriba preguntándome que van hacer”, el resto de las docentes que se encontraba en ese momento en la dirección no decían nada y solo observaron la situación que se presentaba. La directora con un tono de voz elevado le responde a la coordinadora, mientras tomaba la carpeta donde tenía los horarios “profesora ya yo le di los horarios es mas en esa misma silla (señalaba con la mano la silla donde se</p>

<p>coordinador (líneas 27 y 28).  H069.2 Directivo manifiesta que olvido comunicarle a la coordinadora la situación (línea 29).  H069.3 Directivo deja inconclusa la reunión (líneas desde la 29 hasta 32).</p>	<p>18  19  20  21  22  23  24  25  26  27  28  29  30  31  32</p>	<p>encontraba sentada la orientadora) le di los horarios y esta la señora Emma de testigo (secretaria)". La coordinadora responde "si Miriam pero debe ser que no copie eso porque aquí me dice que tienen castellano no inglés. Así mismo, la directora toma su horario y le dice "vio profesora que fue usted la que no copio" esta responde "bueno lo abre copiado mal pero aquí dice que 4°" A" tiene dos horas de inglés y una de castellano no tres horas de inglés, inmediatamente la directora se percata de su error expresando "ah es que es estoy viendo es el horario de 3° "U" busca el de 4°" A" con gesto de molestia y casi rompiendo las hojas exclama "bueno si sale como usted dice pero como ellos han perdido mucha clase de inglés yo le cedi esa hora a la profesora de inglés" la profesora responde "viste Miriam que tenía razón pero si nunca comunicas las cosas como uno va a saber". Y esta responde "bueno profesora se me olvido" y la coordinadora se retiró de la dirección. La directora le dice a los docentes que estaban dentro de la dirección que ella necesitaba salir y que en otro momento decidían que medida utilizar para canalizar el comportamiento del estudiante.</p>
---	---	---

## CATEGORIZACIÓN DE LOS REGISTROS DE CAMPO

N° 9

### Material Protocolar

<b>Fecha:</b> 15/03/13	<b>Lugar:</b> Seccional
<b>Hora:</b> 9:20 am	<b>Observador:</b> Meury Sánchez
<b>Leyenda:</b> “” Comentario textual.	

CATEGORIZACIÓN	LÍNEA	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN OBSERVADA
<p>I070 Irrespeto hacia el docente (líneas 2, 3, 4, 10 y 11).</p> <p>I071 Falta de comunicación.</p> <p>I071.1 Docente-directivo (líneas 4, 5,6, 11, 12 y 13).</p> <p>I071.2 Directivo-coordinador (líneas 6, 7,8 y 9).</p> <p>I071.3 El docente manifiesto injusto que no se le comuniquen los cambios en las horas de clase (línea 6).</p> <p>I071.4 Se observa que la docente manifiesta descontento ante la situación (línea 10).</p> <p>I072 Clima organizacional</p> <p>I072.1 El docente manifiesta insatisfacción en su lugar de trabajo (líneas 13 y 14).</p> <p>I073 Gestión gerencial</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>14</p> <p>15</p>	<p>Al entrar a la seccional se encontraban la coordinadora y la profesora de castellano donde esta última le decía a la coordinadora: “me parece una falta de respeto que pasen por encima de uno, no pueden disponer del tiempo del docente así por así, y ¡si yo fuese tenido alguna evaluación no me atraso! Aquí siempre es lo mismo la directora nunca comunican las cosas y uno que es realmente el involucrado es el último en enterarse ¡no es justo!”. La coordinadora le dice “es que yo se lo acabo de decir que yo que soy la coordinadora después de ella debería ser la primera en enterarme de las cosas, y se lo digo y se molesta, yo lo digo siempre aquí ella nunca comunica nada, pero bueno no te molestes ya, no das clase igual te van a pagar esa hora; la profesora responde moviendo las manos con desacuerdo “si profesora no doy clase pero igual es una falta de respeto al docente, ella sabía desde hace días que me iban a tomar esas dos horas para que la profesora de inglés diera su clase y no me lo comunico, así las cosas nunca van avanzar en este liceo, uno el docente no trabaja bien, por eso es que está estancado este liceo por falta de dirección” la profesora se levantó de la silla y se retiró de la seccional.</p>

I073.1 Docente manifiesta ausencia de la función directiva.		
---	--	--

## CATEGORIZACIÓN DE LOS REGISTROS DE CAMPO

N° 10

### Material Protocolar

<b>Fecha:</b> 04/04/13	<b>Lugar:</b> Departamento de orientación
<b>Hora:</b> 8:30 am	<b>Observador:</b> Meury Sánchez
<b>Legenda:</b> “” Comentario textual.	

CATEGORIZACIÓN	LÍNEA	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN OBSERVADA
<p style="color: green;">J074 Renuncia del docente</p> <p style="color: green;">J074.1 Docente renuncia (líneas 5 y 6).</p> <p style="color: green;">J074.2 Posible renuncia de otras docentes (línea 6, 21, 22 y 23).</p> <p style="color: blue;">J075 Clima organizacional</p> <p style="color: blue;">J075.1 El docente habla del directivo de forma despectiva (líneas 8, 13, 14 y 15).</p> <p style="color: blue;">J075.2 Conflictos entre directivo y personal administrativo (líneas 15 y 16).</p> <p style="color: blue;">J075.3 Docente manifiesta descontento hacia lo que le dice el directivo (líneas 16 y 17).</p> <p style="color: blue;">J075.4 Docente manifiesta descontento en la relación con el directivo (líneas 18 y 19).</p> <p style="color: blue;">J075.5 El docente manifiesta descontento en su lugar de trabajo (línea 23).</p> <p style="color: orange;">J076 La institución no suministra agua al personal (línea 19).</p>	<p><b>1</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>3</b></p> <p><b>4</b></p> <p><b>5</b></p> <p><b>6</b></p> <p><b>7</b></p> <p><b>8</b></p> <p><b>9</b></p> <p><b>10</b></p> <p><b>11</b></p> <p><b>12</b></p> <p><b>13</b></p> <p><b>14</b></p> <p><b>15</b></p> <p><b>16</b></p> <p><b>17</b></p>	<p>Se encontraban la orientadora y la profesora de dibujo conversando sobre un estudiante al cual se le está dando seguimiento por el departamento de orientación, y de repente entra la profesora de biología al departamento, se sienta en frente de la orientadora y a un lado de la profesora de dibujo, apoya sus brazos del escritorio y pregunta <span style="color: green;">¿supieron que Adrianela renunció? La orientadora responde “si nosotras nos enteramos el martes” la docente dice yo creo que también me voy</span> y la profesora de dibujo cruzándose los brazos le pregunta y eso <span style="color: blue;">¿Por qué te vas? Y la misma responde “no chama aquí están muy ridículos, fíjate ayer cuando llegue ahí mismo entrando al liceo sonó el timbre como ya era la hora yo me fui directo al salón y cuando baje fue que firme y coloque hora de entrada 10:35 am porque a esa hora es que suenan el timbre, y la directora me llamo la atención porque debo firmar es a la hora que yo llego y yo le respondí bueno profesora yo no tenía reloj pero cuando yo estaba entrando sonó el timbre de entrada que se supone eran las 10:35 am y la vieja esa de la directora me respondió, es que los docentes estábamos reunidos y el timbre se tocó a las 10:40, y le agradezco que firme a la hora que llegue porque después soy yo quien se gana los problemas en administración. Ay... no, me dio una rabia (aprieta los puños y cierra los ojos)</span> entonces le dije bueno profesora eso yo no lo</p>

J077 Necesidad de motivación al personal	18	sabía pero si usted si lo sabía lo que tiene que hacer es modificarla. Ay... no chama de verdad yo ya estoy cansada de esto, ni siquiera el agua nos dan aquí, por eso es que aquí no duran las docentes, porque ni por administración ni por dirección uno tiene motivación, ya uno no tiene ni siquiera ganas de venir a trabajar”. La profesora de dibujo dice (haciendo gestos con las manos) “claro chama yo también tengo pensado irme, aquí es un peo para todo, puro ¡hagan esto, hagan lo otro, hagan las guardias, párate así, ponte así un día de estos nos van a venir cogiendo, no chama de verdad aquí puro pedir, pedir y nada que te dan ni un incentivo” en ese momento entra la coordinadora a departamento de orientación y hacen silencio, esta dice que necesita hablar con la orientadora y las dos profesoras se levantan de las sillas señalando que van a comer y se retiran.
J077.1 El docente manifiesta que el patrono no motiva al personal (líneas 20 y 21).	19	
J077.2 Deserción del docente por falta de motivación (líneas 19, 20 y 21).	20	
J077.3 Apatía del docente por asistir al trabajo (línea 21).	21	
J077.4 El docente manifiesta un alto nivel de exigencia por parte del patrono (líneas 23, 24 y 25).	22	
J077.5 El docente exige motivación (línea 25).	23	
	24	
	25	
	26	
	27	
	28	

## CATEGORIZACIÓN DE LOS REGISTROS DE CAMPO

N° 11

### Material Protocolar

<b>Fecha:</b> 08/04/13	<b>Lugar:</b> Dirección de plantel
<b>Hora:</b> 9:20 am	<b>Observador:</b> Meury Sánchez
<b>Leyenda:</b> “” Comentario textual.	

CATEGORIZACIÓN	LÍNEA	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN OBSERVADA
<p>K078 Directivo del plantel.</p> <p>K078.1 Directivo asigna a la orientadora encargarse de un grupo (líneas 3 y 4).</p> <p>K078.2 Directivo manifiesta a la orientadora pertenecer con un grupo (líneas 9 y 10).</p> <p>K078.3 Actitud autoritaria del directivo (línea 11).</p> <p>K078.4 Desvalorización del trabajo de la orientadora para el momento (línea 9 hasta 11).</p> <p>K078.5 Directivo no valora la opinión de la orientadora (líneas desde la 11 hasta 17).</p> <p>K079 Actitud de la orientadora.</p> <p>K079.1 La orientadora acepta la observación de grupo desde la ventana (líneas 5 y 6).</p> <p>K079.2 la orientadora resalta estar atendiendo un caso (líneas 5, 6 y 12).</p> <p>K079.3 La orientadora se encuentra realizando</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>14</p> <p>15</p> <p>16</p> <p>17</p>	<p>Entra la orientadora del plantel a la dirección, una vez que la llama la directora se encontraba la coordinadora, la profesora de ciencias de la tierra e historia, la secretaria y la directora, quien le dice a la orientadora “profesora el grupo de 5° ”B” esta solo para que los vigile, porque están abajo y yo no quiero que estén aquí” la <u>orientadora responde: “está bien profesora pero yo estoy atendiendo un caso lo que puedo hacer es estar pendiente desde la ventana”</u> la directora comienza hablar con la otra docente que estaba en la dirección y la orientadora le pregunta a la directora que si eso era todo porque tiene trabajo, a lo que responde la directora con un tono de voz elevado “ no profesora no he terminado, le quería decir que cada profesora debe bajar con su grupo comprar en la cantina y volver a subir con ellos y a usted le toca 5°”B”, va a bajar con ellos, los va a vigilar y tenerlos dentro del aula. <u>La orientadora con cara de impresión le responde a la directora “profesora yo estoy ocupada con un caso, además me parece injusto dejar lo que realmente es mi trabajo en la institución a medias para hacer suplencias a un profesor, porque cada vez que no viene un profesor me ponen a mí de suplente; igual no me queda de otra que hacerlo pero sepa que yo no me siento bien con esta situación”</u> la directora hizo ningún comentario y la orientadora se retiró de la dirección.</p>

<p>una labor competente a su función (líneas 5 y 6).</p> <p>K079.4 La orientadora se sorprende de la respuesta de la directora (líneas 11 y 12).</p> <p>K079.5 La orientadora manifiesta injusticia al abandonar su trabajo para hacer otro que no le compete (líneas 13, 14 y 15).</p> <p>K079.6 Figura de orientadora como suplente ante la ausencia de docente (líneas 14 y 15).</p> <p>K079.7 La orientadora asume la orden de la directora (línea 15).</p> <p>K079.8 La orientadora manifiesta descontenta con la orden (líneas 15 y 16).</p>		
--	--	--

## CATEGORIZACIÓN DE LOS REGISTROS DE CAMPO

N° 12

### Material Protocolar

<b>Fecha:</b> 08/04/13	<b>Lugar:</b> Dirección de plantel
<b>Hora:</b> 11:20 am	<b>Observador:</b> Meury Sánchez
<b>Leyenda:</b> “” Comentario textual.	

CATEGORIZACIÓN	LÍNEA	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN OBSERVADA
L080 Clima organizacional.	<b>1</b>	<p>La orientadora entra a la dirección del plantel para firmar la hora de salida, y la directora se dirige a ella diciéndole “profesora no la llame más porque como usted dijo que se sentía mal en su lugar de trabajo” la orientadora le responde “profesora no se trata de llamar o no llamar, mi incomodidad es porque mi trabajo siempre se queda a medias por estar haciendo suplencias cuando eso no es mi función”. <b>La directora señala “yo solo le pedí que abriera el compás por un día”</b> y esta dice (emitiendo gesto de sorpresa y cruzando los brazos) “¡profesora por un día! Si desde que yo llegue a esta institución estoy encargándome de los muchachos, porque siempre faltan los profesores cuando no es mi función y siempre lo he hecho, pero es algo que no me alegra y no me siento cómoda, <b>y se lo dije a usted porque creo que como directora debería estar informada de cómo se siente su personal en su lugar de trabajo, pero igual lo hice y hasta que me vaya de esta institución seguramente lo tendré que hacer”</b>. Antes de salir la orientadora de la dirección dijo la profesora “bueno lo tendrá que hacer (realizando un gesto con los brazos).</p>
L080.1 Directivo resalta que la orientadora se siente mal en su lugar de trabajo (líneas 1, 2 y 3).	<b>2</b>	
L080.2 La orientadora manifiesta incomodidad por su trabajo (líneas 4, 5, 9, 10, 12 y 13).	<b>3</b>	
L080.3 La orientadora deja su trabajo a medias por hacer suplencias a profesores (líneas 6, 7, 8, 9).	<b>4</b>	
L080.4 La orientadora manifiesta realizar trabajo que no le compete (línea 5 y 9).	<b>5</b>	
L081 La Directivo solicita ayuda a la orientadora (línea 6).	<b>6</b>	
L082 Gestión gerencial	<b>7</b>	
L082.1 La orientadora manifiesta que el directivo debe saber cómo se siente el personal (líneas 10 y 11).	<b>8</b>	
L082.2 Directiva impone trabajo a la orientadora (línea 14).	<b>9</b>	
	<b>10</b>	
	<b>11</b>	
	<b>12</b>	
	<b>13</b>	
	<b>14</b>	

## CATEGORIZACIÓN DE LOS REGISTROS DE CAMPO

N° 13

### Material Protocolar

<b>Fecha:</b> 17/04/13	<b>Lugar:</b> Área de cantina
<b>Hora:</b> 9:00 am	<b>Observador:</b> Meury Sánchez
<b>Leyenda:</b> “” Comentario textual.	

CATEGORIZACIÓN	LÍNEA	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN OBSERVADA
<p style="color: red;">M083 Aplicación de estrategias de evaluación (líneas desde la 1 hasta 4).</p> <p style="color: blue;">M084 Descontento de la directora y busca conversar (líneas 6, 7, 8, 9 y 10).</p> <p style="color: green;">M085 Clima organizacional. M085.1 El docente habla del directivo de forma despectiva (líneas desde la 11 hasta 14). M085.2 se observa descontento del docente por la actitud del directivo (línea 14).</p>	<p><b>1</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>3</b></p> <p><b>4</b></p> <p><b>5</b></p> <p><b>6</b></p> <p><b>7</b></p> <p><b>8</b></p> <p><b>9</b></p> <p><b>10</b></p> <p><b>11</b></p> <p><b>12</b></p> <p><b>13</b></p> <p><b>14</b></p> <p><b>15</b></p>	<p style="color: red;">Se encontraban la profesora de dibujo, de informática y la profesora de historia y geografía siendo jurados estas dos últimas, invitadas por la docente de dibujo para que evaluaran las presentaciones de empresas que lo ubicaban en la prueba final del <b>segundo lapso</b>. Las tres profesoras se disponían a escuchar la presentación de tres estudiantes, mientras el resto del curso estaba sentado alrededor del stand atentos, en ese momento <b>se acerca la directora del plantel (con un gesto de desagrado y arrugando las cejas)</b> observa a las dos profesoras <b>interrumpe la presentación de los estudiantes y pregunta en voz alta ¿A qué hora termina esto?</b> La docente de dibujo responde “ya estamos por terminar” inmediatamente le dice “<b>la necesito ya en la dirección para conversar con usted profesora Daniela</b>” y esta última responde, “termino de evaluar este grupo y voy a la dirección. <b>En ese momento la profesora Daniela se levanta y llama a la profesora de sociales y le dice: “es mejor que te vayas a algún salón porque ya se arrecho esta vieja, la profesora de historia y geografía (con un gesto de descontento) le dice que problema vale” se levanta y se retiró del área donde estaban presentando los proyectos.</b></p>

## CATEGORIZACIÓN DE LOS REGISTROS DE CAMPO

N° 14

### Material Protocolar

<b>Fecha:</b> 24/05/13	<b>Lugar:</b> aula de 5° “B”
<b>Hora:</b> 11:00 am	<b>Observador:</b> Meury Sánchez
<b>Leyenda:</b> “” Comentario textual.	

CATEGORIZACIÓN	LÍNEA	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN OBSERVADA
P086 Molestia de los estudiante	<b>1</b>	La orientadora se encontraba en el departamento de orientación y entra un estudiante de 5°“B” bastante molesto lanzando su cuaderno a uno de los escritorios, se dirige a la orientadora diciendo: “nojoda profesora hoy en toda la mañana no hemos tenido ninguna clase, nos han tenido aquí sin hacer nada, y tampoco nos dejan ir sabiendo que no hay profesor”. Inmediatamente vemos desde la ventana que la profesora de ciencias de la tierra entra al salón y el estudiante dice “vamos a ver con que salen ahorita”, en pocos segundos todos los estudiantes salieron del salón con sus bolsos murmurando entre ellos y con gestos de molestia exclamando: “está bien pues no nos vamos a quedar aquí hasta la una”; uno de los estudiantes intento salir del salón y la profesora que estaba en se momento en la puerta, le coloco la mano en el pecho diciéndole “usted no va a salir de aquí” el alumno le tomo la mano a la profesora y se la batuqueó diciéndole “como que no voy a salir, ustedes siempre con su bendito desorden y uno es el que debe pagarla, todo el día aquí sin hacer nada y ahora nos van a decir que tenemos que esperar y salir a la 1:45 están bien equivocados”. La docente les dice “ustedes se tienen que quedar porque así lo ordeno la directora si quieren decir algo baje y díganse a ella”, una de las estudiantes que se encontraba fuera del salón expreso ;nojoda todo el tiempo es el mismo peo en este liceo, esta
P086.1 Perdida de clases (líneas 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15).	<b>2</b>	
P086.2 El estudiante se expresa con un vocabulario inadecuado (línea 3 y 17).	<b>3</b>	
P086.3 El estudiante manifiesta desorden por parte de los docentes y directivo (líneas 12 y 13, 16, 17 y 18, 21 y 22).	<b>4</b>	
P086.4 El estudiante manifiesta descontento hacia el liceo (línea 18).	<b>5</b>	
P086.5 El estudiante habla del directivo de forma despectiva (línea 18 y 19)	<b>6</b>	
P087 Carencia de profesores (líneas 4 y 5).	<b>7</b>	
P088 Conflictos entre docente y estudiantes (líneas desde la 9 hasta 12).	<b>8</b>	
P089 Docente sigue órdenes del directivo	<b>9</b>	
	<b>10</b>	
	<b>11</b>	
	<b>12</b>	
	<b>13</b>	
	<b>14</b>	
	<b>15</b>	
	<b>16</b>	
	<b>17</b>	

(líneas 15 y 16).	<b>18</b> <b>19</b> <b>20</b> <b>21</b> <b>22</b>	gente nunca se organiza, este pedazo de liceo y esa directora el coño nos quiere tener presos aquí pareciera, y sin hacer nada”. La profesora de inglés se acercó al área donde estaban los estudiantes y les dijo “yo solo les voy a dar el plan de evaluación y se retiran a las doce” los alumnos entraron al salón diciendo así si porque ya está bueno ya”.
-------------------	---	--

## CATEGORIZACIÓN DE LOS REGISTROS DE CAMPO

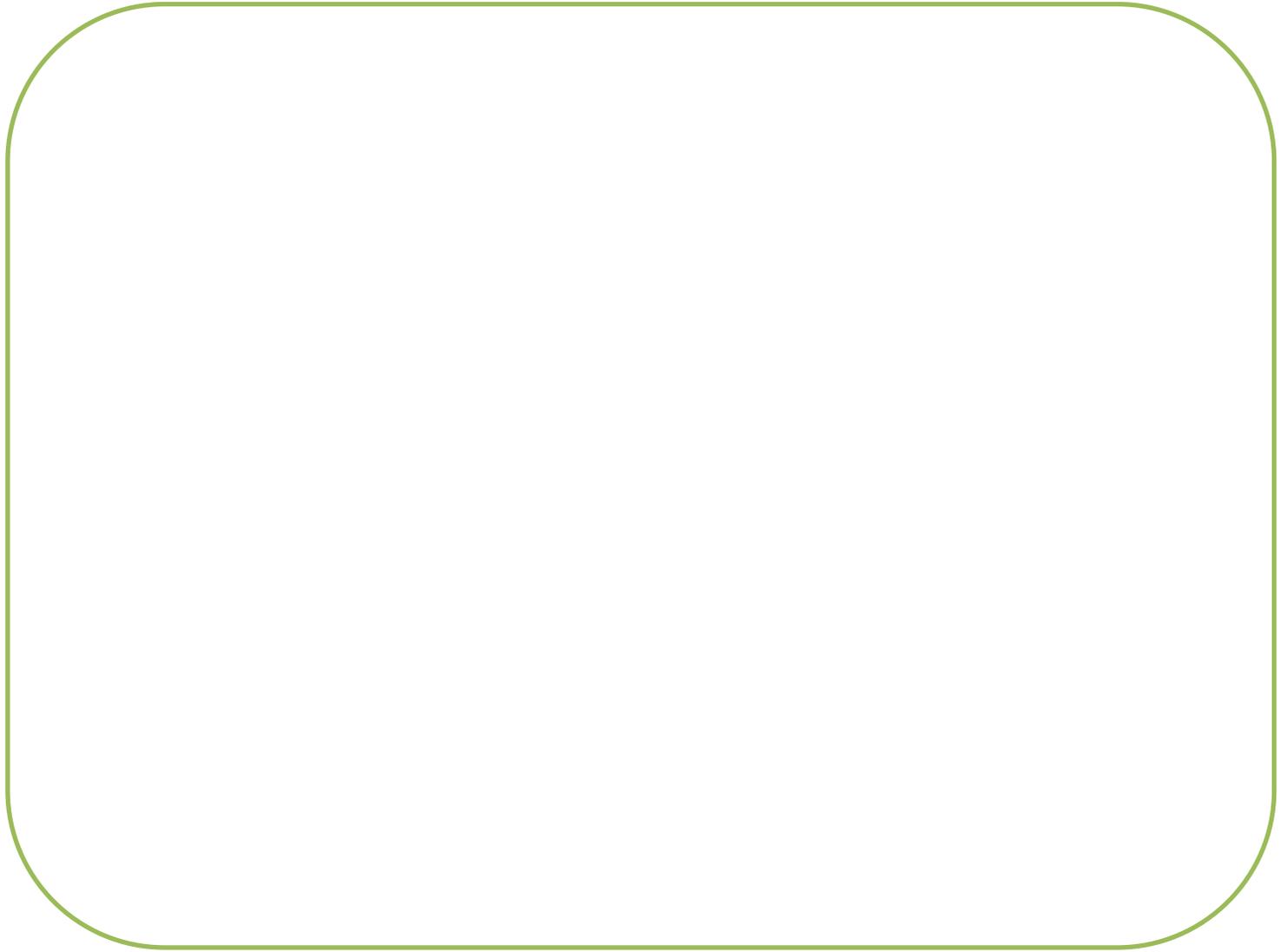
N° 15

### Material Protocolar

<b>Fecha:</b> 20/06/13	<b>Lugar:</b> Área de administración
<b>Hora:</b> 6:50 am	<b>Observador:</b> Meury Sánchez
<b>Leyenda:</b> “” Comentario textual.	

CATEGORIZACIÓN	LÍNEA	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN OBSERVADA
Q090 Molestia de estudiantes.	1	Me encontraba conversando con la coordinadora sobre la presentación del uniforme de la promoción diecinueve, los estudiantes lo iban a traer hoy por primera vez y se iban a presentar frente el resto de la población estudiantil, en ese momento pasa por el frente de nosotras un estudiante de 5° año y la coordinadora lo llama, este golpeando sus piernas con sus manos se regresa y dice “dígame profesora”, esta le dice “ mire joven usted sabe que ese no es el corte de cabello y esos tampoco son los zapatos correspondiente al uniforme, el responde “si profe yo me voy a cortar el cabello mañana, y los zapatos me los traje porque hoy toca el uniforme de la promo y no nos dijeron que no podíamos traer estos” ella contesta “ustedes nunca saben nada”. Así mismo, pasaron por el frente de nosotros otros alumnos que al igual que él no tenían el calzado correspondiente, yo le digo a la coordinadora que puede ser desconocimiento de los estudiante, y que igual yo me iba a encargar de decirle que no podían traer esos zapatos así trajeran el uniforme de la promoción. La profesora entra a la oficina de administración y aproximadamente a los 5 minutos salió con la administradora y esta última se dirige a mi diciéndome: “profesora hoy no se va hacer la presentación formal del uniforme de la promoción, se hará mañana si ellos traen el calzado que es, para que me haga el favor de decírselo a los muchachos” yo
Q090.1 Llamados de atención (líneas 3, 4, 5).	2	
Q090.2 Suspensión de la presentación de uniforme de la promoción (líneas 15, 16, 17).	3	
	4	
Q091 Incumplimiento de normas de convivencia.	5	
	6	
Q091.1 Mal uso del uniforme (líneas 5, 6, 7, 10, 11).	7	
	8	
Q091.2 Desinformación de los estudiantes (8 y 9).	9	
	10	
Q092 Clima organizacional	11	
Q092.1 Acuerdos entre estudiantes-directivo (líneas 19, 20, 21, 22 y 23).	12	
	13	
Q092.2 El estudiante manifiesta falta de comunicación entre el personal que labora en la institución (líneas 23, 24 y 25).	14	
	15	
Q092.3 Trato verbal inadecuado hacia el	16	
	17	

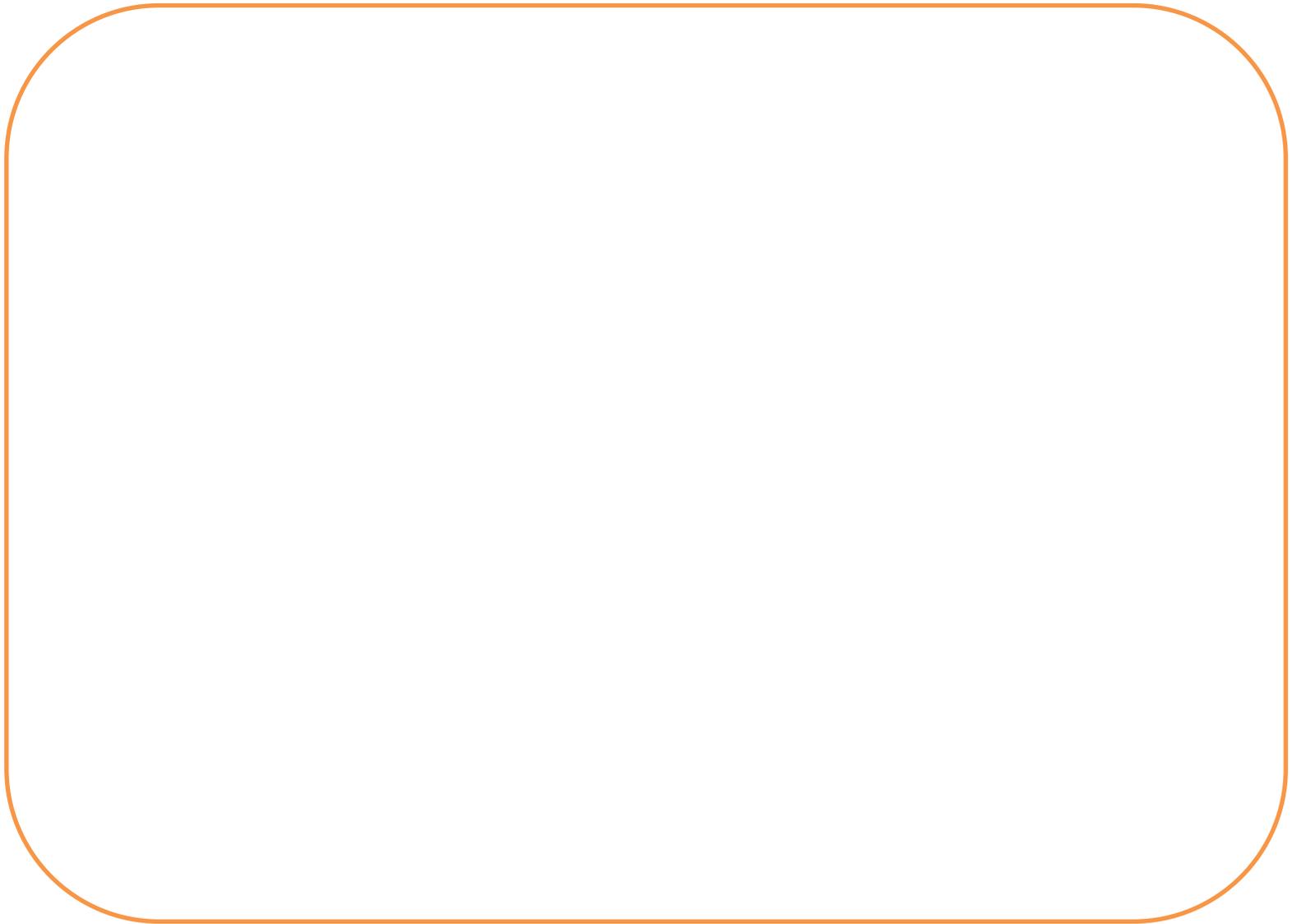
<p>estudiante (líneas 25 y 26)</p>	<p>18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30</p>	<p>me dirijo al aula donde estos estaban y les comunico que ya hoy no se presentara el uniforme que se presentara mañana ya que no trajeron los zapatos negros hoy, todos hicieron gestos con la manos diciendo “nojombre profesora”. El delegado del curso toma la palabra y dice profesora aquí nadie nos dijo nada, de hecho la directora nos dijo que podíamos venir como quisiéramos que nos iba a complacer con eso porque no todo es exigir y regaño, ahora nos van a salir con esto, ya mañana no hay emoción. Aquí siempre es lo mismo profesora uno dice una cosa, el otro dice otra y a la final no se ponen de acuerdo” inmediatamente entra la administradora al salón y les dice: “ustedes hoy no se van a presentar porque serian un mal ejemplo para el resto de los estudiantes, para eso existe la palabra uniforme el que no sepa que significa búsquela en el diccionario, además ya se tomó la decisión vamos a su salón de clase que ya la profesora esta allá”. Esta sale del salón y seguidamente salieron los estudiantes mirándose los unos a los otros sin decir ni una palabra.</p>
------------------------------------	---	---



**Fuente:** Sánchez 2014



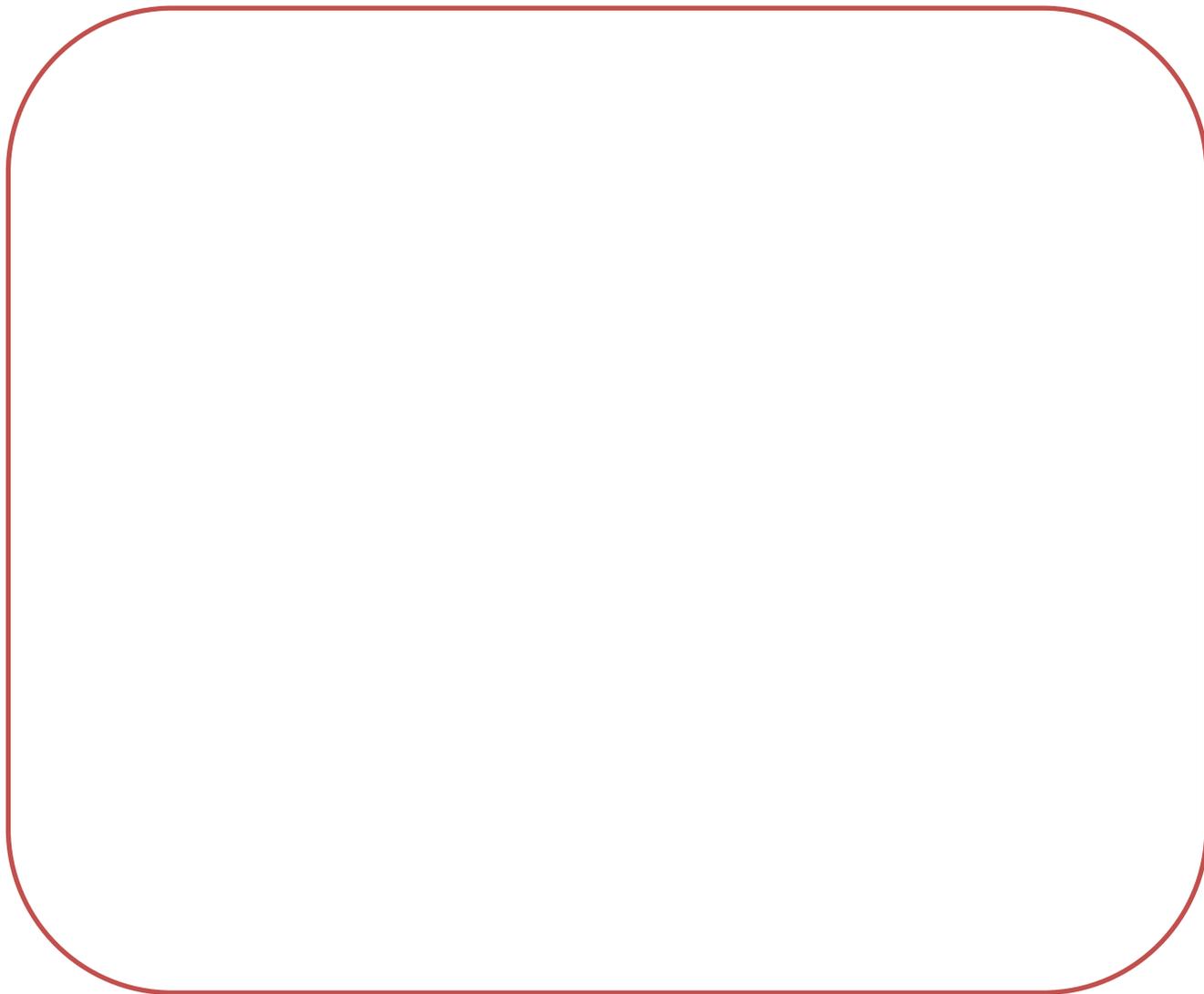
**Fuente:** Sánchez 2014



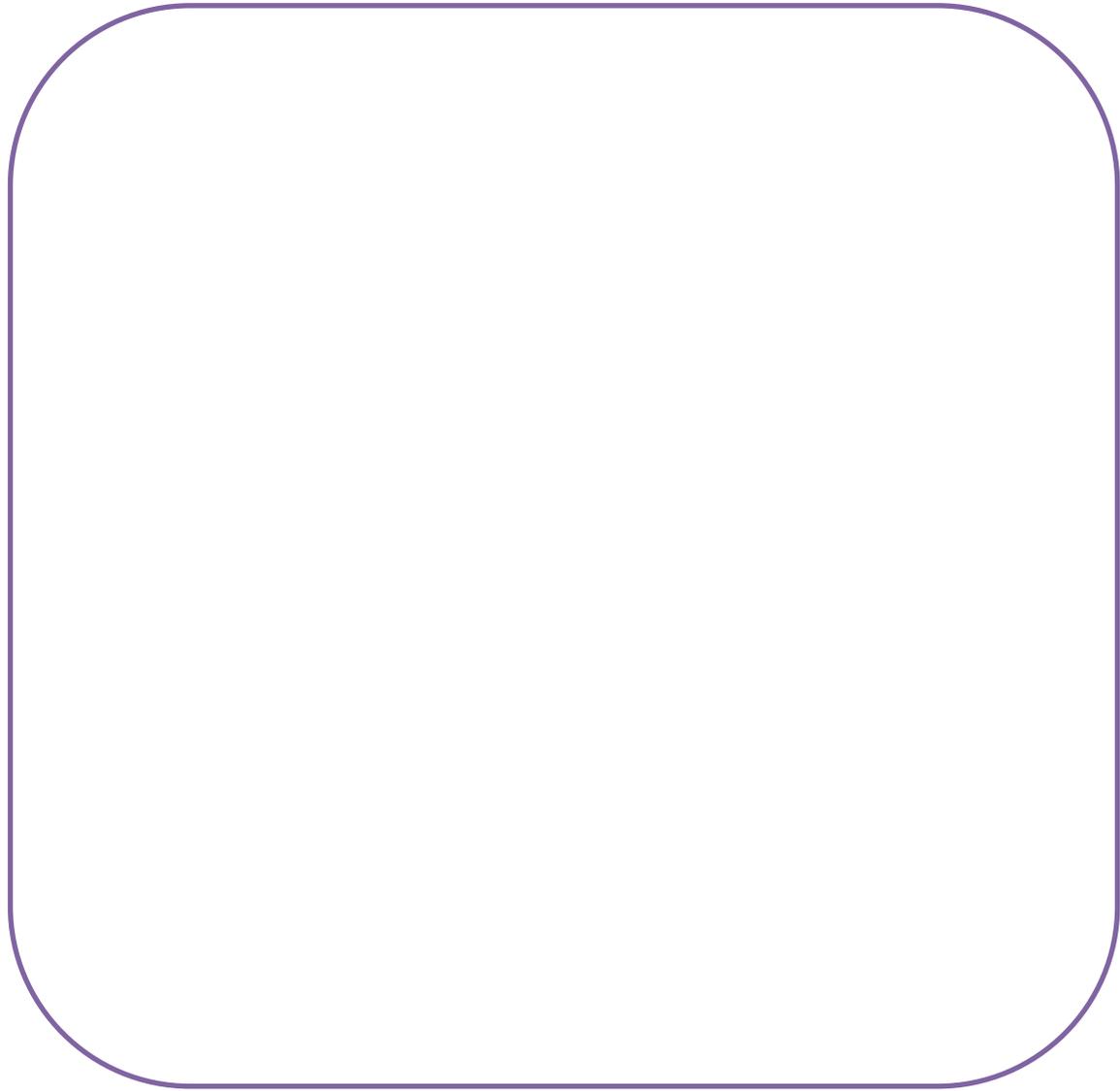
**Fuente:** Sánchez 2014



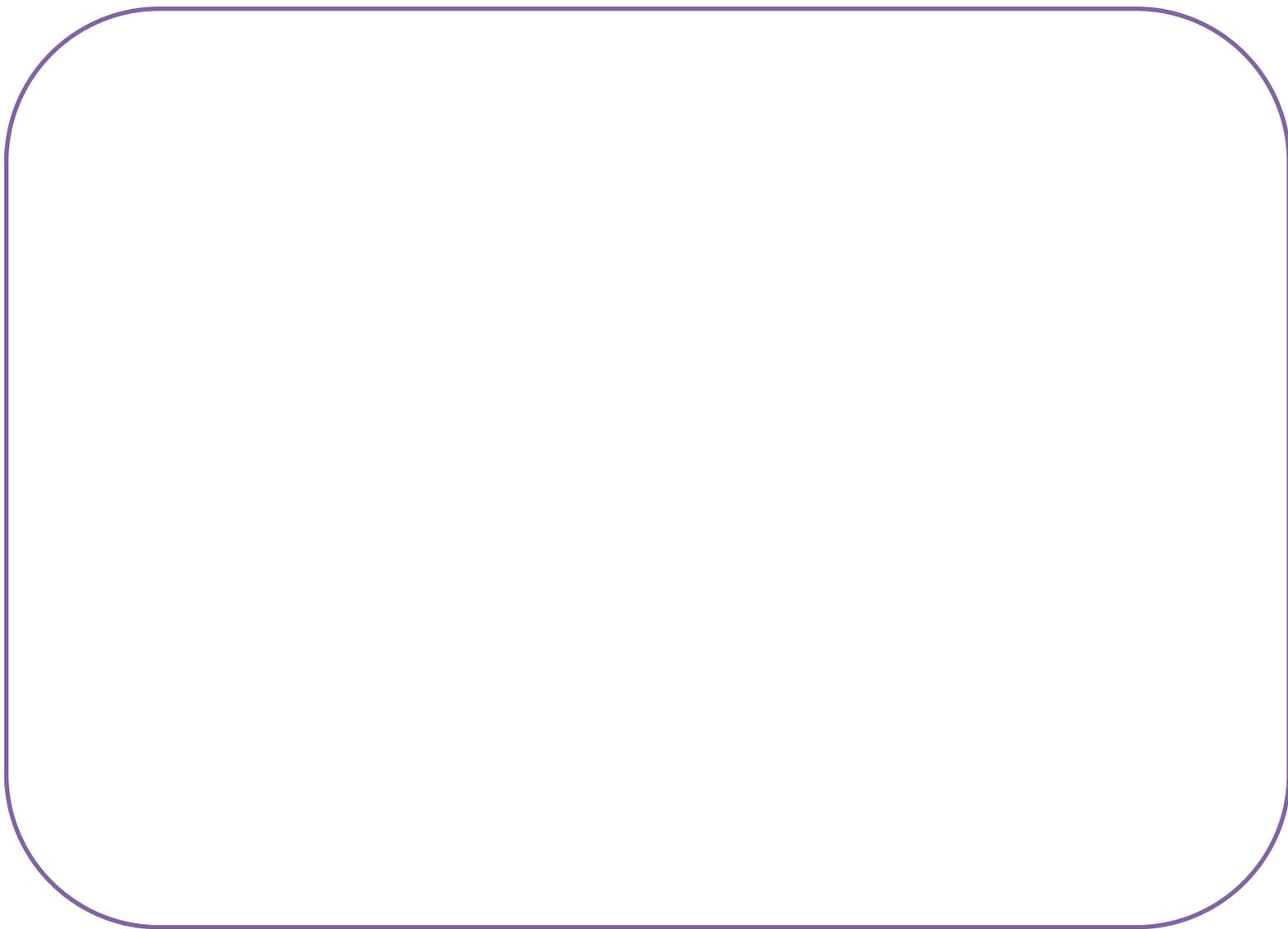
**Fuente:** Sánchez 2014



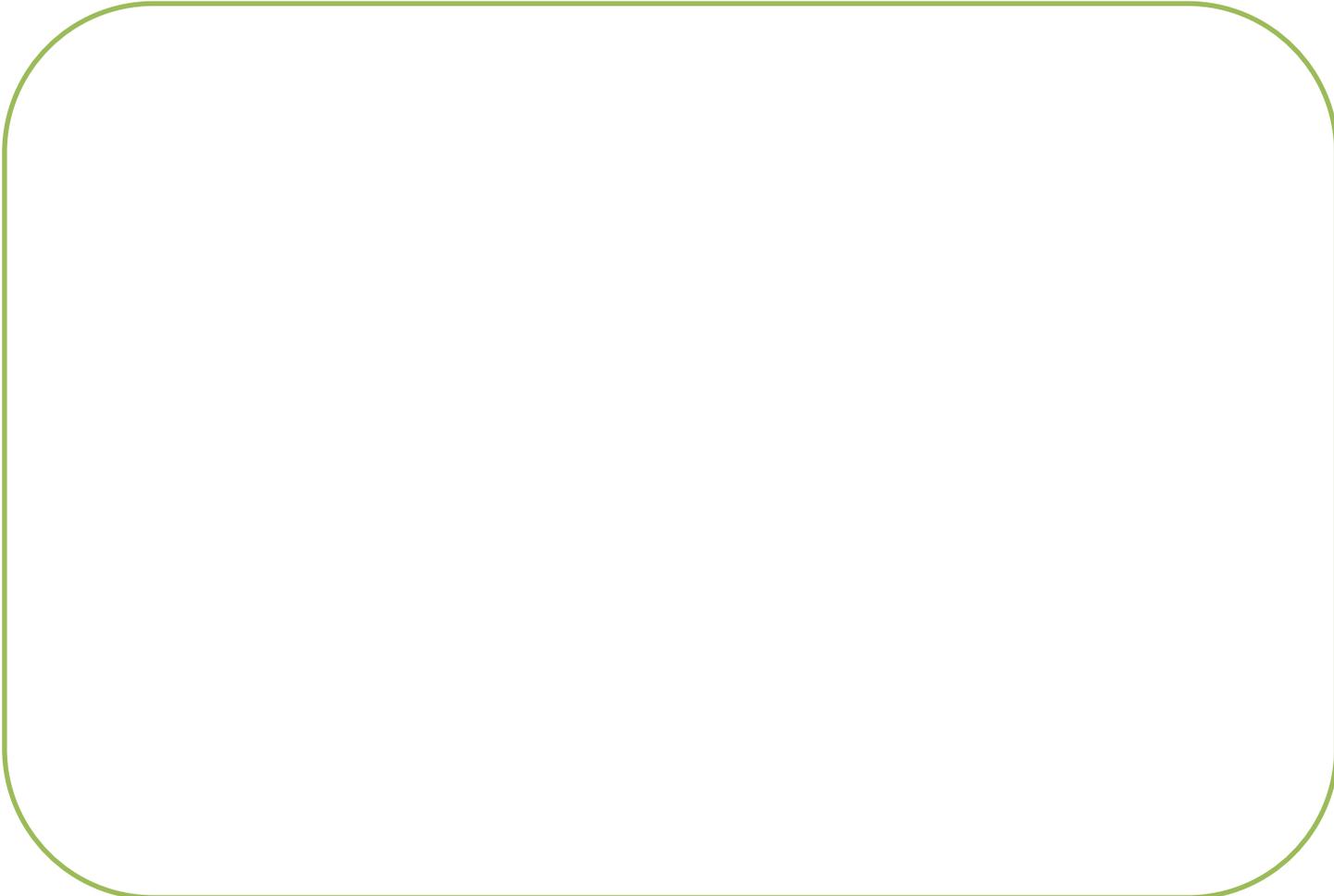
**Fuente:** Sánchez 2014



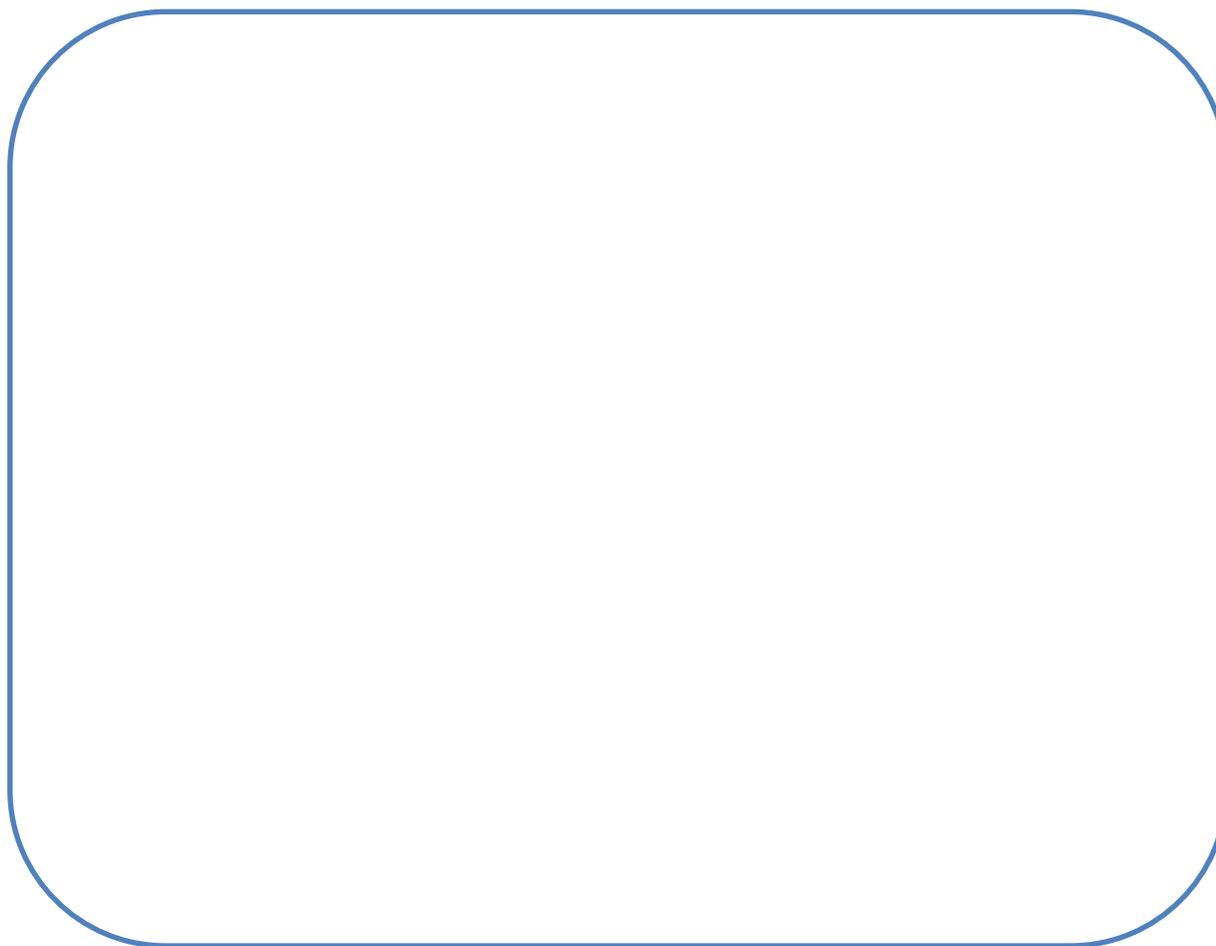
Fuente: Sánchez 2014



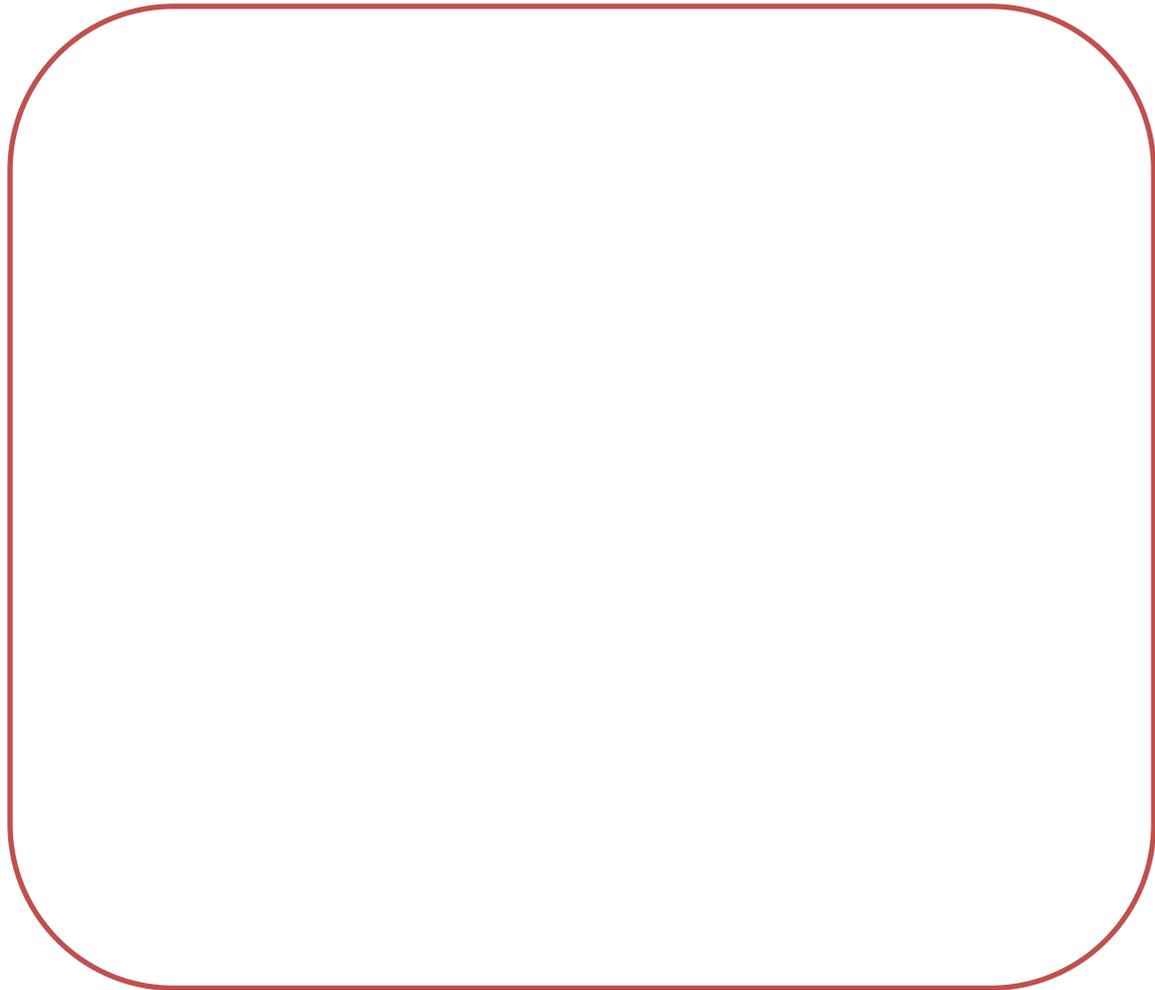
**Fuente:** Sánchez 2014



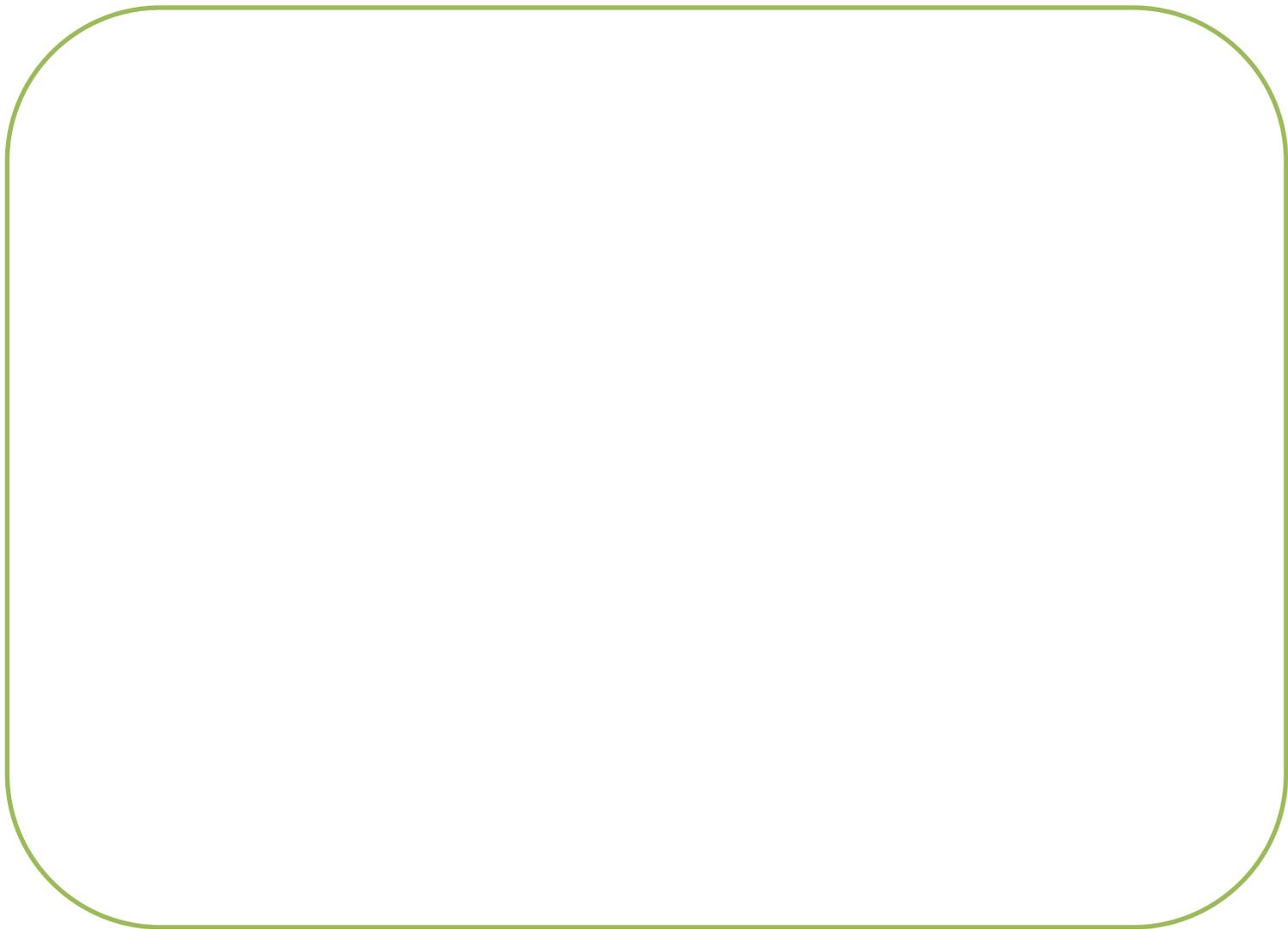
**Fuente:** Sánchez 2014



**Fuente:** Sánchez 2014



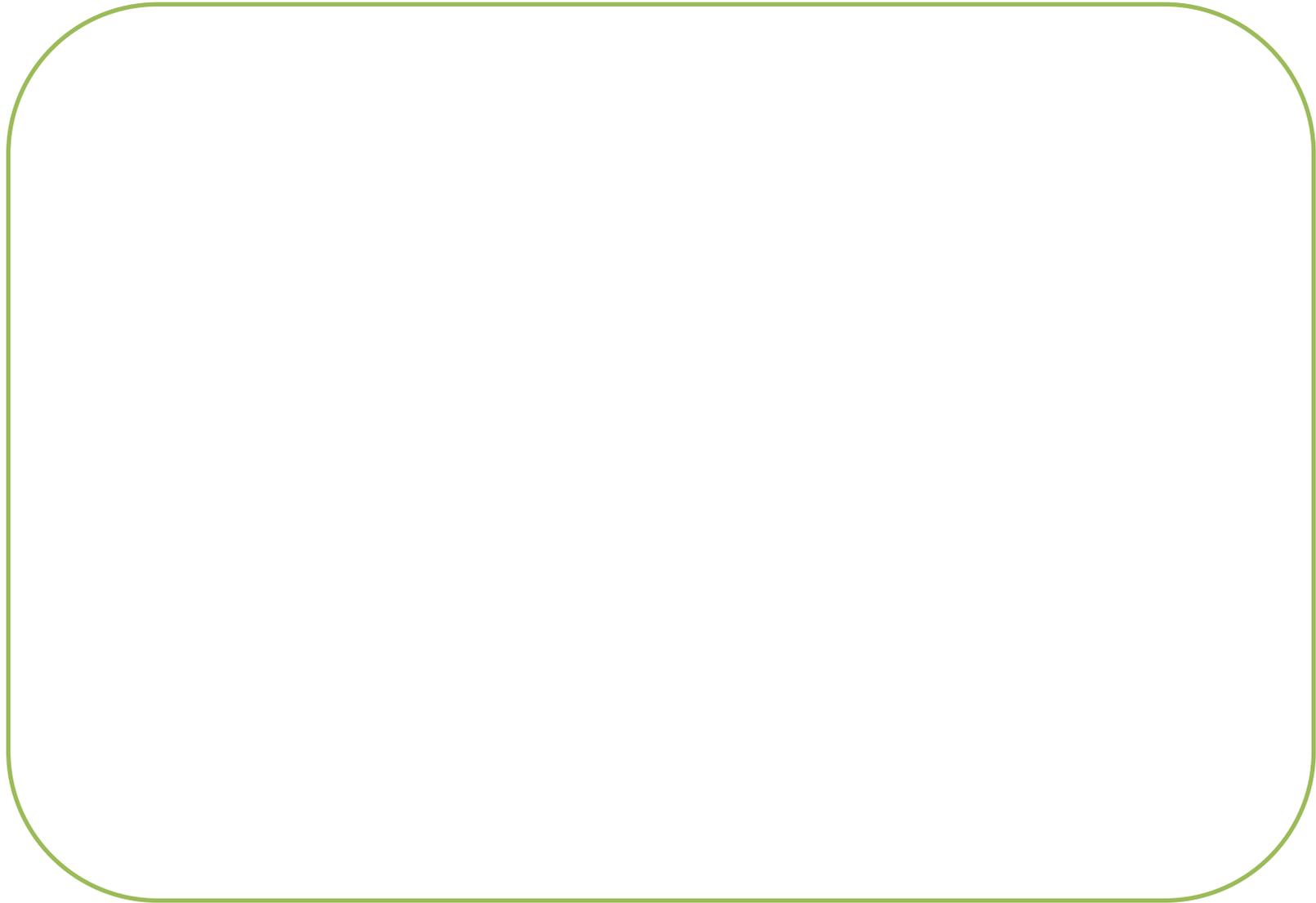
**Fuente:** Sánchez 2014



**Fuente:** Sánchez 2014



**Fuente:** Sánchez 2014



**Fuente:** Sánchez 2014



**Fuente:** Sánchez 2014



**Fuente:** Sánchez 2014



**Fuente:** Sánchez 2014



**Fuente:** Sánchez 2014



**Fuente:** Sánchez 2014



**Fuente:** Sánchez 2014

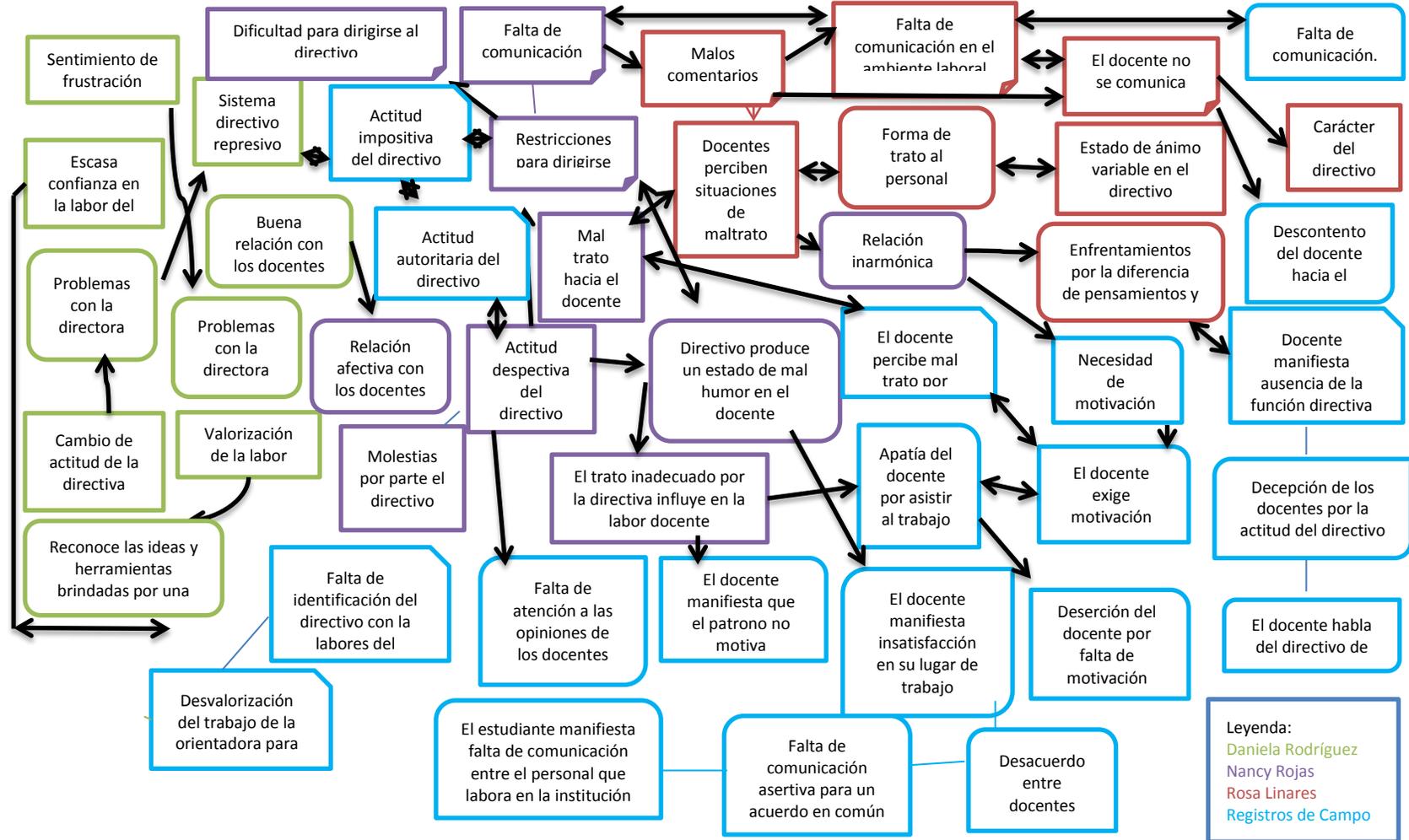


**Fuente:** Sánchez 2014



**Fuente:** Sánchez 2014

### Diagrama de estructuras generales de las áreas de Daniela, Nancy, Rosa y los registros de campo



Fuente: Sánchez 2014

## TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LA TEORÍA

En el siguiente apartado se procede a realizar la triangulación entre las entrevistas realizadas a los informantes claves, los registros diarios y las referencias teorías correspondiente a cada categoría y sub categoría emergente en la información.

CODIGO Y CATEGORÍAS	INFORMANTES CLAVES			INVESTIGADORA	REFERENCIAS TEÓRICAS		
	Daniela Rodríguez	Nancy Rojas	Rosa Linares		Registros de campo	Teoría Jerarquía de las Necesidades de Maslow	Teoría X e Y de Mc Gregor
D001 Tiempo de desempeño	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>				
D002 Primera experiencia laboral como docente	<b>x</b>		<b>x</b>				
D003 Clima organizacional	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>			<b>x</b>
D003.1 Ambiente agradable	<b>x</b>		<b>x</b>			<b>x</b>	<b>x</b>
D003.2 Buen trato entre docentes	<b>x</b>	<b>x</b>					
D003.4 Sistema directivo represivo	<b>x</b>					<b>x</b>	<b>x</b>
D003.5 Escasa confianza en la labor del docente	<b>x</b>			<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
D004 Experiencia emocional en la labor docente.	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	
D004.2 Desvalorización de la habilidad docente.	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
D004.3 Reconocimiento personal de la habilidad.	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
D007.2 Valorización de la	<b>x</b>				<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

labor docente.							
N013.1 Relación inarmónica		<b>x</b>		<b>x</b>			
N013.3 Restricciones para dirigirse al directivo.				<b>x</b>			
N014 Cambio en el estado de ánimo de directivo.		<b>x</b>		<b>x</b>			
N014.1 Actitud despectiva del directivo.		<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>			
N017.2 Mal trato hacia el docente.		<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
N019 Falta de comunicación.		<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
S030 Trato inadecuado al estudiante.				<b>x</b>			
A033 Irrespeto hacia el docente.				<b>x</b>			
A034 Actitud impositiva del directivo.				<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
A035 Negativa a realizar guardias.				<b>x</b>		<b>x</b>	
R022.2 Enfrentamientos por la diferencia de pensamientos y acciones		<b>x</b>		<b>x</b>			
R022.5 Estado de ánimo variable en el directivo.		<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>			
R022.9 Docentes perciben situaciones de maltrato.		<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
A039 Falta de atención a las opiniones de los docentes.				<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
C044.1 Descontento del docente hacia el directivo.				<b>x</b>			
C044.2 El docente habla del directivo de forma despectiva.			<b>x</b>	<b>x</b>			

B050 Colaboración del docente en las actividades que desarrolla la institución.				X		X	X
F058.5 Falta de respeto hacia la autonomía del docente.				X		X	X
F060.1 Falta de acuerdos para el trabajo en equipo.				X		X	X
F062 Apatía para participar en las actividades académicas.				X		X	X
F063.1 Falta de identificación del directivo con la labores del docente				X		X	X
F063.2 Insatisfacción del docente				X		X	X
F063.3 Decepción de los docentes por la actitud del directivo.				X		X	X
H068.1 Poca disponibilidad del directivo para atender a la coordinadora.				X		X	X
H068.3 Relación conflictiva entre directivo coordinador.			X	X		X	X
I072.1 El docente manifiesta insatisfacción en su lugar de trabajo.				X	X	X	X
I073 Gestión gerencial.				X			
J074 Renuncia del docente.				X			
P089 Docente sigue órdenes del directivo.				X		X	X

Q092.3 Trato verbal inadecuado hacia el estudiante.				<b>x</b>			
---	--	--	--	----------	--	--	--

## **CAPITULO V**

### **INTERPRETACIÓN Y TEORIZACIÓN DE LOS HALLAZGOS**

En este apartado, se expone el proceso interpretativo de las entrevistas y los registros de campo paso a paso, mostrando las evidencias empíricas contenidas en la información. Según Moreno (2006) la interpretación es uno de los momentos del proceso hermenéutico, y consiste en dar sentido y significado a lo que todavía no lo tiene en la experiencia del intérprete. En este sentido, la interpretación es la acción que lleva a cabo el investigador, para aproximarse a la comprensión de un fenómeno que inicialmente parecía incomprensible, ambiguo y carente de sentido.

Durante el proceso interpretativo, el investigador integra de manera coherente, lo nuevo (el fenómeno en estudio) con el sistema de relaciones de significado que constituyen su horizonte de conocimiento; es decir, con su sistema de símbolos, modos de pensar, sistema de valores, contenidos culturales de referencia, convicciones asumidas y compartidas, paradigmas, representaciones, conceptos, teorías, entre otros; para dar significado y sentido a lo que pretende estudiar, conocer o investigar.

De seguida se ubica al frente, textos de las entrevistas realizadas a las tres (3) informantes claves la cual se presenta una a una ubicadas en un cuadro interpretativo que señala el nombre de la informante, categoría que emergió de los relatos previamente recogidos, la codificación alfanumérica asignada, el relato y la interpretación correspondiente. Del mismo modo se presentan los registros de campo realizando el mismo proceso y es aquí donde se comienza a sumergir en la realidad expresada. Posteriormente se encuentra la teorización donde se sintetiza todos los hallazgos sobre la realidad del clima organizacional del ethnos de la Unidad Educativa “Santa Lucia I” ubicando las teorías en los relatos y comprendiendo a profundidad el fenómeno de estudio.

## Interpretación del relato de Daniela Rodríguez

Relato	Categoría	Interpretación
<p><i>Desde que entre acá fue un ambiente agradable... Con referente a los.. a mis colegas fue un buen trato y la directiva también aunque ellos... ella ¡tiende! a reprimir mucho las cosas que uno quiere hacer acá, ella siempre pone obstáculos y este cuestiona tu trabajo, ella cuestiona mucho lo que uno va hacer, como lo va hacer.</i></p> <p><i>Siempre respetando el espacio de cada quien y que respeten el mío y no no no tengo problemas con ellos; al contrario más bien me gusta que digan cuando cometo un error porque acuérdate que estamos aquí para aprender... y si tu estas fallando en algo o si te dan opciones de que esto lo puedes hacer mejor en tu aula o puedes aplicar...</i></p>	<p><b>D003 Clima organizacional</b>  D003.1 Ambiente agradable.  D003.2 Buen trato entre docentes.  D003.3 Figura femenina directiva.  D003.4 Sistema directivo represivo.  D003.5 Escasa confianza en la labor del docente.</p> <p>D003.6 Resalta el respeto del espacio personal.  D003.7 Reconoce que la corrección de la labor docente implica aprendizaje.</p>	<p>La informante resalta que la convivencia dentro de la institución ha sido armónica, pero utiliza el indicativo fue lo cual denota pasado habría que seguir indagando en el relato para saber si en algún momento el ambiente agradable a que esta se refiere pudo haber cambiado.</p> <p>Del mismo modo expresa las relaciones interpersonales con los docentes y directiva como adecuadas y armoniosas, aunque expresa un sistema directivo represivo y cuestionador, quien delibera el trabajo del docente e impide que este lleve a cabo su función, además se evidencia la escasa confianza que demuestra el directivo al reprimir el trabajo pedagógico.</p> <p>La entrevistada hace referencia al respeto constante que mantiene hacia sus colegas en la institución con la convicción de recibir lo mismo por parte de ellos, ya que el trabajo con estos se ha establecido sin inconvenientes, a su vez muestra humildad al momento de reconocer que puede cometer errores en su labor y que la corrección o la retroalimentación de un docente implica un proceso de aprendizaje profesional que permite mejorar su praxis y que se muestra dispuesta a recibir las sugerencias necesarios de estos.</p>
<p><i>y una de mis mayores frustraciones fue cuando estaba dando clase y ella, decía que yo no estaba capacitada para dar contabilidad cuando yo soy profesora en educación</i></p>	<p><b>D004 Experiencia emocional en la labor docente.</b>  D004.1 Sentimiento de frustración.  D004.2 Desvalorización de la habilidad docente.  D004. Reconocimiento personal de la</p>	<p>En el relato la entrevistada muestra su mayor infortunio, en medio del relato apretó sus manos hace una pausa y recordando expresa que fue producido por parte del directivo, resaltando nuevamente la desvalorización de su trabajo quien asegura la incompetencia de</p>

<p><i>comercial y por supuesto yo estoy capacitada para darlo, Eso a mí me frustró mucho y ahí hubo como un este... alejamiento con la directiva... Pero realmente esa ha sido la mayor tranca, el mayor problema que yo he tenido ha sido con la misma directora, del resto con la dueña, con la parte administrativa y con mis, do colegas son extraordinarias de verdad he tenido una relación muy buena,</i></p>	<p>habilidad. D004.4 Distanciamiento con la directiva. D004.5 Problemas con la directora, dueña y administradora.</p>	<p>ella para facilitar las clases de contabilidad a los estudiantes. A su vez expresa el área en la que se formó reseñando que si tiene la habilidad para impartir dichas clases pues pertenecen a su área de estudio. Es a raíz de esta desvalorización que se originó un distanciamiento con la directora del plantel reafirmando con fuerza en sus palabras el sentimiento de frustración experimentado por la situación. Así mismo expone que la mayor limitación en trabajo ha sido con la directiva y prevalece el ambiente armónico con los docentes, con el personal administrativo y con los dueños de la institución.</p>
<p><i>Hubo un cambio por parte de la directiva, ahí ella tomaba más en cuenta mi trabajo... I: ok ósea, ¿tú piensas que a raíz de esa... de ese, de esa ausencia que tuviste en la institución cambio esa relación que tu tenías con el directivo? D: Sii indudablemente yo creo que ella ahí valorizó un poco lo que yo hacía... y cuando yo volví entonces me dio como más carta blanca ¡a! ¿Voy hacer esto? Sii hágalo a aprobaba más las cosas que hacíamos fue más apoyo, no sé si fue por mi ausencia o fue que reflexiono o de verdad realmente no sé pero si cambio.</i></p>	<p><b>D007 Transformación de la directiva</b> D007.1 Cambio de actitud de la directiva. D007.2 Valorización de la labor docente. D007.3 Apoyo en el desarrollo de las actividades.</p>	<p>Daniela deja oír la transformación que se produjo en el directivo hacia ella donde se considera y se valoraba el trabajo de la misma. La pregunta realizada a la entrevistada surge de la necesidad de la entrevistadora de conocer si la ausencia de ella ocasiono el cambio de actitud y gerencia en el directivo. Ante esto se puede evidenciar que ciertamente el cambio fue debido al tiempo que permaneció ausente en el centro educativo, más sin embargo se muestra incertidumbre en la informante cuando dice más adelante <i>no sé si fue por mi ausencia o fue que reflexiono o de verdad realmente no sé pero si cambio.</i> Esta demuestra importancia en el cambio más no a que propicio el mismo; considera que su labor era considerada y percibe al directivo como una figura de apoyo y fortaleza en el ejercicio de sus funciones más que un obstáculo dentro de su praxis.</p>

## Teorización de Daniela Rodríguez

### Del relato a las Teorías

Para comprender el clima organizacional del ethnos docente de la institución caso de estudio es necesario adentrarse en la realidad vivida por los mismos docentes, vivir sus mismas experiencias para los fines de la investigación, por lo tanto es necesario vislumbrar todos los aspectos que permiten la comprensión de este fenómeno.

Al respecto conviene decir que el clima organizacional es un conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas, normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales de la institución, al respecto Likert (1967) señala que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben, y en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

Por lo tanto para comprender el clima organizacional del ethnos docentes es importante indagar en el comportamiento del personal directivo, investigar sobre su gestión gerencial, método de mando procesos de comunicación, relaciones humanas y como es el comportamiento de los docentes a partir de esto. Ante lo mencionado Daniela Rodríguez deja oír.

*Desde que entre acá fue un ambiente agradable...Con referente a los.. a mis colegas fue un buen trato y la directiva también aunque ellos... ella ¡tiende! a reprimir mucho las cosas que uno quiere hacer acá, ella siempre pone obstáculos y este cuestiona tu trabajo, ella cuestiona mucho lo que uno va hacer, como lo va hacer.*

Daniela explica la buena relación que tiene con sus compañeras de trabajo y lo bien que se ha sentido y coincide con lo que plantea Goncálves (2000) sobre la dimensión de relaciones donde la existencia de un ambiente de trabajo grato y de

buenas relaciones sociales entre pares predomina, aunque plantea con respecto al directivo un sistema de represión y poca confianza en la labor del docente al cuestionar el trabajo de este. Para Likert (1967) una de las dimensiones de clima organizacional es: Los métodos de mando el cual hace referencia a la forma como se utiliza el liderazgo para influir en los empleados, en este caso el liderazgo no es utilizado como estrategia para alcanzar el logro de los objetivos, por el contrario se utiliza como un arma para cuartar, constreñir y desplazar las opiniones de los docentes.

Cabe destacar a Likert (1967) en su teoría del clima organización sistema I Autoritarismo-coercitivo que es un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario, y que controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la empresa. Este tipo de sistema se hace presente en el ethnos docente de la Unidad Educativa “Santa Lucia I” el cual lo maneja el directivo de forma rigurosa y centralizada, sumándole la poca confianza en el personal docente dejando a un lado sus ideas en el espacio donde se manifiesta su praxis docente.

*Siempre respetando el espacio de cada quien y que respeten el mío y no no no tengo problemas con ellos; al contrario más bien me gusta que digan cuando cometo un error porque acuérdate que estamos aquí para aprender... y si tu estas fallando en algo o si te dan opciones de que esto lo puedes hacer mejor en tu aula o puedes aplicar...;*

Al referirse a los colegas resalta buena convivencia y sobre todo respeto entre ellos, aceptando sugerencias correspondientes al trabajo lo cual implica crecimiento profesional para ella, por lo tanto se cumple tesis de Mc Gregor (1990) cuando dice que para alcanzar los objetivos de la organización no es necesario acudir a la vigilancia ni mucho menos al castigo, ya que las personas pueden dirigirse a sí mismas al logro de los objetivos comprometiéndose con la organización.

Lo anteriormente dicho se logra reforzando constantemente los logros alcanzados por los docentes, y resaltando los desaciertos de la mejor manera posible, lo cual permitirá que se comprometa aún más con la organización para alcanzar los objetivos.

Por ende el docente que aquí se refleja es un docente capaz de aceptar sugerencias de sus colegas y del directivo buscando nuevas responsabilidades y tomando estos como parte fundamental e importante en el desarrollo de sus actividades para satisfacer las demandas de la población estudiantil.

*y una de mis mayores frustraciones fue cuando estaba dando clase y ella, decía que yo no estaba capacitada para dar contabilidad cuando yo soy profesora en educación comercial y por supuesto yo estoy capacitada para darlo, Eso a mí me frustra mucho y ahí hubo como un este... alejamiento con la directiva... Pero realmente esa ha sido la mayor tranca, el mayor problema que yo he tenido ha sido con la misma directora, del resto con la dueña, con la parte administrativa y con mis, do colegas son extraordinarias de verdad he tenido una relación muy buena,*

La desvalorización del trabajo realizado por el docente ocasiona en este un nivel emocional frustrante al percibir la poca confianza que tiene el directivo hacia este se manifiesta nuevamente el tipo de clima I propuesto por Likert (1967) en el que la dirección no tiene confianza en 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 atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Por su parte Mc Gregor (1990) en los principios de la teoría Y indica que es importante reforzar constantemente los logros realizados por las personas, esto permitirá que se comprometa aún más con la organización para alcanzar el éxito. Este tipo de principio no es considerado por esta institución educativa, pues recrimina y desprecia el trabajo realizado por los profesores. Por lo tanto tampoco es considerado el principio de la capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es características de grandes, o pequeños sectores de la población, es decir, no se respeta la autonomía del docente y no existe confianza en el nivel académico de estos.

En el mismo orden de ideas Summers (2006) expresa que el propósito de los líderes debe ser perfeccionar el desempeño de los empleados y su materia prima, mejorar la calidad, aumentar la productividad y, simultáneamente, hacer que la fuerza laboral se sienta orgullosa de su trabajo. Viéndolo desde la realidad de la institución el propósito de dicho líder va en contra de lo que dice el autor registrando estas fallas de sus empleados, señalando y desvalorizando su trabajo sin apoyar el crecimiento de estos y aportando sugerencias para la mejora de la función.

Indudablemente el comportamiento de la administración no benéfica en lo mínimo el estado emocional de los docentes, tampoco al clima organizacional que involucra a todo el personal; esto acarrea que el trabajador se aislé del patrono teniendo presente a este como un ente castigador y no como una persona con la que podría tenerse hasta una relación de amistad por el tiempo que permanecen ejerciendo labores. Ciertamente es que la relación entre los colegas y dueños de la institución es la más agradable y cómoda y se hace evidente debido a su repetición en el relato.

*hubo un cambio por parte de la directiva, ahí ella tomaba más en cuenta mi trabajo. I: ok ósea, ¿tú piensas que a raíz de esa... de ese, de esa ausencia que tuviste en la institución cambió esa relación que tu tenías con el directivo?*

*D: Si indudablemente yo creo que ella ahí valorizó un poco lo que yo hacía entonces me dio como más carta blanca ¡a! ¿Voy hacer esto? Si hágalo a aprobaba más las cosas que hacíamos fue más apoyo, no sé si fue por mi ausencia o fue que reflexiono o de verdad realmente no sé pero si cambio.*

La fluctuación en el método de mando y en el clima organizacional del directivo se hace presente, ya que una vez de estar utilizando un clima Autoritario-coercitivo pasa a un clima participativo que según Likert (1967) establece un sistema administrativo democrático y participativo y es el más abierto de todos los sistemas, la dirección tiene plena confianza en sus empleados y los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización 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.

La transformación de la dirección, comunicación, liderazgo y método de mando cambia a un tipo de administración contemporánea donde se valoran las ideas, trabajo y opiniones de esta docente, garantizándole una permanencia amena, encaminada hacia la productividad y el trabajo bien organizado formando un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización. Para Mc Gregor (1990) los principios de la teoría Y parten de que para el personal desarrollar sus funciones laborales y esforzarse por estas es tan natural como jugar o descansar.

A las personas les gusta trabajar ya que el trabajo es una fuente de satisfacción. Para alcanzar los objetivos de la organización no es necesario acudir a la vigilancia ni mucho menos al castigo, ya que las personas pueden dirigirse a sí mismas al logro de los objetivos comprometiéndose con la organización. La idea de la teoría Y propuesta por Mc Gregor señala que los límites de la colaboración humana con los fines de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas de la empresa para descubrir el potencial representado por sus recursos humanos, esto fue lo que logro identificar la directora una vez que la infórmate se retira de la institución y decide regresar a ejercer labores nuevamente en esta.

En cuanto a los valores según el estilo de administración participativo y democrático de la teoría Y propuesto por Mc Gregor (1990) se evidencia que el directivo tomo el de participación y administración consultiva que señala: la participación en las decisiones que afecta a las personas, así como la consulta con vista para obtener sus opiniones personales. Como se puede apreciar este estilo de administración es mucho más flexible que el que venía adoptando el directivo anteriormente pues las opiniones, necesidades e intereses de los docentes son tomados en cuenta y se colocan en una balanza para alcanzar los objetivos propios de la institución dándole participación a los mismos, lo cual ayuda a la productividad del trabajo, y fortalece las relaciones entre estos.

Debe quedar bastante claro que para la informante el motivo del cambio aunque se muestra confusión en su relato fue a la ausencia de varios meses fuera de la institución y esta supone que la directora recapacito sobre el trato inadecuado que había dado a la docente.

### Interpretación del relato de Nancy Rojas

Relato	Categoría	Interpretación
<p><i>”, mi relación con el directivo no ha sido la mejor pero tampoco ha sido la peor ee... el directivo a pesar de que tiene cambio de temperamento podríamos llamarlo, e...</i></p> <p><i>Mi relación con los docentes aquí, mi relación con los docentes es muyyy, es afectiva porque no tengo problemas con ningún docente,...</i></p> <p><i>Es la restricción de tu dirigirte a ella que te vaya a salir también, estee despectivamente con algunas palabras que no te gustan,</i></p>	<p><b>N013 Clima organizacional</b>                      N013.1 Relación inarmónica.                      N013.2 Relación afectiva con los docentes.                      N013.3 Restricciones para dirigirse al directivo.</p>	<p>La persona entrevistada reconoce que la relación con el directivo no es armónica pero hasta el momento del relato no menciona por que no lo ha sido, sin embargo expresa inmediatamente que tampoco ha sido la peor, deja oír que se ha mantenido en una balanza las relaciones interpersonales entre ella y el directivo. Del mismo modo señala que la directora tiene cambios de temperamentos se podría decir que es debió a esto según la percepción de la entrevistada que su relación con el directivo no es completamente buena habría que indagar más en el relato.</p> <p>En cuanto al personal docente deja oír una relación armónica y como lo considera esta afectiva, resalta el punto de no tener problemas con los docentes y eso se lo debe a la relación afectiva que tiene con los mismos.</p> <p>Nancy reconoce que existe una limitación para dirigirse al directivo que parte de la misma por temor a no recibir un buen trato por parte de esta o evitar que se dirija a ella con palabras que de alguna manera le afecten.</p>
<p><i>...un día viene bien otro día viene de malo, ósea la actitud hacia nosotros los docentes no es la mejor ee... es muy despectiva a veces,</i></p>	<p><b>N014 Cambio en el estado de ánimo de directivo</b>                      N014.1 Actitud despectiva del directivo líneas.</p>	<p>La informante establece la variabilidad en el estado de ánimo de la directora lo cual acarrea que esta no trate al docente de la mejor manera sino que más bien se</p>

<p><i>I: ¿Cuándo tú hablas de que el do, directivo viene o los trata, trata a los docentes de manera despectiva, explícame un poco más como es esa, esa, esa forma como tú lo ves?</i></p> <p><i>N: ok, yo lo veo de la siguiente manera, hay días que viene ee.... De lo más contenta, de lo mejor, pero hay días que viene de una manera de que uno entra a la dirección ee trata como queee saludarla decirle algo quee... resulta que te encuentras con aquella persona que te dice ¡no estoy de humor! Ósea ¡al aula!</i></p>	<p><b>N016 Variabilidad en el estado anímico.</b></p> <p>N016.1 Estado de ánimo alegre.</p> <p>N016.2 Molestias por parte el directivo.</p>	<p>desencadena una actitud no acorde y ofensiva hacia el mismo. Tomando parte del relato anterior que esta, es una de las limitaciones de Nancy para dirigirse al directivo y es aquí donde se encuentra la restricción, pues evitando recibir un mal trato o una mala palabra de la directora según el estado de ánimo en el que se encuentre prefiere no dirigirse a esta.</p> <p>La pregunta fue expuesta por la investigadora para indagar en cómo percibe Nancy esa situación que se presenta con la directora, para lo que acentúa la inestabilidad, y parte comentando que hay días en los que la directora se muestra alegre y se puede decir que ese día el trato hacia los docentes es agradable y cómodo, sin embargo en otras ocasiones en las que esta busca acercarse por cuestión de educación a dirigir un saludo recibe un trato inadecuado y no recibe respuestas asertivas, sino que más bien recibe un trato no acorde y evade el saludo indicando que debe dirigirse inmediatamente al aula. Se torna evidente que dependiendo del estado anímico que la directora tenga dependerá el buen trato o mal trato hacia el docente.</p>
<p><i>entonces eso influye mucho en el trastorno, yo pienso como un trastorno del docente como tal ¿Por qué? Porque al., ella venir y reflejarnos que esta de mal humor también nos coloca de mal humor a nosotros y nosotros llegamos al aula con mal... de</i></p>	<p><b>N015 Experiencia emocional en la labor.</b></p> <p>N015.1 Manifiesta situación de trastorno en el docente.</p> <p>N015.2 Directivo produce un estado de mal humor en el docente.</p>	<p>Cabe decir que en la informante se presenta una experiencia emocional que involucra y perjudica su praxis, relación y trato hacia los estudiantes debido al estado de ánimo por supuesto mal humorado de la directiva; es aquí donde</p>

<p><i>mal humor.</i></p>		<p>se produce el proceso de transmisión en este caso de estados de ánimo, se puede decir que la directora de dicha institución influye fuertemente en el estado de ánimo de Nancy, pues cuando ella señala que al ella venir de mal humor ubica a los docentes en un estado de mal humor y habla en plural es posible que la misma situación que presenta ella la esté presentando el resto de los docentes que labora en esta institución educativa, según ella esto afecta considerablemente la vida en aula ya que dice que llega mal humor al salón de clases.</p>
<p><i>que ósea que uno sienta quee va hacer recompensado con esas mismas palabras...entonces yo pienso de que, de esa manera despectiva ósea que no trata bien al docente, el día que viene de mal humor no trata bien al docente.</i></p> <p><i>I: ¿Esa, ese humor, o como tú dices que el directivo viene de mal humor es de manera constante, se repite muy constantemente?</i></p> <p><i>N: Desde que yo estoy aquí se ha repetido varias veces, no todas las veces pero si en ocasiones, en ocasiones duras hasta a veces una semana de ese mal humor</i></p>	<p><b>N017 Respuesta desatenta conllevada por un estado anímico</b></p> <p>N017.1 Búsqueda de recompensa.</p> <p>N017.2 Mal trato hacia el docente.</p>	<p>Nancy en su relato refleja la necesidad de ser tratada de la misma forma que esta trata a la directora, más sin embargo no recibe sino mal trato por parte de la misma, pero cuando se refiere a mal trato se evidencia que representa la manera despectiva en la que la directora se dirige a esta sin Nancy propiciar ninguna situación que acarree mal trato o situación incómoda, más por el contrario hasta lo que describe Nancy busca acercarse a la directora con las mejores intenciones.</p> <p>La investigadora realiza la pregunta debido a su inquietud por saber si esa situación se presenta constante entre la directora y Nancy, a lo que esta afirma la constante variabilidad en ese estado de ánimo que afecta considerablemente las funciones de los docentes y que en ocasiones perdura varios días. Según lo que expone la informante la convivencia dentro de la institución no es la más</p>

		adecuada por la manera de actuar del directivo para con los docentes.
<p><i>de que nos afecta al docentes como tal porque también nos... el carácter nos cambia totalmente dentro del aula; tu tratas de cómo decirle algún inconveniente o algo que se está presentando dentro de la institución, pero al saber de qué ¡jella! no está esté disponible porque te lo hace saber de inmediato, entonces tú te cohibes deee como de llegar hasta, hasta, hasta el personal directivo... prefieres cohibirte de comunicarle al... algún problema o situación que se presente dentro de la institución.</i></p>	<p><b>N018 Perturbación de la labor docente</b>  N018.1 Sentimientos experimentados en la labor del docente.  N018.2 El trato inadecuado por la directiva influye en la labor docente.</p>	<p>La entrevistada enfatiza que el cambio de ánimo del directivo repercute igualmente una transformación en el estado de ánimo del docente y considera que esto afecta ampliamente el buen funcionamiento de la institución cuartando la resolución de conflictos presentados dentro y fuera del aula por la restricción que sienten los docentes para comunicarse con la directora. Se evidencia claramente en el caso de Nancy que en la institución se han presentado inconvenientes, o situaciones conflictivas correspondientes a la institución y por temor o al trato que posiblemente reciba prefiere callar, lo que se podría considerar estas como una de las consecuencia que genera el método demanda utilizado por la directora para dirigirse a su personal.</p>
<p><i>eso ocasiona de que haya una falta de comunicación como tal.</i>  <b>I:</b> <i>ook, falta de comunicación entonces, y crees que entre los docentes también existe falta de comunicación?</i>  <b>N:</b> <i>eee bueno yo no tener... no he tenido ese problema, la falta de comunicación entre los docentes... pero si siento de quee si hay falta de comunicación entre docente y directivo a veces, que ella a veces le pide a uno que comuníquenme las cosas pero ¡no</i></p>	<p><b>N019 Falta de comunicación</b>  N019.1 Dificultad para dirigirse al directivo.  N019.2 Necesidad de comunicación por parte del directivo.</p>	<p>La falta de comunicación se muestra como otra consecuencia del método de mando que utiliza el directivo percibido por la entrevistada. Surge en la investigadora la necesidad de conocer si esa falta de comunicación existe también entre docente, emergiendo según la vivido por Nancy que entre ella y los docentes no hay falta de comunicación, habla en singular desde la experiencia de ella y no de la del resto de los docentes;</p>

*es el miedo!*

lo que sí es claro es la falta de comunicación entre los docentes y el directivo, es decir, Nancy generaliza la relación que tiene con la directora y la lleva al resto de los docentes afirmando en su relato esta situación. Del mismo modo se refleja la necesidad que presenta el directivo para que le comuniquen las diferentes situaciones que se presentan dentro de la institución, pero los docentes no atienden a eso por el temor de recibir un trato inadecuado de quien los dirige, aunque esta señala que no es miedo, se puede decir que los docentes viven en una incertidumbre sobre que trato que recibirán en el día a día por parte del directivo y, es esto lo que impide el acercamiento a esta.

## Teorización de Nancy Rojas

### Del relato a las Teorías

Adentrarse en la realidad plena del clima organizacional del ethnos docente implica considerar cada uno de los aspectos que describen los informantes claves desglosando estos en el mismo orden, por lo tanto se tomara la misma estructura que se utilizó en el caso de la informante Daniela Rodríguez en Nancy Rojas indicando relaciones humanas, método de mando (gestión gerencial) y procesos de comunicación.

En concordancia con esto y siguiendo la idea de Likert (1967) sobre clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también privativas de este tipo de clima, esto se asemeja a lo expuesto por la informante.

*”, mi relación con el directivo no ha sido la mejor pero tampoco ha sido la peor ee... el directivo a pesar de que tiene cambio de temperamento podríamos llamarlo, e...*

Las relaciones interpersonales entre docente-directivo no son totalmente adecuadas, para lo que James y Jones (1974); en Brunet (1987) sobre los enfoques del clima organizacional aseveran las instancias de convivencia, estas se refieren a lo importante que es para la persona que la empresa propicie un adecuado nivel de convivencia y de comunicación entre el personal y que apoye o facilite las iniciativas orientadas a desarrollarlas, obviamente la confianza entre estos no funciona, cuando utiliza el termino no ha sido la mejor. Por otra parte la variabilidad en el temperamento, es considerada uno de los posibles aspectos por los cuales no puedan tener una relación totalmente armónica y en ocasiones se presente poco conforme.

*Mi relación con los docentes aquí, mi relación con los docentes es muuyy, es afectiva porque no tengo problemas con ningún docente,...*

*Es la restricción de tu dirigirte a ella que te vaya a salir también, este despectivamente con algunas palabras que no te gustan,*

Se dirige inmediatamente a la relación que tiene con los docentes, de entrada las presenta las relaciones armoniosas entre estos, resaltando el hecho de no tener conflictos con ninguno de estos, sumándose a lo expuesto por la informante Daniella, coinciden al percibir buenas relaciones entre colegas reafirmando lo proyectado por Goncálves (2000) sobre la dimensión de relaciones donde la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre pares predomina.

Sin embargo esta relación no se da con todos los miembros que dan vida a la institución educativa es pues la relación directivo-docente la que está desvirtuada, aquí se evidencia lo propuesto por Likert (1967) en cuanto a las características del clima autoritario y coercitivo, sobre las fuerzas motivacionales en las que las actitudes de los directivos son hostiles y esto hace que produzca miedo entre otras cosas en los profesores, esto se dirige hacia la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización. La limitación del docente para dirigirse al directivo impide el buen desarrollo de las actividades de la institución.

*...un día viene bien otro día viene de malo, ósea la actitud hacia nosotros los docentes no es la mejor ee... es muy despectiva a veces,*

El estado anímico de directivo determina el modo que este utiliza para tratar a sus empleados, es entonces la actitud del directivo importante en este proceso, entre tanto, Van Den (2005) precisa al respecto que la gestión gerencial es entendida como el conjunto de actividades, aptitudes y actitudes del gerente para realizar sus funciones y lograr resultados, esta lleva consigo una serie de aspectos fundamentales que debe tener el gerente para lograr los objetivos y mantener buenas relaciones con los subordinados. Aquí entra en juego también el mal manejo de las emociones por parte del directivo, este deja que influyan en su relación y hasta en su método de

mando, hasta los momentos se ha evidenciado la figura directiva como aquella que reprime, domina y es poco flexible.

*I: ¿Cuándo tú hablas de que el do, directivo viene o los trata, trata a los docentes de manera despectiva, explícame un poco más como es esa, esa, esa forma como tú lo ves?*

*N: ok, yo lo veo de la siguiente manera, hay días que viene ee.... De lo más contenta, de lo mejor, pero hay días que viene de una manera de que uno entra a la dirección ee trata como queee saludarla decirle algo quee... resulta que te encuentras con aquella persona que te dice ¡no estoy de humor! Ósea ¡al aula!*

Estas consideraciones fundamentan el hecho del trato inadecuado que recibe el docente por parte de directivo. Se comprende que el docente implementa los buenos modales y pretende mantener un contacto constante con el directivo, buscando buenas relaciones y comunicación entre este, pero sin duda alguna al directivo se le dificulta tener buenas relaciones con en el persona que tiene a su cargo, no se evidencia la tolerancia, buen trato, buenas relaciones y manejo de emociones.

Esto quiere decir que mientras el docente busca acercarse a directivo, este prefiere mantener distancia ante estos, utilizando un método de mando poco asertivo que involucra malos tratos y palabras poco acordes a la situación. Esta situación inarmónica y despectiva del directivo aparentemente los docentes la perciben que se debe al estado de ánimo que tiene el directivo, que cuando es bueno favorece al resto de los trabajadores, pero cuando esta no es la más agradable perjudica considerablemente el trato hacia los docentes. Esto hace referencia a lo que plantea Likert (1967) sobre las dimensiones del clima organizacional específicamente de los métodos de mando el cual se inclina a la forma como se utiliza el liderazgo para influir en los empleados y se repite nuevamente el liderazgo autocrático.

*entonces eso influye mucho en el trastorno, yo pienso como un trastorno del docente como tal ¿Por qué? Porque al., ella venir y reflejarnos que esta de mal humor también nos coloca de mal humor a nosotros y nosotros llegamos al aula con mal... de mal humor.*

Se percibe una experiencia emocional que afecta al docente, el cual manifiesta situación de trastorno, es decir, perturba el estado emocional del docente y esto acarrea que no tenga control sobre esto y lo transmita al aula, aquí se evidencia que la labor del docente dentro del aula afecta el proceso de facilitación de conocimiento y es posible que este no actué de la mejor manera con sus estudiantes. Brunet (1987:12) dice “el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es obvio que el ambiente es hostil e influye en el comportamiento del individuo en su trabajo”.

Por esta razón, es cierto que dentro de la Unidad Educativa “Santa Lucia I” el clima organizacional está influyendo en la personalidad de los docentes y por ende en el desempeño de sus funciones. En cuanto a la teoría X Mc Gregor (1990) expresa que se refleja la idea clara que tiene la organización con respecto al personal, esta busca mantenerlos bajo un ambiente hostil donde solo se considera el castigo y el trabajo a la fuerza hacia el trabajador para llevar a cabo los objetivos de esta, es decir, presente la idea implícita de que el hombre solo trabaja por medios coercitivos y control externo, manteniendo un ambiente de trabajo negativo con el fin de alcanzar los objetivos de la institución bajo este sistema.

*que ósea que uno sienta que va hacer recompensado con esas mismas palabras...entonces yo pienso de que, de esa manera despectiva ósea que no trata bien al docente, el día que viene de mal humor no trata bien al docente.*

*I: ¿Esa, ese humor, o como tú dices que el directivo viene de mal humor es de manera constante, se repite muy constantemente?*

*N: Desde que yo estoy aquí se ha repetido varias veces, no todas las veces pero si en ocasiones, en ocasiones duras hasta a veces una semana de ese mal humor...*

Una vez más se evidencia el mal trato hacia los docentes, pero en esta oportunidad hay exigencia por parte del personal, una necesidad de recompensa la cual no es retribuida por el directivo, es así como, llegado a este punto se manifiesta Likert (1967) nuevamente cuando expresa en el tipo de clima autoritario-coercitivo el cual

indica que los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Para el directivo de este plantel la recompensa y el reconocimiento no es considerado como estrategia para motivar al personal, por el contrario los trata de manera indiferente.

Así mismo Goncálves (2000) entre una de sus dimensiones presenta la recompensa, la cual corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Se trata desde luego de recompensar al personal sobre el trabajo bien desarrollado, cosa que no es recibida por este *ethnos* docentes, quienes no reciben esto por parte de su superior y se acentúa aún más el tipo de clima I.

Por su parte Mc Gregor (1990) en los principios de la teoría Y indica que es importante reforzar constantemente los logros realizados por las personas, esto permitirá que se comprometa aún más con la organización para alcanzar los objetivos. Este tipo de principio no es considerado por la administración al no recompensar ni premiar los logros alcanzados por los docentes.

Si se tiene en cuenta el estado de ánimo de la directora sobresale ante el relato de la informante siendo este más prolongado, al tanto Córcega y Subero (2009) advierten que el clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable y que a su vez es percibido y experimentado por los integrantes de una determinada organización incluyendo su comportamiento; en ese sentido, podemos decir que en una institución educativa el clima organizacional vendrá a ser percibido por cada uno de sus actores educativos, incluyendo este en su propio comportamiento o desenvolvimiento dentro de ella. De tal modo que el clima organizacional desfavorable se manifiesta por los estados de ánimo que presenta el directivo.

*de que nos afecta al docentes como tal porque también nos... el carácter nos cambia totalmente dentro del aula; tu tratas de cómo decirle algún inconveniente o algo que se está presentando dentro de la institución, pero al saber de qué ¡ella! no está esté disponible porque te lo hace saber de inmediato, entonces tú te cohibes deee como de llegar hasta, hasta, hasta el personal directivo... prefieres cohibirte de comunicarle al... algún problema o situación que se presente dentro de la institución.*

*eso ocasiona de que haya una falta de comunicación como tal.*

*I: ook, falta de comunicación entonces, y crees que entre los docentes también existe falta de comunicación?*

*N: eee bueno yo no tener... no he tenido ese problema, la falta de comunicación entre los docentes... pero si siento de quee si hay falta de comunicación entre docente y directivo a veces, que ella a veces le pide a uno que comuníqueme las cosas pero ¡no es el miedo!*

El ambiente laboral entorpece la praxis del docente por el impedimento de este dirigirse al directivo y conversar sobre la situación problemáticas desencadenadas dentro de la institución García e Ibarra (2008:7) definen el clima organizacional como “las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc.”

Se puede decir, contextualizado al campo educativo, que los docentes no resultado aprecian ambiente educativo determinado por la organización, métodos, técnicas, liderazgo, las comunicación y la relación que existe dentro de ella y entre los diferentes actores. Por lo tanto entre estos y el directivo no hay comunicación, la misma esta no es considerada en este ambiente laboral, esto a su vez dificulta la resolución de conflictos disminuye la productividad en el trabajo.

Al mismo tiempo se percibe una situación de miedo por parte de los docentes hacia el directivo, cuando señala que se cohibe; este es lo que acarrea las malas relaciones interpersonales entre los miembros del equipo de trabajo cuando siente temor de comunicar algo y ser tratado de forma inadecuada.

Al respecto, Likert (1967) en las características del clima autoritario-coercitivo indica en modos de comunicación que hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación, esto se asemeja a la situación vivida por los docentes de la Unidad Educativa “Santa Lucia I” donde la comunicación esta comprimida y no es fluida. Por otra parte es importante señalar que la falta de comunicación se encuentra entre docente-directivo y que entre docente-docente la comunicación es fluida y asertiva según lo dicho por las informantes.

### Interpretación del relato de Rosa Linares

Relato	Categoría	Interpretación
<p><i>con los cuales jamás he tenido problemas. Este... los tres anteriores que fueron: el profesor Frontado, luego el profesor, el profesor Gerardo y luego la profesora Merlín ¡excelente, excelente hicimos un equipo, bueno formidable! Eee... a partir, hace como creo que como cuatro años estoy trabajando con la profesora Marian; el trabajo con la profesora Marian ha sido muchas veces hemos tenido enfrentamiento por la forma de, llevar las cosas... este ella tiene una forma de actuar y yo tengo otra forma de actuar... solo estas cuestiones de trabajo que muchas veces pensamos diferente...</i></p> <p><i>tiene una forma de tratar a las personas, que muchas veces está muy contenta otras veces ¡el carácter no se lo aguanta creo</i></p>	<p><b>R022 Clima organización</b>  R022.1 Ambiente agradable.  R022.2 Enfrentamientos por la diferencia de pensamientos y acciones.  R022.3 Trabajo en equipo con los tres directivos anteriores.  R022.4 Forma de trato al personal docente.  R022.5 Estado de ánimo variable en el directivo.</p>	<p>La informante describe la cantidad de directores con los que ha trabajado en dicha institución y responde con lo humano ya que aunque no se le pregunto con cuantos directores había trabajado en esa institución esta le da significado a cada uno de ellos dando los nombres de estos. Se puede decir que son personas significativas para ella por la forma en que los presenta y lo que hace énfasis al terminar de presentarlos con un gesto en la cara de agrado dice: excelente en dos oportunidades y cierra diciendo hicimos un equipo formidable, es posible que para Rosa estas personas hayan sido significativas a nivel laboral y es por ello que los presenta de esa forma. Posteriormente pasa a identificar la cantidad de años que tiene trabajando con la actual directora la cual responde con lo humano igualmente y la presenta por su nombre dirigiéndose rápidamente al aspecto negativo a diferencia de los tres directores a los que se refirió anteriormente exclamando, que han tenido enfrentamientos según lo expresado a nivel laboral por las diferentes formas de proceder en el ambiente de trabajo, además le suma las ideas que tiene cada una lo cual hace que ocurra un choque entre estas y se produzcan las discusiones entre ambas.</p> <p>La entrevistada deja oír que la directora tiene</p>

<p><i>que ni ella misma! Entonces eso ha creado ese tipo de problemas</i></p>		<p>una forma de tratar a las personas y entra en los estados de ánimo en el que exclama ni la directora misma puede soportarlo. Al igual refleja que debido a la variación en los estados de ánimo el directivo varia las formas de tratar a las personas, coincidiendo con lo que menciona Nancy que es: cuando está de buen humor trata bien a su personal y cuando esta de mal humor lo trata mal, es decir, no existe un buen manejo de las emociones por parte de la directiva, y por ello la informante señala que se presentan problemas entre la directora y los docentes.</p>
<p><i>y yo a veces pienso que no hay suficiente comunicación con las cosas del trabajo entonces eso nos ha creado muchas veces nos ha creado cierta discrepancia</i></p> <p><i>... también veo que ninguno de ellos es capaz de hablar con la profesora sea por temor, sea por el mismo carácter por las razones que sea este... aceptan todo y todo lo dejan pasar</i></p> <p><i>entonces pienso que hay comentarios por detrás que yo pienso que se lo podrían decir a ella pues a lo mejor ella diciéndole las cosas a ella podría cambiar cree... esa</i></p>	<p><b>R023 Falta de comunicación</b>  R023.1 La falta de comunicación en el ambiente laboral.  R023.2 El docente no se comunica con el directivo.  R023.3 Pasividad del docente.</p> <p>R022.10 Malos comentarios.</p>	<p>Rosa considera que la comunicación plena no se hace presente en el lugar de trabajo y es este el motivo por el cual en muchas oportunidades se presentan las desigualdades entre ella y el directivo.</p> <p>En esta parte del relato Rosa explica que ninguno de los docentes se atreve a dirigirse a la directora, y expone dos de las posibles razones por las cuales estos no lo hacen y dejando razones en el aire, percibe que se pone de manifiesto la pasividad por parte del profesor cuando señala que aceptan todo y dejan pasar todo, esta deja oír que cualquier orden que da el directivo, el docente la acepta y la cumple aun y cuando no esté de acuerdo con la labor asignada.</p> <p>Por tanto expresa que dentro de la institución existe comunicación pero no entre docente directivo ya que dice que se emiten comentarios por detrás de ella, es decir, el resto del personal que labora en la institución</p>

<p><i>es mi percepción este.. de repente estoy equivocada, entonces ¿eso es así! Así lo veo.</i></p>		<p>emite comentarios sobre la directora pero esta no señala si son buenos o malos comentarios lo que si expresa es que si hubiera comunicación entre los docentes y la directora, el clima podría cambiar hacer un ambiente agradable donde los objetivos de la institución se podrían alcanzar o por lo menos las relaciones laborales.</p>
<p><i>I: ¿cree usted que esaaa, esa misma relación que ha tenido usted con la directora o esos percances que han tenido es con el resto del personal docente?</i> <i>R: Bueno que te puedo decir, yo pienso que su carácter muchas veces no la ayuda a ella a enfrentarse con los problemas... creo que muchas veces ella ha tenido también enfrentamientos con otros docentes, ellos se han sentido maltratados por ella</i></p>	<p><b>R022.8 Carácter del directivo.</b> R022.9 Docentes perciben situaciones de maltrato.</p>	<p>La investigadora realiza la pregunta reflejada debido a la incertidumbre si esas situaciones conflictivas que Rosa tiene con la directora las ha observado entre docente directivo. A lo que esta dice y se dirige inmediatamente a su carácter antes de responder la pregunta que se le hizo, pues según lo que ella percibe es que los enfrentamientos que ha tenido con el resto de los docentes se debe al carácter que tiene la directora y resalta que se debe a la forma de trato, según esta los docentes se han sentido mal tratados por parte del directivo.</p>
<p><i>En cuanto a la directora ella tiene partes que son muy humanas... de verdad que ha sido así, también es muy muyy ¡cómo te digo! Está muy pendiente muchas veces de los problemas que pueda tener uno para ayudarla... las veces que yo le pido a ella eee... una ayuda incondicionalmente me la ha dado</i></p>	<p><b>R026 Situación personal de la entrevistada.</b> R026.4 Siente apoyo por la directiva en situaciones difíciles.</p>	<p>Resalta el valor humano de la directora quien según el relato de la entrevistada la relación que tiene con la directora va más allá de solo lo laboral cuando dice que <i>está muy pendiente de los problemas que puede tener uno</i>” esto denota que existe una relación más cercana, una relación de amistad entre ellas y de la cual siente apoyo, la directora esta presta a brindarle ayuda aún en los momentos más difíciles según lo que expresa. Es quiere decir que tal vez los desacuerdos que se presentan entre la profesora Rosa y la directora son netamente laborales y no pasan al plano personal.</p>

## Teorización de Rosa Linares

### Del relato a las Teorías

Ya comprendida la realidad vividas por las informantes Daniela y Nancy se procederá a comprender la realidad de Rosa Linares sin desligarnos de la realidad del clima organizacional que se viene presentando. Aquí de igual forma se abordara, las relaciones humanas, los métodos de mando, gestión gerencial y procesos de comunicación.

Las buenas relaciones humanas es un factor importante para el éxito de las instituciones educativas modernas no sólo con las personas a las cuales se les presta servicio sino también internamente con el personal que labora en la misma, estas son de principal importancia para obtener éxito en el aspectos laboral y profesional. La calidad de la relación que se tiene con las demás personas, es el fiel reflejo de la relación que uno tiene consigo mismo.

*con los cuales jamás he tenido problemas. Este... los tres anteriores que fueron: el profesor Frontado, luego el profesor, el profesor Gerardo y luego la profesora Merlín ¡excelente, excelente hicimos un equipo, bueno formidable! Eee... a partir, hace como creo que como cuatro años estoy trabajando con la profesora Marian; el trabajo con la profesora Marian ha sido muchas veces hemos tenido enfrentamiento por la forma de, llevar las cosas... este ella tiene una forma de actuar y yo tengo otra forma de actuar... solo estas cuestiones de trabajo que muchas veces pensamos diferente...*

*I: ¿cree usted que esaa, esa misma relación que ha tenido usted con la directora o esos percances que han tenido es con el resto del personal docente?*

*R: Bueno que te puedo decir, yo pienso que su carácter muchas veces no la ayuda a ella a enfrentarse con los problemas... creo que muchas veces ella ha tenido también enfrentamientos con otros docentes, ellos se han sentido maltratados por ella*

Al mencionar el equipo de trabajo que tuvo anteriormente, se refleja el ambiente grato donde se desarrollaron las actividades correspondientes al área académica, sin

dejar a un lado los nombres de estos resaltando el carácter humano. Se plantea en este caso lo señalado por James y Jones (1974); en Brunet (1987) en los enfoques del clima organizacional en cuanto a las instancias de convivencia que según este se refieren a lo importante que es para la persona que en su lugar de trabajo se propicie un adecuado nivel de convivencia y de comunicación entre el personal y que apoye o facilite las iniciativas orientadas a desarrollarlas.

Paralelamente indica atendiendo a lo humano el nombre de la actual directora señalando, a diferencia de los otros directores que han pasado por la institución con la actual se ha presentado enfrentamientos por maneras de actuar entre el directivo, Goncálves (2000) en una de las dimensiones que plantea se encuentra las relaciones que no es más que 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. Por lo tanto las relaciones humanas entre la directora y la coordinadora no son adecuadas y esta dimensión aquí no se cumple, claro está en ocasiones como esta así lo señala.

Del mismo modo el trato que la directora da a sus docentes no es el más acorde según el relato de la profesora Rosa el cual coincide con el relato de Nancy y destacan el hecho que la directora no brinda un buen trato al docente y también se lo asignan a los estados de ánimo de la misma y al carácter, por lo tanto el manejo de las emociones, la tolerancia y el respeto no son factores considerados por el directivo a momento de dirigirse al docente.

*tiene una forma de tratar a las personas, que muchas veces está muy contenta otras veces ;el carácter no se lo aguanta creo que ni ella misma! Entonces eso ha creado ese tipo de problemas*

La informante menciona que el directivo tiene una forma de tratar a las personas pero no se involucra entre estas, es posible que la forma de trato hacia ella sea diferente al trato que reciben las personas por parte del directivo. Al igual que, en los relatos anteriores se manifiesta el estado anímico del directivo dentro de la institución

lo cual se considera el causante de que este trate al docente de manera incorrecta, es posible que cuando esta se encuentra de buen humor trate bien a los docentes, por el contrario cuando esta de mal humor trata mal a estos tal cual como lo señala Nancy en su relato.

Goncálves (2000) entre una de sus dimensiones señala el conflictos que representa el sentimiento y grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Aquí hasta los momentos no se evidencia la disposición de alguna de las partes por tratar de solucionar la situación que se presenta, que obviamente interfiere el buen desarrollo de un clima favorable para los miembros del plantel.

*y yo a veces pienso que no hay suficiente comunicación con las cosas del trabajo entonces eso nos ha creado muchas veces nos ha creado cierta discrepancia*

El problema de la poca comunicación nuevamente aparece en los relatos, considerando este como un factor generador de conflictos en el área de trabajo, Likert (1967) claramente su teoría específicamente en el clima organizacional de tipo I autoritario- coercitivo presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas, en una institución educativa y en cualquiera organización es fundamental la comunicación, no es posible alcanzar los objetivos propuestos si entre los trabajadores no existe comunicación.

*... también veo que ninguno de ellos es capaz de hablar con la profesora sea por temor, sea por el mismo carácter por las razones que sea estee... aceptan todo y todo lo dejan pasar*

La pasividad del docente se percibe, aunado a esto se encuentra la idea de Mc Gregor (1990) sobre la percepción que tiene la organización sobre las personas que comúnmente prefieren que las dirijan, además quieren evitar responsabilidades,

tienen relativamente poca ambición y desean más que nada su seguridad. Ante la organización el hombre es un agente pasivo al que esta debe administrar, motivar y principalmente controlar; el docente atiende a todas las directrices emanadas por el directivo aceptándolas y considerando estas directrices parte de trabajo, sin embargo no se deja claro si es por temor o porque se evidencia el tipo de trabajador que describe la administración tradicional de la teoría X.

En concordancia el clima de tipo autoritario es propio de un sistema administrativo autocrático fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la empresa, en este caso es el directivo adoptando este tipo de clima quien controla el personal y todo lo que concierne a estos en cuanto a su praxis dentro de esta casa de estudio. La restricción de dirigirse al directivo por temor a no recibir de parte de este un buen trato es el motivo por el cual los docentes aceptan todas las directrices sin oponerse a estas o por lo menos a dar su opinión acerca de estas.

*entonces pienso que hay comentarios por detrás que yo pienso que se lo podrían decir a ella pues a lo mejor ella diciéndole las cosas a ella podría cambiar cree... esa es mi percepción este.. de repente estoy equivocada, entonces ¡eso es así! Así lo veo.*

El docente no se siente conforme con la gestión del directivo y murmuran entre ellos ocasionando comentarios que por el relato de la informantes son malos, por ende la comunicación entre los docentes y el directivo se reafirma según los relatos anteriores unidos a este, Para Dorta (2011) la gestión gerencial es el proceso que consiste en guiar a los miembros de la organización hacia el logro de los objetivos fijados para cada una de ellos, mediante planes y programas concretos. Para la autora la gestión gerencial consiste en cumplir una serie de actividades como: establecer objetivos, planificar las estrategias, organizar, comunicar, motivar, medir, evaluar, desarrollar y formar personas.

Según lo anterior descrito para que exista una buena gestión gerencial se deben cumplir ciertas funciones importantes, dentro de estas se encuentra la comunicación, la cual es un factor determinante para el logro de los objetivos y que es evidente que en la Unidad Educativa “Santa Lucia I” no funciona como debe ser, los docentes no se comunican con el directivo y prefieren comentar entre ellos los desacuerdos que tienen de la gestión gerencial.

*En cuanto a la directora ella tiene partes que son muy humanas... de verdad que ha sido así, también es muy muyy ¡cómo te digo! Está muy pendiente muchas veces de los problemas que pueda tener uno para ayudarla... las veces que yo le pido a ella eee... una ayuda incondicionalmente me la ha dado*

En este apartado la relación que describe la informante es de confianza y apoyo por parte del directivo, se puede decir que entre la directora y la profesora Rosa se cumple el clima de tipo participativo: sistema IV de participación de Likert (1967) donde existe una relación de aprecio y confianza entre los superiores y subordinados, es decir, ante lo descrito, entre ambas existen conflictos en el campo laboral pero aun así no deja de existir una relación de amistad incondicional ante las adversidades que pueda presentar la informante brindando apoyo en los momentos en el que esta lo ha necesitado.

Se podría decir que la relación existente entre la coordinadora y la directora es una relación de amistad que prevalece aún y con las diferencias que estas presentan en el lugar de trabajo ya que dice que la directora está muy pendiente de los problemas que ella pueda tener, refiriéndose a los problemas personales ajenos a la institución.

### Interpretación de los Registros de Campo

Descripción de la situación observada	Numero de Diario	Categoría	Interpretación
<p><i>uno de los estudiantes que se encontraba casi al final del salón le pregunto a la profesora ¿qué medida llevaba el triángulo? La docente responde inmediatamente con un tono de voz un poco alto y molesta “ay son 6 centímetros”. Seguidamente le dio 3 golpes fuertes con su mano al escritorio diciendo a los estudiantes, que hicieran silencio y siguió pasando las notas. Al cabo de unos 3 minutos volvió a golpear el escritorio pero esta vez utilizando la siguiente expresión: “es que ustedes no pueden tener el pico cerrado”, se levanta uno de los estudiantes y exclama “profesora se me acabo la pega ahora ¿con que pego las figuras? Esta responde “no se pégala así sea con moco pero pégala</i></p>	<p><b>1</b></p>	<p><b>S030 Trato inadecuado al estudiante.</b></p>	<p>Se pudo observar que el trato que recibe el estudiante no es el más adecuado, al hacer la pregunta a la docente esta responde dando la medida del triángulo de manera agresiva y mal humorada, esto se reafirma aún más cuando en dos oportunidades da tres golpes a la mesa, como una medida de descargar su molestia y a su vez exigiendo al estudiantado que hicieran silencio pero utilizando palabras ofensivas hacia ellos mencionando la palabra “pico” en vez de referirse al órgano el ser humano la boca. Esta situación se reafirma cuando al cabo de unos minutos uno de los alumnos menciona que no tiene pega, esto hizo que la docente reaccionara con un tono de voz elevado y exigente dirigiéndose a la sustancia viscosa de origen biológico “moco” que es producido por células de copa en las membranas mucosas, cosa que no es comparable con la pega. Aquí se reflejó el estado anímico del docente lo cual repercute considerablemente en el estudiante, no se evidencio en lo absoluto el docente como facilitador en el proceso de aprendizaje sino que más bien se evidencio un tipo de educación tradicional donde el alumno no tiene participación en el proceso y solo se encuentra en el aula a recibir más que aportar. Por otra parte el vocabulario inadecuado y con</p>

			una comparación ofensiva donde el respeto no se hace evidente y es propiciado desde la profesora.
<i>La directora se encontraba viendo el teléfono, mientras la profesora de castellano exponía lo siguiente: “me parece una burla hacer guardias en la cantina porque la señora que atiende irrespeto el orden que poner el profesor”. Seguidamente la coordinadora de seccional le dice a la directora que debería prestar atención al comentario que está haciendo la profesora, a lo que la directora responde con un tono de voz elevado “yo estoy escuchando lo que ella está diciendo pero no pienso interrumpir”.</i>	2	<b>A032 Poco interés de la reunión.</b> A032.1 Directivo demuestra poco interés por la reunión. A032.2 La coordinadora manifiesta disgusto hacia el directivo por no prestar atención. A032.3 El directivo demuestra molestia cuando se le hace el llamado a que preste atención.	Se pudo observar el poco interés que tiene la directora sobre la intervención de la docente de castellano, la cual expone la situación que se presenta en la cantina y que considera que esta irrespetando el papel del docente ante lo planteado. La molestia por parte de la directora se hace presente de inmediato cuando la coordinadora le llama la atención para que preste atención a lo que se está diciendo, esto denota que para la coordinadora esta situación es importante abordar, esta percibió que la directora no estaba prestando atención a la intervención de la docente lo cual le ocasiono molestia. Por lo tanto las normas del buen oyente no estaban presentes en medio de la reunión que estas sostenían por lo menos por parte de la directora, así como el interés ante lo expuesto.
<i>, la directora entra al aula y dice “comiencen la reunión ustedes, yo me incorporo después porque debo llevar a mi nieto a la escuela” sale del aula, y en ese momento con un gesto de desacuerdo la coordinadora dice, no va haber una persona a cargo de la reunión ya que, la directora quien fue la que la pauto la reunión se retiró. Por lo tanto, conversemos nosotras sobre los cierres de proyecto</i>	6	<b>F057 Reunión pautada por el directivo.</b> F057.1 Directivo no dirige la reunión. F057.2 Falta de compromiso del directivo hacia la reunión pautada. F057.3 Actitud de desacuerdo de la coordinadora. F057.4 La coordinadora inicia la reunión. F057.6 Escaso interés del	De partida se evidencia el poco compromiso por parte del directivo para dirigir y llevar a cabo reuniones con los docentes y se repite lo mismo del diario N° 2 pero en esta oportunidad la figura está ausente, aquí se anteponen otras responsabilidades ante la del trabajo aún y cuando estaba al tanto de la reunión pautada y de nuevo en esta oportunidad se molesta la coordinadora por la actitud de la directora quien es esta la encargada de llevar a cabo la reunión y dirigirla, aun así se dirige a los docente diciendo que aunque no habrá quien dirija la

<p><i>entra la directora del plantel al aula, cargaba teléfono en la mano escribiendo y pregunta ¿Cómo van? Al cabo de unos minutos la directora manipulando su teléfono señala “chicas ya van hacer las nueve vamos a salir a recibir a los muchachos, <u>que bueno que esta reunión haya sido productiva para ustedes</u>”, se observó que las profesoras se vieron a la cara, arrugando las cejas y la directora salió del aula</i></p>		<p>directivo hacia la reunión. F057.7 Directivo no participo en la reunión. F057.8 La reunión no obtuvo acuerdos positivos para todos. F057.9 Desconocimiento de los hechos de la reunión. F059.10 Directivo no concluye de manera grata el encuentro. F059.11 Directivo desinteresado en los acuerdos de la reunión.</p>	<p>reunión igual discutan sobre los cierres de proyecto. Esta situación demuestra una gestión directiva poco comprometida y cumplida con las actividades que conciernen a los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro de la institución desatendiendo sus funciones al mantenerse ausente ante un tema importante que involucra a toda la comunidad estudiantil por atender situaciones de índole familiar.</p> <p>Una vez que se incorpora la directora al aula sucede lo mismo que en el registro N° 2 se mantiene con el teléfono en la mano y pregunta ¿cómo van? Pero sigue manipulando el teléfono, es decir, se observa la presencia del directivo pero este aun estando presente no interviene del todo en la reunión para dar aportes o para solo dirigir y dar alguna instrucción, solo se destina al personal expresando que ya es la hora de recibir a los estudiantes exclamando alegría en su discurso por lo productiva que fue la reunión para los docentes, sin embargo las expresiones en la cara por parte de los docentes expresa lo contrario, es posible que por el tiempo de ausencia del directivo no haya tenido conocimiento de lo mucho o poca productiva que fue la reunión para ellos. Del mismo modo es cierto que el directivo no concluye la reunión y a pesar de los gestos observados por los docentes muestra poco interés de saber porque se encuentran en desacuerdo por la expresión de sus rostros ante sus palabras.</p>
<p><i>La profesora continua expresando que no es justo que si ordenamos a los estudiantes para que realicen la</i></p>	<p><b>2</b></p>	<p><b>A033 Irrespeto hacia el docente.</b> A033.1 El personal de la</p>	<p>Los docentes manifiestan una falta de respeto por parte del personal que labora en la cantina por no considerar y hacer cumplir el orden</p>

<p><i>formación y así puedan atender a cada uno en el orden que van llegando, la señora de la cantina atiende a los que son de su preferencia por la puerta, es un irrespeto hacia el docente que está de guardia en ese momento.</i></p> <p><i>la directora con el teléfono en la mano dice que se va a ausentar por unos minutos, porque debe ir a buscar a su nieto y nuera al colegio donde este estudia y los llevara a orbi trans (línea de taxi) y se retira, los docentes comenzaron a murmurar y la profesora de castellano expresa “verdaderamente esto es un atropello al docente, que falta de respeto tan grande hacia nosotros, por eso es que estamos como estamos si ni siquiera la misma directora nos respeta” y la docente de dibujo exclama lo siguiente: “es que aquí el docente es utilizado por el liceo, el docente aquí es una máquina y una plasta, que no siente y no se merece nada según ellos”</i></p>		<p>cantina irrespeto el trabajo del docente.</p> <p>A033.2 El docente manifiesta injusto que irrespete su trabajo.</p> <p>A033.3 El docente manifiesta irrespeto por parte de directivo.</p>	<p>que establecen para que sean atendidos los estudiantes en la cantina atendiendo por otro espacio a los que son de preferencia para ellos, pasando por encima de la orden de estos y a sus vez se produce un irrespeto hacia los alumnos que si cumplen con las normas haciendo la cola correspondiente para ser atendido.</p> <p>La profesora de castellano con expresiones de incomodidad en su cara expresa la falta de respeto que comete la directora hacia los docentes dejando nuevamente la reunión en el aire por atender situaciones de índole personal. Aquí se repite nuevamente la situación de la directora manipulando el teléfono dirigiéndose al personal docente para informar su ausencia, por tanto se reafirma el escaso compromiso que tiene con las reuniones y situaciones concernientes a los procesos educativos. La docente del área de castellano expone lo siguiente: <i>por eso es que estamos como estamos si ni siquiera la misma directora nos respeta</i>, según lo expresado, la directora no los respeta. Seguidamente interviene otra de las docentes señalando que el docente es utilizado por el liceo pero no menciona de qué manera es utilizado podría decirse que recibe o se dirigen a ellos de mala manera ya que más adelante dice el docente es una máquina, una plasta que no siente y no merece nada según ellos; se dirige a varias personas por el termino en plural que utiliza pero no los menciona, es posible que el docente reciba mal trato por parte de directivo y otras</p>
--	--	--	---

<p><i>Al entrar a la seccional se encontraban la coordinadora y la profesora de castellano donde esta última le decía a la coordinadora: “me parece una falta de respeto que pasen por encima de uno, no pueden disponer del tiempo del docente así por así, y ¡si yo fuese tenido alguna evaluación no me atraso!</i></p>	<p>9</p>	<p><b>I070 Irrespeto hacia el docente.</b></p>	<p>personas que laboran en el plantel.</p> <p>La profesora vuelve a mencionar el irrespeto hacia el docente en esta oportunidad por disponer de su tiempo, en su discurso denota molestia por no haberle comunicado y disponer de su tiempo sin antes comunicárselo pasando por encima de ella.</p>
<p><i>rápidamente la directora dice “ahora voy hablar yo y no quiero que nadie me interrumpa” la directora expresa en un tono de voz alto “déjenme hablar yo respete el derecho de palabra de ustedes ahora me escuchan a mí”.</i></p>	<p>2</p>	<p><b>A034 Actitud impositiva del directivo.</b></p>	<p>La directora utiliza una actitud impositiva ante los docentes exigiendo se le escuche sin que nadie la interrumpa manifestando autoridad y dando una orden al personal a su cargo. Así mismo vuelve a exclamar con tono de voz fuerte que se le respete su derecho de palabra, exigiendo se le respete su derecho así como ella respeta el del resto de las docentes.</p>
<p><i>“ya estoy harta de esa vieja, esa directora como se atreve a decirme eso, es que nunca puede tratar bien a uno”</i></p>	<p>3</p>	<p><b>C042 Mal trato hacia el docente</b> C042.1 El docente percibe mal trato por parte del directivo.</p>	<p>La docente con lágrimas en sus ojos y bastante alterada habla de la directora de forma despectiva utilizando la palabra vieja para dirigirse a ella sin utilizar su nombre. Posteriormente utiliza la palabra directora, utilizando el adverbio de tiempo “nunca” esto deja oír que en el tiempo que se encuentra esta docente en la institución fungiendo como docente de aula, no ha recibido por parte de la directora buen trato sino que por el contrario el trato no ha sido el más acorde llegando al punto de hacer llorar a la docente como se</p>

<p><i>por cierto me trato bastante mal” y comienza a llorar la profesora de dibujo, “claro que si me trato mal profesora (llorando) yo vine a decirle que ya todo estaba prácticamente listo para la actividad del viernes y usted me salió con que eso no se iba hacer... yo me sentí muy mal ayer profesora y aun me siento mal no sé porque usted me trato de esa forma, y se lo digo me pareció muy mal lo que usted hizo ayer conmigo.</i></p>	<p>4</p>	<p><b>B047 Mal trato hacia el docente</b> B047.1 El docente manifiesta haber recibido mal trato por parte del directivo</p>	<p>presentó en esta oportunidad.</p> <p>La docente utiliza la palabra por cierto lo cual denota recuerdo en medio de su conversación acompañado de un llanto que se desprende una vez de haber recordado la situación que la incómoda reafirmando con la palabras “claro que si” es posible que la otra persona se estuviese negando de haberle tratado mal, expone la manera como se sintió al recibir un trato negativo por parte de ella.</p>
<p><i>“precisamente para eso venia yo ayer a decirle como iba todo pero usted ni siquiera deja a uno halar”</i></p> <p><i>lo que se va hacer es incorporar varias asignaturas y evaluar con una misma estrategia el treinta por ciento del segundo lapso, déjenla a ella que evalúe con su informe y ustedes evalúan la exposición y ya”. En ese momento todas comienzan a murmurar y la profesora de castellano cierra sus cuadernos y dice “bueno yo no participo en eso y hago mi evaluación aparte”.</i></p>	<p>4</p> <p>6</p>	<p><b>B052 Dificultad en la comunicación docente-directivo.</b></p> <p><b>F059 Falta de comunicación.</b> F059.1 Falta de comunicación asertiva para un acuerdo en común. F059.2 Desacuerdo entre docentes.</p>	<p>Se evidencia dificultad en la comunicación entre docente-directivo cuando la profesora intenta comunicarse con la directora pero expresa que no deja que los docente se expresen. Es posible que esta dificultad se presente en reiteradas oportunidades ya que la docente utiliza la palabra ni siquiera lo cual significa esperar o mínimo de lo que se espera.</p> <p>En este parte de la descripción se demuestra claramente la falta de comunicación asertiva para llegar a un acuerdo en común, así mimos se presenta la falta de respeto hacia la autonomía del docente para llevar a cabo las estrategias y evaluaciones correspondientes a su asignatura. Lo cual acarrea la apatía para participar activamente y en equipos en las actividades académicas, en los procesos de aprendizaje y en las evaluaciones de los</p>

<p><i>“viste Miriam que tenía razón pero si nunca comunicas las cosas como uno va a saber”. Y esta responde “bueno profesora se me olvido”</i></p> <p><i>Aquí siempre es lo mismo la directora nunca comunica las cosas y uno que es realmente el involucrado es el último en enterarse ¡no es justo!”. La coordinadora le dice “es que yo se lo acabo de decir que yo que soy la coordinadora después de ella debería ser la primera en enterarme de las cosas, y se lo digo y se molesta, yo lo digo siempre aquí ella nunca comunica nada,</i></p>	<p>8</p> <p>9</p>	<p><b>H069 Falta de comunicación.</b> H069.1 El directivo no se comunica con el coordinador. H069.2 Directivo manifiesta que olvido comunicarle a la coordinadora la situación.</p> <p><b>I071 Falta de comunicación.</b> I071.1 Docente-directivo. I071.2 Directivo-coordinador. I071.3 El docente manifiesto injusto que no se le comuniquen los cambios en las horas de clase. I071.4 Se observa que la docente manifiesta descontento ante la situación.</p>	<p>estudiantes.</p> <p>La falta de comunicación ante las actividades académicas es notoria entre la directora de la institución y la coordinadora de seccional, además en medio de su discurso se muestran molestas e incómodas por la situación, la directora expresa que se le olvido notificarle la situación y la coordinadora reprocha el hecho de no estar informada antes las situaciones que conciernen a sus funciones.</p> <p>La docente manifiesta una injusticia el hecho que no se le comunica lo que acontece en la institución. Aquí se hace evidente la falta de comunicación que existe entre directivo-coordinador y directivo-docentes, las docentes dejan oír que las directora “nunca comunica nada” utilizando un adverbio de tiempo que significa en ningún tiempo y la palabra nada que se define como ausencia e inexistencia de cualquier objeto o cosa, dejando en sus palabras claramente que no reciben ningún tipo de información de la directora. Del mismo modo la coordinadora exige ser ella después de la directora quien esté al tanto de todo lo que acontece o involucra los temas de la institución. Por lo tanto el problema de la comunicación en esta institución cobra fuerza entre docentes, directivo y coordinador.</p>
<p><i>inmediatamente una de las profesoras del área de sociales señala; cómo se van hacer cierres si los docentes ni siquiera</i></p>	<p>6</p>	<p><b>F058 Estrategia de aprendizaje</b> F058.1 Desconocimiento en</p>	<p>Existe un desconocimiento por parte de algunos profesores sobre las estrategias de aprendizaje que se desarrollan dentro de la</p>

<p><i>han elaborado el mismo. En ese momento todos los docentes comienzan a murmurar. La orientadora interviene diciendo; <u>realmente no es un cierre de proyecto</u>, porque en esta institución no cuentan con el Proyecto Educativo Integral Comunitario (P.E.I.C), la profesora de castellano dice que su asignatura se une con las de sociales y en el segundo lapso, ella va a evaluar la elaboración de un informe del tema seleccionado, por el contrario una de las profesoras del área de sociales señala; que ella no puede pedirle un informe a los estudiantes</i></p> <p><i>Por su parte la coordinadora interviene diciendo, que ella no ve malo que la profesora evalué a través de un informe, nuevamente una de las profesoras de sociales interviene diciendo “es que ella no puede mandar hacer un informe, ella debe evaluar a través de una exposición,</i></p>		<p>cuanto al desarrollo de actividades académicas.</p> <p>F058.2 Estrategia de evaluación.</p> <p>F058.3 Discrepancia entre docentes en cuanto a la estrategia de evaluación.</p> <p>F058.4 La coordinadora apoya la forma de evaluación de los docentes.</p> <p>F058.5 Falta de respeto hacia la autonomía del docente.</p> <p>F058.6 Algunos docentes respetan su trabajo.</p>	<p>institución, lo cual fue motivo para que no se respetara la autonomía, el trabajo del docente y se imponga una forma de evaluación, a su vez se creó disconformidad entre ellos, aunque la coordinadora apoya el trabajo de la profesora de castellano. Es así como la raíz de todo esto se debe al desconocimiento y falta de comunicación entre los docentes, coordinador y directivo sobre el desarrollo de las actividades académicas tomando en cuenta que se desarrollan diferentes por no tener proyecto educativo integral comunitario.</p>
<p><i>Como esa vieja er coño me va a decir eso ay no chama de verdad que la detesto, está bien “pero de verdad esa directora la detesto”</i></p> <p><i>a lo que la directora responde con gestos de disgusto “ay profesora yo no tengo</i></p>	<p><b>3</b></p> <p><b>8</b></p>	<p><b>C044                    Clima organizacional.</b></p> <p>C044.1 Descontento del docente hacia el directivo.</p> <p>C044.2 El docente habla del directivo de forma despectiva.</p> <p><b>H068                    Clima organizacional</b></p>	<p>La docente se dirige con palabras fuerte hacia la directora utilizando términos de desagrado, descontento y hasta despectivo a utilizar la palabra vieja, así mismo se refleja la poca afinidad que tiene hacia la directora, por el contrario deja oír el termino detesto dejando claro ningún tipo de relación armoniosa entre ella y la directora.</p> <p>La directora demuestra poca disposición para revisar horarios y atender a la solicitud hecha</p>

<p><i>tiempo de ver horarios, no quiero ni verlos”. La coordinadora le responde con gesto de molestia y lanzando las hojas que tenía en la mano en el escritorio que se encontraba a su lado izquierdo y colocando su mano izquierda en la cintura le dice: “Miriam entonces como hacemos si tengo a la profesora de inglés y castellano allá arriba preguntándome que van hacer”, La directora con un tono de voz elevado le responde a la coordinadora, mientras tomaba la carpeta donde tenía los horarios “profesora ya yo le di los horarios es mas en esa misma silla (señalaba con la mano la silla donde se encontraba sentada la orientadora) le di los horarios... , la directora toma su horario y le dice “vio profesora que fue usted la que no copio” esta responde “bueno lo abre copiado mal pero aquí dice que 4°”A” tiene dos horas de inglés y una de castellano no tres horas de inglés, inmediatamente la directora se percata de su error expresando “ah es que es estoy viendo es el horario de 3° “U” busca el de 4°”A” con gesto de molestia y casi rompiendo las hojas exclama “bueno si sale como usted dice pero como ellos han perdido mucha clase de inglés yo le cedi esa hora a la profesora de inglés...</i></p> <p><i>en este liceo, uno el docente no trabaja bien,</i></p>	<p><b>9</b></p>	<p>H068.1 Poca disponibilidad del directivo para atender a la coordinadora.  H068.2 La coordinadora demuestra molestia ante la situación.  H068.3 Relación conflictiva entre directivo coordinador.  H068.4 Directivo resalta error de la coordinadora.  H068.5 El directivo reconoce que cometió el error pero se justifica.</p> <p><b>I072</b></p> <p><b>organizacional</b></p>	<p>por la coordinadora, lo que desencadena en esta última molestia lanzando los horarios al escritorio y exigiendo una solución para las profesoras de castellano e inglés que estaban esperando una respuesta, se presenta una fuerte discusión entre la directora y la coordinadora y una disyuntiva entre quien cometió el error de los horarios y por ende quien podría darle respuesta a las dos profesoras que estaban esperando, claramente en este espacio se muestra la falta del manejo de las emociones y poca disposición a la resolución de los conflictos y atender los asuntos correspondiente al área académica. La directora se da cuenta que ella a cometido el error al no comunicar ni a la coordinadora ni a la profesora de castellano el cambio que había realizado antes debido a las faltas que han tenido en la asignatura inglés.</p> <p>El docente manifiesta no sentirse bien en su lugar de trabajo pero no especifica porque no se siente bien, lo que sí es importante destacar</p>
--	-----------------	---	---



<i>cuando no es mi función y siempre lo he hecho, pero es algo que no me alegra y no me siento cómoda,</i>		manifiesta realizar trabajo que no le compete.	se produce un atropello a las funciones de estos específicamente en el caso de la orientadora.
<i>ella es feliz haciéndole la vida imposible a uno, yo ya no soporto esta situación”</i>	<b>3</b>	<b>C045 Experiencia emocional en la labor.</b> C045.1 El docente manifiesta que el directivo disfruta perturbando la tranquilidad de esta.	Para el docente la directora perturba su tranquilidad dentro del contexto laboral y resalta que se siente feliz haciéndole pasar malos ratos y situaciones incómodas. Por lo tanto se puede decir que para esta docente la directora perturba su tranquilidad constantemente y lo disfruta.
<i>por eso es que está estancado este liceo por falta de dirección</i>	<b>9</b>	<b>I073 Gestión gerencial</b> I073.1 Docente manifiesta ausencia de la función directiva.	El docente podría referirse a que las cosas podrían salir mejor en la institución si existiera una figura directiva que ejecutara las funciones que le conciernen pues a pesar de que existe una figura directiva femenina el docente considera que hace falta dirección, es decir que hay ausencia de las funciones de esta.
<i>, y se lo dije a usted porque creo que como directora debería estar informada de cómo se siente su personal en su lugar de trabajo, “bueno lo tendrá que hacer (realizando un gesto con los brazos).</i>	<b>12</b>	<b>L082 Gestión gerencial</b> L082.1 La orientadora manifiesta que el directivo debe saber cómo se siente el personal. L082.2 Directiva impone trabajo a la orientadora.	La docente le hace hincapié a la directora sobre cuáles son las cosas que ella debería saber para poder llevar a cabo la dirección del plantel con éxito, pues depende de la comodidad o la incomodidad que sienta el personal docente a su cargo, pero esta responde con una afirmación impositiva y disgustada que debe hacer el trabajo que esta le imponga, otro síntoma de una gestión gerencial impositiva, dominante y tradicional.
<i>“es que ustedes dicen eso aquí pero no se lo dicen a ella” nuevamente interviene la profesora de dibujo diciendo “es que muchas veces se lo</i>	<b>2</b>	<b>A039 Falta de atención a las opiniones de los docentes.</b>	La profesora de dibujo destaca el hecho que sus opiniones no son tomadas en cuenta. Aquí también se refleja la gestión directiva tradicional donde las opiniones de los

<p><i>hemos dicho pero no nos escuchan, por eso es que aquí no duran las docentes, porque ni por administración ni por dirección uno tiene motivación, ya uno no tiene ni siquiera ganas de venir a trabajar”.</i></p> <p><i>, puro ¡hagan esto, hagan lo otro, hagan las guardias, párate así, ponte así un día de estos nos van a venir cogiendo, no chama de verdad aquí puro pedir, pedir y nada que te dan ni un incentivo”</i></p>		<p><b>J077 Necesidad de motivación al personal</b></p> <p>J077.1 El docente manifiesta que el patrono no motiva al personal.</p> <p>J077.2 Deserción del docente por falta de motivación.</p> <p>J077.3 Apatía del docente por asistir al trabajo.</p> <p>J077.4 El docente manifiesta un alto nivel de exigencia por parte del patrono.</p> <p>J077.5 El docente exige motivación.</p>	<p>trabajadores no son tomadas en cuenta.</p> <p>El docente afirma que los docentes en esa institución no perduran debido a la poca motivación que reciben, ya que ni por parte del directivo ni por administración refiriéndose a la remuneración recibida por sus labores. Además expone su apatía por el trabajo, es decir, ella generaliza y se siente en la misma postura de los docentes que ya han desertado de la institución. Del mismo modo expone el nivel de exigencia que tiene el patrono para con los docentes y lo poco que reciben ante estas exigencias, demuestra en su relato un lenguaje vulgar insinuando que las autoridades del liceo podrían abusar de los docentes. En su discurso el docente exige a gritos motivación por parte de su superior.</p>
--	--	---	---

## Teorización de los Registros de Campo

### De la situación descrita a las Teorías.

Luego de comprender la realidad plena vivida por las informantes es propio sumergirse en la realidad observada por la investigadora sobre el clima organizacional que se vive a diario en la Unidad Educativa “Santa Lucia I” considerando las áreas de las entrevistas y anexándole las áreas de motivación y estrategias de aprendizaje que emergieron en los registros de campo.

*uno de los estudiantes que se encontraba casi al final del salón le pregunto a la profesora ¿qué medida llevaba el triángulo? La docente responde inmediatamente con un tono de voz un poco alto y molesta “ay son 6 centímetros”. Seguidamente le dio 3 golpes fuertes con su mano al escritorio diciendo a los estudiantes, que hicieran silencio y siguió pasando las notas. Al cabo de unos 3 minutos volvió a golpear el escritorio pero esta vez utilizando la siguiente expresión: “es que ustedes no pueden tener el pico cerrado”, se levanta uno de los estudiantes y exclama “profesora se me acabo la pega ahora ¿con que pego las figuras? Esta responde “no se pégala así sea con moco pero pégala*

De entrada se percibe un ambiente desagradable con la actitud del docente hacia los estudiantes, el trato que recibe el estudiante es inadecuado, por lo tanto las relaciones entre docente-estudiante no son muy buena. Así mismo el docente muestra actitudes agresiva dirigidas a los estudiante creando un ambiente hostil no apto para el desenvolvimiento de los estudiantes, esto a su vez no favorece el proceso de aprendizaje en ellos y es posible que pueda perder el respeto el profesor o se pierda entre los alumnos, o asociarse a un aura de miedo hacia el docente por su actitud. Considerando el comportamiento del docente en el aula es importante contrastarlo con lo planteado por la escuela de Gestalt funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela

funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Si nos basamos en estos fundamentos, la docente actúa de esa forma hostil con sus estudiantes porque es de esta forma que percibe el ambiente de trabajo y esto repercute en la forma como imparte la clase, como trata a los estudiantes y hasta de las palabras que utiliza para dirigirse a estos, que no son consideradas las que este utilizo al momento del estudiante hacerle una pregunta y quizás buscar un apoyo por parte del profesor. Por consiguiente las relaciones humanas entre docente-estudiante son inadecuadas.

*La directora se encontraba viendo el teléfono, mientras la profesora de castellano exponía lo siguiente: “me parece una burla hacer guardias en la cantina porque la señora que atiende irrespeto el orden que poner el profesor”. Seguidamente la coordinadora de seccional le dice a la directora que debería prestar atención al comentario que está haciendo la profesora, a lo que la directora responde con un tono de voz elevado “yo estoy escuchando lo que ella está diciendo pero no pienso interrumpir”.*

Se observa Poco interés por las situaciones que se presentan con el docente en su lugar de trabajo y las opiniones de estos por el directivo, tal como describe Likert (1967) en su tipo de clima autoritario-coercitivo el cual presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. La intervención que realiza la docente sobre la falta de respeto que reciben por otras personas que laboran en la institución pareciera no ser tomada en cuenta por el directivo, quien mientras esta habla se encuentra manipulando el teléfono el cual es un elemento distractor, es así como, se puede percibir que las normas del buen oyente para el momento no se aplicaban.

Por otra parte se observa una situación de molestia por la actitud tomada por el directivo, el cual recibe un llamado de atención por parte de la coordinadora, aquí se puede evidenciar una de

los posibles enfrentamiento con el directivo por las formas de actuar expuesto por la informante Rosa Linares en su relato, quien es coordinadora de control de estudio de la institución. Ante la situación la directora responde con un tono de voz elevado quizás por la molestia del llamado de atención que le hizo la coordinadora. Las buenas relaciones no son observadas, tampoco la facultad de recibir sugerencias por parte de otras personas en el lugar de trabajo.

*la directora entra al aula y dice “comiencen la reunión ustedes, yo me incorporo después porque debo llevar a mi nieto a la escuela” sale del aula, y en ese momento con un gesto de desacuerdo la coordinadora dice, no va haber una persona a cargo de la reunión ya que, la directora quien fue la que la pauto la reunión se retiró. Por lo tanto, conversemos nosotras sobre los cierres de proyecto*

El poco interés hacia la reunión laboral se evidencia en el directivo al desatender las funciones que le competen como directora, por atender cuestiones familiares. Para Dorta (2011) la gestión gerencial es el proceso que consiste en guiar a los miembros de la organización hacia el logro de los objetivos fijados para cada una de ellos, mediante planes y programas concretos, lo anteriormente descrito no se evidencia dentro de la situación descrita, pues el directivo desatiende sus deberes como jefa en la institución, sin dejar por lo menos un lineamiento o a una persona encargada de dicho encuentro.

Entre tanto, Van Den (2005) señala que para el logro de una gestión gerencial exitosa es primordial que la fuerza laboral se encuentra motivada y esto se consigue a través de la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con su gerente o supervisor. Estas relaciones individuales deben basarse en la confianza, respeto y consideración; que el gerente o supervisor prodiga a su supervisado. Desde los relatos ya comprendidos hasta lo descrito hasta ahora no se evidencia una buena gestión gerencial, por cuanto que las relaciones laborales no son las más adecuadas y en este caso se muestra una ausencia de directivo en medio de la reunión.

Nuevamente se ostenta el descontento por parte de la coordinadora por la actitud tomada por el directivo y dejar la reunión, tomando en cuenta lo que dice Likert (1967) en las características

del tipo de clima I, hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa. No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua. Se demuestra el descontento por parte de la coordinadora y por ende en el equipo docente-directivo no existe trabajo en equipo para desarrollar reuniones competentes a los procesos de enseñanza-aprendizaje. De esta forma se inicia la reunión informal interviniendo los docentes y la coordinadora.

*y entra la directora del plantel al aula, cargaba teléfono en la mano escribiendo y pregunta ¿Cómo van?*

*Al cabo de unos minutos la directora manipulando su teléfono señala “chicas ya van hacer las nueve vamos a salir a recibir a los muchachos, que bueno que esta reunión haya sido productiva para ustedes”, se observó que las profesoras se vieron a la cara, arrugando las cejas y la directora salió del aula*

Se muestra una vez más al directivo manipulando el teléfono ante las reuniones pautadas, tratando de incorporarse a lo que se discute preguntando como se ha desarrolla la reunión. Sin embargo ese interés no se manifiesta del todo sincero ya que persiste el hecho de seguir utilizando el teléfono quien es considerado un elemento distractor a la hora de atender cuestiones laborales.

En concordancia se aprecia desconocimiento de los hechos de la reunión por parte de directivo por los gestos realizados por los docentes quienes al parecer la reunión no fue lo suficientemente productiva como este supone, se puede decir que esto se debe al escaso interés del directivo hacia la reunión y no indagar sobre el desarrollo de la misma en su ausencia. Vecino (2011) describe los pilares de la gestión gerencial de la siguiente manera: trabajo en equipo, liderazgo, servicio y transformación. El trabajo en equipo es alternativa capaz de generar en los trabajadores los que llamamos el sentido de pertenencia y descubrirse como partícipes de los resultados que se obtengan de modo conjunto. Se muestra un desconocimiento por parte del

directivo ante lo expuesto en la reunión, por lo tanto el trabajo en equipo y la comunicación no es considerada como ente primordial para la gestión gerencial en esta institución.

*La profesora continua expresando que no es justo que si ordenamos a los estudiantes para que realicen la formación y así puedan atender a cada uno en el orden que van llegando, la señora de la cantina atiende a los que son de su preferencia por la puerta, es un irrespeto hacia el docente que está de guardia en ese momento.*

El grado de insatisfacción del docente en su lugar de trabajo se exhibe anexando que se le irrespeta su trabajo, se repite lo que realza Likert (1967) en las características del tipo de clima I, hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa. En este caso es hacia el personal que labora en la cantina escolar del cual el docente percibe una situación de irrespeto al revertir el orden que este ha impuesto.

El profesor siente una insatisfacción en el ambiente de trabajo y se podría considerar lo que señala Méndez (2006: 35) al referirse al clima organizacional definiéndolo como un ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan sus creencias, percepción, grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. El clima determina una serie de factores en los docentes y si este no se siente cómodo, motivado sino por el contrario considera que se le falta el respeto y no es consideradas sus acciones esto repercutirá en su comportamiento y por ende en su praxis según lo propuesto por el autor.

*la directora con el teléfono en la mano dice que se va a ausentar por unos minutos, porque debe ir a buscar a su nieto y nuera al colegio donde este estudia y los llevara a orbi trans (línea de taxi) y se retira, los docentes comenzaron a murmurar y la profesora de castellano expresa “verdaderamente esto es un atropello al docente, que falta de respeto tan grande hacia nosotros, por eso es que estamos como*

*estamos si ni siquiera la misma directora nos respeta” y la docente de dibujo exclama lo siguiente: “es que aquí el docente es utilizado por el liceo, el docente aquí es una máquina y una plasta, que no siente y no se merece nada según ellos”*

Los dispositivos electrónicos se han convertido hoy día en una especie de moda muy utilizado por las personas, se repite esta acción en la directora que para dirigirse al personal lo hace con el teléfono en la mano. El ausentismo del directivo se repite ante las reuniones pautadas por este, dejando a un lado los temas concernientes a las labores educativas, cosa que comienza a considerarse por los docentes como irrespeto hacia estos.

Considerando a los autores Celis y Hernández (2000) en cuanto a los pilares de la gestión gerencial específicamente a el servicio lo consideran como factor determinante en el proceso de fidelización de los clientes para la organización. Este es una estrategia que integra muchas de las iniciativas que hace la organización por brindar la mejor atención que atiendan la expectativa de las personas, utilizando la comunicación, buen trato y tecnologías que agilicen el proceso de enseñanza en este caso, con docentes calificados capaces de llevar a cabo los procesos de enseñanza que faciliten el aprendizaje en los estudiantes.

Este tipo de servicio entre directivo docente no es el más apropiado, por cuanto el directivo no establece comunicación entre los docentes, no propicia el trabajo en equipo y se mantiene ausente ante las reuniones importantes donde se tocan puntos de interés educativo, de mismo modo atropella el trabajo del profesorado faltando el respeto al tiempo que estos dedican para aclarar puntos críticos del buen funcionamiento de la institución.

Siguiendo el mismo orden de ideas la percepción que tiene el docente de la institución es explotadora, exigente y donde no se considera la labor realizada. Aunado a esto se encuentra la idea según Mc Gregor (1990) sobre la teoría X de que el ser humano común prefiere que lo dirijan, además quiere evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad, ante la organización el hombre es un agente pasivo al que esta debe

administrar, motivar y principalmente controlar; la organización industrial corriente brinda solo oportunidades limitadas para la satisfacción de las necesidades de la personalidad a los miembros de los niveles inferiores de su jerarquía, los métodos ordinarios de trabajo, sobre todo en las industrias de producción en serie, no se preocupan por estos aspectos de la motivación humana.

Aunque en el presente estudio nos adentramos en la realidad del clima organizacional del ethnos docente lo que expone el autor se asume ante la situación vivida y expuesta por el docente; el tipo de administración de personal que se utiliza en esta institución es tradicional donde solo se necesita al docente para que imparta el conocimiento sin importar sus intereses y necesidades.

Más aún se evidencia cuando la docente utiliza el término despectivo “Plasta” refiriéndose a ellos mismos, debido a que así son percibidos por la organización y esta determina que se merecen y que no se merecen los docente, es decir, a la organización solo le interesa la producción del trabajo más que el nivel de satisfacción que estos puedan tener dentro de la misma. Esto hace referencia a las caracterizas de fuerzas motivacionales que plantea Likert (1967) en su teoría del clima organizacional cuando dice que las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.

*Al entrar a la seccional se encontraban la coordinadora y la profesora de castellano donde esta última le decía a la coordinadora: “me parece una falta de respeto que pasen por encima de uno, no pueden disponer del tiempo del docente así por así, y ¿si yo fuese tenido alguna evaluación no me atraso!”*

Aparece nuevamente la molestia del docente al no considerarse sus opiniones para el desarrollo de las actividades académicas. Es cierta la poca participación que se le da al docente y coincide con la teoría e Likert (1967) en cuanto a las características del tipo de clima I y los proceso de influencia en los que no existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada, es pues la realidad de que es el directivo quien ejerce por tener el

poder la facultad de decidir por el profesorado sin antes por lo menos participar y saber las opiniones de los mismos.

Al mismo tiempo el autor plantea en las características de los procesos de toma de decisiones que estas se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente una sola persona, por lo tanto el directivo se encarga de realizar el trabajo sin darle participación a los docentes, sin propiciar el trabajo en equipo, utilizando el liderazgo autoritario y afianzándose en la teoría de Likert (1967) en el clima autoritario donde 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 más que lineal.

Además se une a lo planteado por Mc Gregor (1990) sobre la teoría X que las organizaciones perciben al empleado como un ente pasivo, con pocas ganas de desarrollar la labor para la cual está contratado, con apatía, resistente al cambio, con falta de responsabilidad, con alta demanda de beneficios y con tendencia a creer en el dominio, es decir, una persona a la que se debe obligar a trabajar y que se debe mantener en constante supervisión. En vista de esto el directivo de esta institución obliga a los docentes a realizar ciertas acciones que van en contra de estos, utilizando mecanismos de fuerza e imposición sin comunicar los cambios o las acciones tomadas en cuenta para llevarse a cabo en la institución.

Siguiendo el mismo orden de ideas el docente de la institución caso de estudio, actúa como lo plantea Likert (1967) en las características de los procesos de establecimiento de objetivos las cuales no son más que órdenes. Donde los trabajadores parece que aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca. El docente no está de acuerdo con la decisión que ha tomado el directivo, sin embargo la acepta pero con un nivel de resistencia intrínseca acompañado de lo que percibe como falta de respeto hacia el trabajo del mismo.

*rápidamente la directora dice “ahora voy hablar yo y no quiero que nadie me interrumpa”*

***la directora expresa en un tono de voz alto "déjenme hablar yo respete el derecho de palabra de ustedes ahora me escuchan a mí".***

La actitud adoptada por el directivo es de imposición ante las personas con las que se encontraba exigiendo se escuche su palabra sin que ninguna otra intervenga en su exposición, esta actitud es relativa a la que se expone en la teoría del clima organizacional de Likert (1967) donde se considera un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario, y que controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la empresa. El directivo utiliza esta fuerza de mando para ejercer control sobre sus docentes y ser este quien decida las acciones en la institución.

No obstante en lo descrito más adelante se percibe una figura directiva que ha escuchado y respetado el derecho de palabra del resto de las personas con las que se encuentra y por ende exige su derecho de palabra y dar su opinión frente al tema o situación que se plantea en ese momento sin interrupciones y atendiendo a lo que esta expone.

***"ya estoy harta de esa vieja, esa directora como se atreve a decirme eso, es que nunca puede tratar bien a uno"... Como esa vieja er coño me va a decir eso...ay no chama de verdad que la detesto, está bien "pero de verdad esa directora la detesto"***

El docente se dirige de forma despectiva hacia el directivo utilizando el término vieja, respondiendo al poco respeto que le tiene a la directora, se muestra en el docente el grado de desagrado que siente debido a la actitud del directivo, de este modo se hace presente una situación de maltrato percibida por el docente y que es recibida por el directivo de dicha institución. Queda reflejado por situaciones observadas anteriores que el directivo irrespete la labor del docente, ahora en esta parte se muestra maltrato es posible que sea verbal por la expresión que utiliza la informante.

Lo anteriormente descrito se contrapone a lo planteado por Mc Gregor (1990) en su teoría Y la cual apunta que la suerte del trabajador ha mejorado en gran proporción ya que las empresas han adoptado a nivel general un sistema de valores mucho más humanitario, se han esforzado con éxito por dar a sus empleados un trato equitativo y humano proporcionando al empleado un ambiente de trabajo seguro y agradable en general. El tipo de administración que utiliza el directivo no va en consonancia con los aspectos planteado por la teoría Y, por el contrario se contrapone a esta y brinda a los docentes un ambiente perjudicial que lleva consigo mal trato y poca asertividad para dirigirse a los docentes.

Se demuestra desprecio del docente hacia el directivo, el cual es percibido por el personal más que como autoridad superior a la que se le debe respeto y el deber ser sería tener buenas relaciones con este, se percibe malas relaciones con esta y rencor al utilizar la palabra la detesto que denota aborrecimiento, lo cual no beneficia el clima organizacional entre los actores sociales.

*por cierto me trato bastante mal” y comienza a llorar la profesora de dibujo,  
“claro que si me trato mal profesora (llorando) yo vine a decirle que ya todo estaba prácticamente listo para la actividad del viernes y usted me salió con que eso no se iba hacer... yo me sentí muy mal ayer profesora y aun me siento mal no sé porque usted me trato de esa forma,  
y se lo digo me pareció muy mal lo que usted hizo ayer conmigo.  
...ella es feliz haciéndole la vida imposible a uno, yo ya no soporto esta situación”*

La experiencia emocional en el lugar de trabajo no es la más positiva para esta docente quien acompañada de un llanto recuerda el haber recibido un mal trato por parte del directivo y lo expresa drenando dicha emoción, el directivo tiende a reprimir las actividades académicas pautadas por los docentes.

De esta forma la teoría Y de Mc Gregor (1990) está lejos de esta realidad cuando en una de sus características sintetiza que el potencial intelectual del ser humano promedio está aún lejos de aprovecharse en su totalidad. En este caso la administración no aprovecha el potencial

intelectual adquirido por los docentes al no dejar que se desarrollen las actividades que estos planifican en el contexto.

Por ende la idea de la teoría Y propuesta señala que los límites de la colaboración humana con los fines de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas de la empresa para descubrir el potencial representado por sus recursos humanos, es esto lo que representa la dirección de este plantel, no es el personal quien se limita para aportar ideas a la institución, más bien es esta la que cuarta la participación de los actores sociales.

Dentro de este marco se encuentra uno de los valores de la administración contemporánea y la presenta Mc Gregor (1990) como teoría Y el cual se basa en la participación y administración consultiva en las decisiones que afecta a las personas, así como la consulta con vista para obtener sus opiniones personales, ciertamente este valor no es practicado por la administración de la Unidad Educativa “Santa Lucia I” pues la participación activa y la consulta en pro del fortalecimiento y alcance de los objetivos planteados por la institución no se realiza en colectivo sino que más bien se mantiene en la cúspide de la organización reprimiendo cualquier intento de los docentes por lograr esto.

El docente manifiesta recibir por parte del directivo perturbación y ante esto expresa no poder seguir aguantando esta situación que idealiza su vida laboral, por lo tanto la percepción del clima que tiene este docente no debe ser la más conveniente por lo que percibe del directivo. En consecuencia el principio de la teoría Y no se evidencia dentro de esta organización, el cual supone que es mucho más flexible y toma en consideración las necesidades de los trabajadores logrando que estos se sientan cómodos en su lugar de trabajo a la vez generando estrategias de integración sin perder el norte de los objetivos que ya previamente tienen por alcanzar en la empresa.

*“precisamente para eso venia yo ayer a decirle como iba todo pero usted ni siquiera deja a uno halar”*

La dificultad en el proceso de comunicación entre directivo-docente obstaculiza el desenvolvimiento de las actividades académicas, según lo observado el docente expresa que el directivo no deja que el docente se dirija a este para informarle sobre la pre-operatividad de las actividades a desarrollar en la institución, fraccionando el hecho comunicativo, por lo tanto la información no la maneja por completo el colectivo sino principalmente el directivo. Nuevamente se demuestra una gestión centralizada y autoritaria que no considera las opiniones del profesorado.

*lo que se va hacer es incorporar varias asignaturas y evaluar con una misma estrategia el treinta por ciento del segundo lapso, déjenla a ella que evalué con su informe y ustedes evalúan la exposición y ya”. En ese momento todas comienzan a murmurar y la profesora de castellano cierra sus cuadernos y dice “bueno yo no participo en eso y hago mi evaluación aparte”.*

*inmediatamente una de las profesoras del área de sociales señala; cómo se van hacer cierres de proyecto si los docentes ni siquiera han elaborado el mismo. En ese momento todos los docentes comienzan a murmurar. La orientadora interviene diciendo; realmente no es un cierre de proyecto, porque esta institución no cuenta con el Proyecto Educativo Integral Comunitario (P.E.I.C),*

*...la profesora de castellano dice que su asignatura se une con las de sociales y en el segundo lapso, ella va a evaluar la elaboración de un informe del tema seleccionado, por el contrario una de las profesoras del área de sociales señala; que ella no puede pedirle un informe a los estudiantes...*

*Por su parte la coordinadora interviene diciendo, que ella no ve malo que la profesora evalué a través de un informe, nuevamente una de las profesoras de sociales interviene diciendo “es que ella no puede mandar hacer un informe, ella debe evaluar a través de una exposición,*

Las estrategias de evaluación que utilizaran los docentes para aprobar a los estudiantes no son compartidas ni respetadas entre ellos, debido a la poca información y desconocimiento que tienen acerca del desarrollo de actividades colectivas que se llevan a cabo en dicha institución y los proyectos que esta no desarrolla, sumando la falta de respeto hacia la autonomía del docente, queriéndose imponer una estrategia para que estos puedan realizar el juicio valorativo en los estudiantes, es decir, entre los docentes se producen desacuerdos y esto impide que no se realice el trabajo en equipo entre los docentes.

Al mismo tiempo se evidencia la falta de comunicación asertiva para realizar un trabajo mancomunado que beneficie al estudiantado y facilite la realización de actividades que involucra a toda la comunidad estudiantil. A su vez esto produce en una de las docentes apatía en cuanto a la realización de las actividades académicas en colectivo. El Curriculum Nacional Bolivariano comprende en la educación una serie de pilares fundamentales para la formación del ser humano, dentro de estos tenemos según Hernández citado en Hué (2006:62) se encuentra el pilar de “aprender a convivir: dirigido a la comprensión, interdependencia y resolución de conflictos”.

Si bien es cierto el docente está orientado a desarrollar la función de instruir una ciencia o arte determinado que parte de la base de que es la enseñanza su dedicación y profesión fundamental y que sus habilidades consisten en instruir la materia dando lo mejor de sí en beneficio al estudiantado, siempre y cuando se consideren estos pilares para ponerlos en práctica con los estudiantes y fomentar en ellos el aprender a convivir, no antes de ponerlos en práctica con el equipo docente con el que comparte a diario en su lugar de trabajo utilizando la comprensión y la resolución de conflictos para trabajar en benéfico de los estudiantes y al de ellos mismos. En la situación observada no se muestra la resolución de conflicto en los docentes prefiriendo realizar las actividades en forma individual sin respetar el espacio y autonomía de cada uno.

Así mismo dentro de las competencias de los docentes según Hué (2008) están las competencias participativas: integradas por tendencias interpersonales para la comunicación, cooperación y participación conjunta, para el docente fomentar esto en los estudiantes es importante que las ponga en práctica siendo este modelo a seguir para que sus estudiantes logren integrarse con sus compañeros y aprendan a trabajar en equipo.

*“viste Miriam que tenía razón pero si nunca comunicas las cosas como uno va a saber”. Y esta responde “bueno profesora se me olvido”*

*...Aquí siempre es lo mismo la directora nunca comunica las cosas y uno que es realmente el involucrado es el último en enterarse ¡no es justo!”. La coordinadora le dice “es que yo se lo acabo de*

*decir que yo que soy la coordinadora después de ella debería ser la primera en enterarme de las cosas, y se lo digo y se molesta, yo lo digo siempre aquí ella nunca comunica nada,*

Los procesos de comunicación una vez más se manifiesta en la situación observada y coinciden con los relatos de las informantes al afirmar que entre los docentes y el directivo hay poca comunicación; en esta oportunidad la información solo se queda en la cima de la institución educativa, es decir, en el directivo dejando a un lado al docente de que esté al tanto de las situaciones que involucran su participación. La directora interviene diciendo que fue por razones de olvido el hecho que no le haya comunicado la información. Se sigue manteniendo dificultades en el proceso de comunicación como lo plantea Likert (1967) en el tipo de clima I donde la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Del mismo modo se hacen presentes los enfrentamientos entre la directora y la coordinadora por falta de comunicación. Según lo observado surge una molestia por parte del directivo al recibir de los docentes, en este caso de la coordinadora una queja por no recibir información, exigiendo a su vez que después de la directora es ella quien debería saber lo que acontece en la institución el autor antes señalado indica que en el clima organizacional Autoritario-coercitivo hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación; los docentes consideran que la directora no comunica las cosas a ellos por lo tanto se cumple lo antes expuesto por Likert y se reafirma que la comunicación en esta institución se utiliza a manera de directriz e instrucción.

*a lo que la directora responde con gestos de disgusto “ay profesora yo no tengo tiempo de ver horarios, no quiero ni verlos”. La coordinadora le responde con gesto de molestia y lanzando las hojas que tenía en la mano en el escritorio que se encontraba a su lado izquierdo y colocando su mano izquierda en la cintura le dice: “Miriam entonces como hacemos si tengo a la profesora de inglés y castellano allá arriba preguntándome que van hacer”,*

*La directora con un tono de voz elevado le responde a la coordinadora, mientras tomaba la carpeta donde tenía los horarios “profesora ya yo le di los horarios es mas en esa misma silla (señalaba con la mano la silla donde se encontraba sentada la orientadora) le di los horarios... , la directora toma su horario y le dice “vio profesora que fue usted la que no copio” esta responde “bueno lo abre copiado mal pero aquí dice que 4”A” tiene dos horas de inglés y una de castellano no tres horas de inglés, inmediatamente la directora se percató de su error expresando “ah es que es estoy viendo es el horario de 3” “U” busca el de 4”A” con gesto de molestia y casi rompiendo las hojas exclama “bueno si sale como usted dice pero como ellos han perdido mucha clase de inglés yo le cedi esa hora a la profesora de inglés...”*

Los enfrentamientos entre la coordinadora y la directora indican la falla que existe de comunicación entre ambas, donde el directivo se queda con la información sin transmitirla a los docentes y a la coordinadora, aquí sigue prevaleciendo lo que dice Likert (1967) el clima autoritario-coercitivo pues que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas, aunque en ese momento no se dio ni siquiera la comunicación como directriz, obviamente esto ocasiona un deterioro de clima organización en la institución.

Brunet (1987:12) dice “el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento del individuo en su trabajo”.

Trasladado a la institución caso de estudio, el clima organizacional es la percepción o imagen que tienen los propios docentes de la institución en cuanto a su organización, esto involucra una serie de factores como: la comunicación, trabajo en equipo, gestión gerencial y motivación entre otras cosas; lo cual quiere decir que la persona va creándose una imagen del clima del cual forman parte a través de lo que perciben de este y que en última instancia esto determinará o influirá en el comportamiento de los actores educativos. Se puede decir ante esto que la imagen

que se ha creado el docente sobre el clima organizacional de esta institución no es la más favorable, por ende el clima que perciben no se ajusta a sus necesidades e intereses.

*en este liceo, uno el docente no trabaja bien,*

El descontento que siente el docente hacia su lugar de trabajo forma parte de lo que se viene planteando por diversos autores sobre la realidad del clima organizacional y que específicamente afecta la convivencia de los actores sociales de la Unidad Educativa “Santa Lucía I” al respecto García e Ibarra (2008:7) definen el clima organizacional como “las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc.”

Se puede decir, que el clima organizacional en esta institución es el resultado de cómo los actores educativos de la misma aprecian o no el ambiente educativo tomando en cuenta su organización, métodos, técnicas, el liderazgo, las comunicaciones y la relación que existe dentro de ella y entre los diferentes actores, es decir la relación del docente–alumno, docente-directivos, docente-padres de familia, por lo tanto el docente expresa que no es grato el trabajo en la institución, es decir, hay factores que dificultan la convivencia armónica y el buen desempeño de su praxis.

*“no chama aquí están muy ridículos,... y la vieja esa de la directora me respondió, es que los docentes estábamos reunidos y el timbre se tocó a las 10:40, y le agradezco que firme a la hora que llegue*

*Ay... no, me dio una rabia (aprieta los puños y cierra los ojos)  
aquí es un peo para todo,*

Una vez más el docente utiliza el término despectivo dirigiéndose a la directora, utilizando poco respeto al momento de dirigirse a esta delante de otros profesores; el docente no recibe de buena manera el llamado de atención de la directora y lo expresa a través de sus gestos apretando el puño, recibiendo de parte de esta una amonestación verbal, por no haber colocado la hora

exacta en que llego. Se puede percibir también por parte del docente una predisposición a los llamados de atención que recibe, percibiendo que a la directora le molesta las acciones y las cosas que realizan estos al decir “aquí es un peo por todo”.

*La orientadora entra a la dirección del plantel para firmar la hora de salida, y la directora se dirige a ella diciéndole “profesora no la llame más porque como usted dijo que se sentía mal en su lugar de trabajo”*

*mi incomodidad es porque mi trabajo siempre se queda a medias por estar haciendo suplencias cuando eso no es mi función”.*

*Si desde que yo llegue a esta institución estoy encargándome de los muchachos, porque siempre faltan los profesores cuando no es mi función y siempre lo he hecho, pero es algo que no me alegra y no me siento cómoda, y se lo dije a usted porque creo que como directora debería estar informada de cómo se siente su personal en su lugar de trabajo,*

*“bueno lo tendrá que hacer (realizando un gesto con los brazos).*

El descontento que perciben los docentes en su lugar de trabajo es informado a la directora, lo cual guarda relación con el clima organizacional de la institución el cual según Mujica y Pérez (2007:294) mencionan que es “un conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas, normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales de la institución”.

En esta institución, el clima organizacional viene a ser una característica interna relativamente demostrada por los actores educativos y que se puede determinar en función de los valores relacionados con las características del plantel, sus normas o reglamentos, funciones, roles y dinámicas de grupos. Es por ello que se evidencia un clima organizacional negativo siendo el docente protagonista de esto y exponiendo su incomodidad en el trabajo. Por otra parte se observa que el directivo prefiere no mantener comunicación con el docente una vez que este manifestó su descontento.

Al mismo tiempo el docente manifiesta que realiza trabajos que no conciernen a su área de estudio y que a su vez deja el trabajo a medias por hacer suplencias a profesores, no se respeta la labor competitiva del docentes y es utilizado para desarrollar cualquier tipo de trabajo dentro de la institución aun y cuando no responda a los intereses de este. Mc Gregor (1990) en una de las características de esta teoría X sintetiza que todas las organizaciones tienen objetivos. A las personas que trabajan en las organizaciones se les tiene que obligar, controlar y hasta amenazar. En el caso de la orientadora se le obliga a realizar un trabajo sin importar el nivel de satisfacción o desagrado que esta tenga hacia el trabajo sugerido.

Continuando el mismo orden de ideas Van Den (2005) menciona que la labor gerencial en las organizaciones educativas se fundamenta, entre otros aspectos, en la expectativa de que las personas que ocupan los cargos de dirección sean, ante todo, estrategias capaces de proponer, diseñar y ejecutar alternativas de acción que logren convocar e involucrar a todos los colaboradores alrededor de ideas innovadoras y transformadoras. Los directivos tienen entre sus responsabilidades el asumir el reto de llevar a la institución educativa hacia la excelencia, capaz de mantener un buen clima organizacional, esto aplica al hecho de que tan grata o desagradable e incómoda sea la estadía de los docentes en su lugar de trabajo como es el caso de los docentes de la institución caso de estudio.

Al lado de ello Likert (1967) en su teoría del clima organizacional específicamente en las fuerza motivacionales de clima autoritario y coercitivo establece que hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa, la orientadora percibe insatisfacción por las tareas realizadas en la institución pero no es tomada en cuenta por el directivo, por el contrario obliga a que la misma las siga ejerciendo.

*por eso es que está estancado este liceo por falta de dirección...*

Los docentes perciben que dentro de la institución educativa aún y cuando está la figura directiva no se lleva a cabo las funciones gerenciales como deberían ser y por ende el liceo no avanza en sus funciones, Entre tanto, Van Den (2005) precisa al respecto que la gestión gerencial es entendida como el conjunto de actividades, aptitudes y actitudes del gerente para realizar sus funciones y lograr resultados. Este autor expresa que la gestión gerencial lleva consigo una serie de aspectos fundamentales que debe tener el gerente para lograr los objetivos y que por lo observado los docentes consideran que estos aspectos no los tiene la directora.

*“es que ustedes dicen eso aquí pero no se lo dicen a ella” nuevamente interviene la profesora de dibujo diciendo “es que muchas veces se lo hemos dicho pero no nos escuchan,*

Las opiniones de los docentes no son consideradas en esta institución Likert (1967) determina en su teoría específicamente en los modos de comunicación que hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación, la administración no considera las opiniones, interés y necesidades de los docentes, es decir, se mantiene bajo un régimen tradicional donde la gestión que ejerce sobre el docente es autoritaria y solo se limita a dar órdenes para que estos las cumplan y las desarrollen.

*por eso es que aquí no duran las docentes, porque ni por administración ni por dirección uno tiene motivación, ya uno no tiene ni siquiera ganas de venir a trabajar”.*  
*, puro ¡hagan esto, hagan lo otro, hagan las guardias, párate así, ponte así un día de estos nos van a venir cogiendo, no chama de verdad aquí puro pedir, pedir y nada que te dan ni un incentivo”*

El docente ha perdido el interés por el trabajo debido a la poca motivación recibida por la administración del plantel dirigiéndose a la parte monetaria y por dirección refiriéndose a lo humano, Según Maslow (1954) una necesidad satisfecha deja de motivar, como por ejemplo cuando una persona decide que ya recibe el salario adecuado por su contribución a la organización, el dinero ha perdido para ella su capacidad de motivación. En el caso de los

docentes de esta institución la remuneración no deja de ser una necesidad, ya que estos no son remunerados de acuerdo a sus necesidades por lo tanto no se escapa de las necesidades de estos dentro de la institución.

Así mismo las necesidades sociales propuestas por Maslow (1954) en su teoría expresa que estas corresponden a la necesidad de auto-aprecio y el deseo de reputación y prestigio. Están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica, son necesidades de pertenencia a grupos y organizaciones. Por ello están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, aparecen en la conducta humana cuando las necesidades más bajas fisiológicas y de seguridad están relativamente satisfechas. Evidentemente los docentes de la institución caso de estudio aún no han satisfecho estas necesidades, es decir, aun no se encuentran en este nivel de la jerarquía, pues no consideran la remuneración recibida con una necesidad cubierta.

El docente exige sea motivado en su lugar de trabajo, por lo tanto tampoco se encuentran satisfechas las necesidades de aprecio que hacen referencia a las relaciones de la manera como la persona se ve y se valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal, en la Unidad Educativa “Santa Lucia I” los profesores no se siente motivado hacia el trabajo debido a que no se reconoce su praxis, no se incentiva y esto ocasiona que el docente pierda las ganas de poner en práctica sus conocimientos en esta casa de estudio.

Al respecto conviene acentuar lo señalado por Van Den (2005) quien expone que uno de los aspectos esenciales para el logro de una gestión gerencial exitosa es que la fuerza laboral se encuentra motivada y esto se consigue a través de la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con su gerente o supervisor. Estas relaciones individuales deben basarse en la confianza, respeto y consideración; que el gerente o supervisor prodiga a su supervisado. Es esto precisamente lo que exigen los profesores de esta institución, el cual no percibe ningún tipo de motivación en su lugar de trabajo.

En definitiva la administración de esta institución según lo observado exige al docente realizar el trabajo, utilizando mecanismos exigentes, autoritarios y coercitivos para alcanzar los objetivos de la misma, sin considerar la labor del docente y sin importar si este se encuentra motivado o no en su lugar de trabajo, los mismo no ofrecen motivación monetaria ni de aprecio o reconocimiento al personal, es por eso que se produce en el docente la apatía por el trabajo y la deserción de mismo.

### **Grandes Comprensiones**

El clima organizacional considerado desde el ámbito educativo está conformado por las diferentes forma de desenvolvimiento de todos los actores dentro de las instituciones educativa, actitudes y sentimientos que demuestran estos bien sea a través de la disciplina, las relaciones entre los mismos actores, la forma de proceder, formas de comportamiento de actuar, de participar y desarrollar sus actividades en el que el clima tiene un grado de antagonismo sobre la conducta de los trabajadores.

Se puede decir, que el clima organizacional es la apreciación que tienen los actores sociales sobre el ambiente educativo tomando en cuenta la organización, métodos, técnicas, liderazgo, comunicación, motivación, gestión gerencial y la relación que existe dentro de esta y entre los diferentes actores, es decir la relación del docente–alumno, docente-directivos, docente-padres de familia.

Partiendo de lo anterior el clima organizacional del ethnos docente de la Unidad Educativa “Santa Lucia I” planteado por las informantes y según lo observado es favorable dentro del círculo docente, sin embargo el clima que se vive a diario entre los docentes y el directivo es desfavorable, percibiéndose un ambiente hostil, y recibiendo mal trato por parte de directivo, a través de sus palabras, formas de trato, de actuar y estados de ánimo que influyen en la manera como el directivo se dirige al docente. Al igual que de docente a directivo no se vive un ambiente armónico tampoco se manifiesta entre los docente-estudiante, donde el profesor brinda a los alumnos un trato inadecuado mostrando actitudes agresiva creando un ambiente incompatible no apto para el desenvolvimiento de los estudiantes.

Con referencia a las consideraciones anteriores se sintetiza que el directivo desvaloriza el trabajo realizado por el docente ocasionando en este un nivel emocional frustrante al percibir la poca confianza que tiene el directivo hacia este, manifestándose un clima autoritario, coercitivo que perturba la labor del estos, reflejándose la crítica hacia el trabajo, así como utilizando el desprestigio, la rigidez y la arbitrariedad en la praxis del docente.

Las relaciones humanas son otro factor que parte del clima organizacional y que dentro de estas no son las más adecuadas y se debe a la variabilidad en el temperamento del directivo. Al igual que, el estado anímico dentro de la institución lo cual se considera el causante de que este trate al docente de manera incorrecta, ya que cuando esta se encuentra de buen humor trate bien a los docentes, pero al contrario cuando esta de mal humor trata mal a estos.

A esto se le suma el mal trato que recibe el docente en su lugar de trabajo, a través de palabras, desatenciones y poca participación por parte de la administración, lo cual crea en ellos incomodidad y se hace presente la exigencia y la necesidad de recompensa, de ser motivado y retribuido por la labor que desempeña día a día, más por el contrario adquiere por parte de la administración una atmosfera de miedo, exigencias y una cantidad de órdenes que debe llevar a cabo sin importar el nivel de insatisfacción que este sienta al cumplirlas.

El problema de la poca comunicación se mantiene dentro de la institución por cuanto el directivo no establece comunicación entre los docentes considerándose este como un factor generador de conflictos en el área de trabajo en el que la comunicación de la dirección con los docentes no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas, esto ha propiciado varios encuentros conflictivos entre estos por no manejar una comunicación lateral donde toda la colectividad esté al tanto de lo que acontece en el plantel.

La gestión gerencial que perciben los docentes del directivo es considerada ineficiente, en oportunidades se mantiene el directivo ausente ante las reuniones importantes donde se tocan puntos de interés educativo atropellando el trabajo del profesorado, faltando el respeto al tiempo que estos dedican para aclarar puntos críticos del buen funcionamiento de la institución.

Del mismo modo Cuando se manifiesta la gestión gerencial responde muy poco a los intereses y necesidades de los docentes; el directivo no fija metas en colectivo para alcanzar los objetivos, sino que trabaja de forma aislada, no propicia el trabajo en equipo. Considerando los aspectos fundamentales de la gestión gerencial es importante resaltar que la fuerza laboral no se encuentra motivada ni monetaria ni humanitariamente no considerada la administración como estrategia para motivar al personal, por el contrario los trata de manera indiferente, teniendo relaciones interpersonales inadecuadas y conflictivas entre el directivo y los docentes.

Siguiendo el mismo orden de ideas se afina que existe poca identificación del directivo con su personal, la relación es aislada ante las situaciones que respectan al trabajo, existe poca confianza, irrespeto y poca consideración en la praxis del docente, al igual que sus opiniones e ideas para colaborar en el buen funcionamiento de la institución y el alcance de los objetivos que se encaminan en pro de la formación de estudiantado.

Aquí he de referirme también al estilo de liderazgo el cual no es utilizado como estrategia para alcanzar el logro de los objetivos, por el contrario se utiliza como un arma para cuartar, constreñir y desplazar las opiniones de los docentes, es decir, el liderazgo que utiliza el directivo es

autoritario siendo este un estilo dominante, suele tomar decisiones sin necesidad de la participación del personal a cargo y sin la necesidad de tener que justificarlas. El directivo se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigente y controlador.

En vista de todo lo anteriormente dicho es evidente que el clima organizacional no es grato para las personas que laboran en esta institución educativa, el grado de insatisfacción del docente se pone a la vista, anexando que se le irrespeta su trabajo, es decir, hay factores que dificultan la convivencia armónica y el buen desempeño de las funciones laborales, absteniéndose este de tener el mayor contacto posible con el directivo por temor a no recibir de parte de este un buen trato, perdiendo el interés por el trabajo debido a los factores antes mencionados y a la poca motivación recibida por la administración.

### **Atribuciones al profesional de la docencia**

En la actualidad pesan sobre los maestros en ejercicio y en proceso de formación un sinnúmero de demandas y expectativas, la mayoría de ellas orientadas a responder en el corto plazo a los desafíos del mundo globalizado y a la sociedad del conocimiento, en un contexto que además se caracteriza por la diversidad de estudiantes producto de la masificación de la educación y de los grandes esfuerzos del Estado para ampliar el acceso, la cobertura y permanencia de los estudiantes.

Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización.

Actualmente, se le debe dar gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones educativas porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de la estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es,

además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

El profesional de la docencia debe trabajar bajo un clima organizacional favorable que responda a sus necesidades e intereses, esto hará posible el buen desenvolvimiento en sus funciones; como ya se ha visto en la presente investigación el clima organizacional no es favorable y por lo tanto el trabajo del docente no es el más propicio. Los gerentes de las instituciones educativas deben hacer énfasis en esta problemática que cada día arropa a los centros educativos, perjudicando los procesos de enseñanza- aprendizaje.

Esto a su vez imposibilita las buenas relaciones entre los actores sociales ocasionando apatía en el docente a desarrollar las actividades que le conciernen y desmotivación en su lugar de trabajo, siendo este utilizado y obligado a trabajar bajo una atmosfera poco conveniente que propicia la deserción del profesorado en el campo educativo en vez de lograr la motivación, sentido de pertenencia e interés por la profesión.

Es necesario que el ambiente donde los docentes desempeña su trabajo diariamente sea cónsono con las actividades a realizar, así como la relación que tenga con el directivo debe estar orientada hacia las buenas relaciones, es necesario que las instituciones educativas adopten los sistemas modernos de administración donde la participación del docente se propicie y sea activa, considerando sus opiniones las cuales determinan el éxito o el fracaso de la institución, por lo tanto considerando los principios de la administración moderna las personas tienen un alto nivel intelectual el cual se debe aprovechar al máximo para alcanzar en colectivo los objetivos propuestos.

Al mismo tiempo propiciar el trabajo en equipo, ejercer procesos comunicacionales laterales donde las decisiones estén no solo en la cúspide de la organizacional sino que más bien se

mantenga la comunicación activa y asertiva entre los actores sociales, estas son estrategias importantes para lograr el éxito en una organización, por ende los gerentes de hoy en día deben despojarse del sistema de administración tradicional que perjudica la labor del docente y por ende los procesos de enseñanza- aprendizaje, es decir, los nuevos cambios nos han llevado a utilizar nuevos métodos de mando y gestión para dar respuestas a las demandas que ejercen los docentes en las instituciones educativas.

Por todo lo anteriormente dicho en las instituciones educativas aún más se deben propiciar estos cambios, pues sobre esta recae la gran responsabilidad de las generaciones futuras y la formación del ser humano, por lo tanto el clima organizacional en los centros educativos es fundamental para el buen desenvolvimiento de los actores sociales y por ende al buen desempeño de sus funciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2007). **El equipo directivo. Recursos, técnicas de gestión.** 1era. Impresión, Venezuela: Editorial Laboratorio educativo.
- Avilán, M. (2012). Aproximación teórica para el estudio de la cultura organizacional y la productividad universitaria. Tesis doctoral publicada en la Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay estado Aragua.
- Bernal, I. (2010). Análisis del clima organizacional: casos de estudio de la coordinación de seguridad y custodia del centro de ejecución de sanciones victoriosa. Trabajo de grado presentado en la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Tamaulipas, México.
- Brunet, L (1987). **El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias.** Primera edición, México: Editorial Trillas.
- Calivá, J. (1997). **Propuesta de perfil docente para el profesional de las ciencias agrícolas. IICA.** Serie publicaciones misceláneas instituto interamericano de cooperación para la agricultura. Costa rica.
- Celis, M., Hernández, M. (2000). **El comportamiento organizacional. Un enfoque teórico-práctico venezolano.** Primera edición. Venezuela: Editorial Universidad de Carabobo, dirección de medios y publicaciones.
- Chiang, M., Martín, M., Núñez, A. (2010). **Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.** Volumen 2 de Biblioteca Comillas, Madrid.
- Chiavenato, I. (1999). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial. McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.
- (2010). **Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias los nuevos paradigmas.** Quinta edición, México: Editorial McGRAW-HILL.
- (2011). **Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las Organizaciones.** Novena edición. México: Editorial McGRAW-HILL.

- Córcega, A., Subero, L. (2009). Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional del liceo bolivariano “creación cantarrana”. Trabajo de grado publicado en la Universidad de Oriente. Cumana Estado Sucre.
- Cummings, T., Worley, C. (2007) **Desarrollo Organizacional Y Cambio**. 8ª. Edición. México: Editorial Thomson Learning Editores.
- Currículo Nacional Bolivariano. (2007) **Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano**. Caracas, Venezuela.
- De Lucas, R. (1998). **Organización científica de las empresas**. Cuarta edición. Madrid: Editorial Marconi Española.
- Dorta, A. (2011). **Gestión Gerencial. Cómo motivar a las personas**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2011/08/gestion-gerencial-como-motivar-las.html>. [Consultado: 2013, abril, 8].
- Ferreira, E. (2012). **Importancia de la comunicación no verbal en el clima organizacional. Universidad Nacional experimental de la fuerza Armada Bolivariana (UNEFA) extensión Bejuma**. Trabajo de grado publicado en la Universidad de Carabobo. Valencia Estado Carabobo.
- Fernández, J., Muñoz, A. (1991). **El clima de las instituciones de Educación Superior**. Revista complutense de Educación. [Revista en línea], 2 [Consulta: 2013, diciembre 05].
- Figuerola, M. (2011). Influencia de factores socioeconómicos en el clima organizacional de los empleados(a) de la Gerencia de Promoción para la Salud y Prevención de Enfermedades del Estado Sucre. Trabajo de grado publicado en la universidad de Oriente, Sucre- Estado Cumana, Venezuela.
- Gallardo, K. (2013). **Planificación: conceptos y dimensiones**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://eldocentede hoy.org/sitio/index.php?option=comcontent&view=article&id=6:planificacion-concepto-y-dimensiones&catid=14:planificacion&Itemid=39>. [Consultado: 2012, noviembre 18].
- García, M. Ibarra, V. (2012). **Diagnóstico del clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato**. Trabajo de grado publicado en la universidad de Guanajuato. México.

Garzón, M. (2005). **El desarrollo organizacional y el cambio planeado.** Colección lecciones. Bogotá: Editorial Centro editorial Universidad del Rosario.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. (2001). **Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos.** Décima edición. Chile: Editorial McGRAW-HILL.

Goetz, J., LeCompte, M. (1988). **Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa.** Madrid: Ediciones Morata.

Goncálves, A. (2000). **Dimensiones del clima organizacional.** [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>. [Consultado: 2013, febrero 20].

Hernández, S y Rodríguez. (2006). **Introducción a la administración, teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia.** Cuarta edición. México: Editorial McGRAW-HILL.

Hué, C (2008). **Bienestar docente y pensamiento emocional. Educación emocional y en valores.** Primera edición. España: Editorial Wolters Kluwer.

Hurtado, J. (1998). **Metodología de la investigación holística. Segunda edición. Venezuela:** Editorial Fundación Sypal.

Kossen, S. (1995). **Recursos humanos en las organizaciones.** Quinta edición. México: editorial Harla.

León, A. Rojas, C. González, R. (2007). Estudio del perfil del docente de educación básica un análisis factorial. 1° edición. Coeditado por la comisión de desarrollo de pregrado (CODEPRE) y el consejo de publicaciones de la universidad de los andes Venezuela.

Mac Gregor, D. (1990). **El aspecto humano de las empresas.** 14° impresión. México: Editorial Diana.

Marchant, L. (2003). **Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional.** 1ª. Edición. Chile: Centro editorial universidad de Valparaíso.

Martínez, M. (2006). **Comportamiento humano.** Segunda edición, México: Editorial Trillas.

- (2009). **Ciencia y arte en la metodología cualitativa, métodos hermenéuticos, fenomenológicos y etnográficos**. Segunda edición, México: Editorial Trillas.
- (2012). **La investigación cualitativa etnográfica en educación, manual teórico-práctico**. Tercera edición, México: Editorial Trillas.
- Maslow, A. (1954). **Motivación y personalidad**. (Harper y Brothers). Barcelona: Ediciones y distribuciones Sagitario.
- Méndez, C. (2006). **Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC, un Método de Análisis para Su intervención**. Colección Lecciones, Bogotá: Editorial Universidad del Rosario,
- Montalvo, W. (2011). El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la ugel 15 de Huarochirí. Tesis doctoral publicada en la Universidad Nacional de Educación en Lima-Perú.
- Mujica, M y Pérez, I. (2007). **Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad**. Revista científica de Latinoamérica, el caribe, España y Portugal [Revista en línea], 24. Disponible: [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org) [Consulta: 2012, octubre 6]
- Nani, G. (2011). Clima organizacional y el desempeño de los docentes en la facultad de ciencias de la salud de la Universidad Arturo Michelena. Trabajo de grado Publicado en la Universidad de Carabobo, Valencia - Estado Carabobo, Venezuela.
- Neumann, R. Duran, M. España, I. Rondón. O. Afanador, E (2012) **roles de los docentes**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://faseupel2012.blogspot.com/2012/05/rol-del-docente-como-orientador.html>. [Consultado: 2013, febrero 12].
- Rincón, L (2007). **Funciones del educador**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/18084058/Rol-Del-Educador-en-La-Sociedad-Venezolana>. [Consultado: 2013, febrero 12].
- Rodríguez, G., Gil, J., García, E. (1999). **Metodología de la investigación cualitativa**. Segunda edición. Málaga: Editorial Aljibe.

- Rojas, H (2009). **La planificación en el sistema educativo bolivariano**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://planificacion-educativa.espacioblog.com/post/2009/04/15/la-planificaci-n-educativa-el-sistema-educativo-bolivariano>. [Consultado: 2013 enero 20].
- Ruiz, L. (2011). El clima organizacional en la motivación del desempeño laboral en el sector bancario. Trabajo de grado publicado en la Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay estado Aragua.
- Serrano, G. (2001), **Investigación cualitativa. Retos e interrogantes**. Tercera edición. Madrid: Editorial Muralla.
- Silva, Y. (2006). El liderazgo directivo y su influencia en el Clima Organizacional en la Escuela Básica nacional “COHERI” Manrique Cojedes. Trabajo de grado Publicado en la universidad de Carabobo, Valencia Estado Carabobo, Venezuela.
- Summers, D. (2006). **Administración de la calidad**. Primera edición. México: editorial Pearson.
- Van Den, E. (2005). **Gestión y gerencial empresarial para el siglo XXI**. Primera edición. Colombia: Editorial Ecoe.
- Vecino, J. (2011). **Pilares de una gestión gerencial relevante**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/pilares-de-una-gestion-gerencial-relevante>. [Consultado: 2013, abril 20].



