

Título:

Estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal docente de cuatro escuelas del valle de los chillos del Distrito Metropolitano de Quito.

I EL PROBLEMA

1.1 Contextualización

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido un tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de importancia estratégica.

La cultura organizacional, ha sido aplicada, sobre todo, a las organizaciones productivas (empresas, hospitales, etc.) y comienza a abrirse camino en la organización educativa. El desempeño laboral está muy relacionado al clima organizacional y a la satisfacción laboral.

En el Ecuador, se denuncia a menudo, que los centros educativos están en crisis porque no tienen una “cultura eficaz”.

Pocas empresas en el país manejan la importante herramienta de la cultura organizacional. El nivel se percibe de manera clara en diversas instituciones educativas, en donde todos sus docentes trabajan con la certeza de ser los mejores y con la intención de brindar siempre una buena educación, tomo el ejemplo del trabajo que se ve en sus diferentes actividades con los alumnos y la comunicación con los mismos.

Se debe ser emprendedor y muy visionario. Los docentes ecuatorianos no solo deben ver la cultura organizacional como un buen camino al desarrollo sino también como un elemento de competitividad inigualable.

Algunas tendencias influyen en la Cultura Organizacional causando un gran impacto en la misma. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones tanto públicas como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia la unificación de criterios, valorización de individuo, promoviendo los valores que serán pilar fundamental y equilibrio dentro de la institución, con la finalidad de alimentar cada día la armonía y tranquilidad dentro y fuera del sitio de trabajo.

Se debe tomar en cuenta, que los individuos que conforman la sociedad deben manifestar una nueva conciencia ciudadana donde la actitud de las personas apunte al rescate de los valores culturales y sociales mediante acciones de solidaridad, respeto, tolerancia, libertad, honestidad y justicia a fin de lograr calidad de vida. Así, el enlace entre los individuos con que conforman la sociedad reviste importancia, por cuanto contribuye al fortalecimiento de la plataforma para rediseñar una cultura que permita abrir un compás para la cohesión armónica de la sociedad donde el proceso educativo juega un papel importante en el logro de individuos que puedan adaptarse a nuevos retos.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

La importancia de la Cultura Organizacional constituye un tema de notable interés, es por ello que esta investigación hace referencia a la tarea del docente y de las autoridades.

1.2 Problematización

Investigadores como Kim (1985); Bracho de López (1989); Soto (1990); Fermín (1991) y Ashing (citado por Canelón, 1994) han realizado estudios en los que se ha abordado, directa e indirectamente, la relación existente entre Cultura Organizacional y las expectativas y desempeño laboral del docente.

La situación del desempeño docente y su impacto en las instituciones educativas ha sido tema bastante polémico en los últimos años. Luna (1974); Rivas (1974); Villarroel (1974); Rosenblat (1975); Rojas (1978); Estraño (1980); García (1980); Wagner y Wagner (1984); Sánchez (1988); Blanco (1988); Tabuas y Estacio (1994); se han preocupado por presentar alternativas para orientar la gestión docente, su evaluación y su contribución para minimizar la incertidumbre y desmoralización que se percibe a nivel de muchos planteles educativos.

A nivel mundial se reconoce, que en las grandes organizaciones la cultura organizacional tiene su origen en los valores que han adoptado sus fundadores, como pilar fundamental para apoyar los procesos que le permitan crear un ambiente competitivo. En este sentido, los aspectos relacionados con la cultura, tales como: Normas, Valores, Actitudes, Sentimientos, Creencias, Ética, Moral, forman parte de las expectativas que se plantean las organizaciones como piedra angular para su desarrollo y crecimiento.

El trabajo se enfoca en dos elementos principales: Los docentes y las autoridades. En la cultura organizacional es muy importante analizar el desempeño laboral de los docentes dentro de la institución.

De igual manera, para que en las instituciones exista un ambiente competitivo, basado en valores, se requiere de la integración de los individuos, adoptando actitudes que permitan un comportamiento orientado a crear un ambiente de trabajo caracterizado por la cooperación, colaboración y participación en aras de lograr un crecimiento armónico.

Por consiguiente, muchas instituciones educativas procuran fomentar diversos valores, debido a la necesidad que tienen los individuos de comprometerse con determinados principios éticos que sirvan para evaluar sus propias acciones y la de los demás.

Si por parte de las autoridades no se tienen políticas claras de trabajo y no dan apertura a nuevas ideas, automáticamente desconocen cómo satisfacer al personal; ya que existe desinterés, autoritarismo e inflexibilidad por parte de los mismos.

De igual manera, la Educación a través de sus actores puede ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz que se transforme en un proyecto real, el cual corresponda con las actitudes internas del individuo y las de su entorno, desarrollando valores, capacidad de razonamiento, motivación como forma para el fortalecimiento de la cultura.

La mala remuneración a los docentes, es uno de los factores que conlleva el desinterés en su desarrollo personal y no rinden adecuadamente en sus horas de clase, ya que se sienten insatisfechos, desmotivados y optan por dejar su trabajo.

En consecuencia, la actitud del docente debe estar orientado a proyectar una imagen dentro y fuera de la institución que corresponda con la moral y la ética profesional, los cuales se derivan de las experiencias obtenidas en la trayectoria del individuo, por esta razón, el docente debe aprender a balancear su forma de ser, aprender a vivir en comunidad, trabajar mancomunadamente en equipo, relacionarse con los demás expresando ideas y discutiendo criterios, lo cual le permite la adquisición de hábitos, tolerancia y respeto como forma de enriquecimiento de la cultura dentro de la Institución Educativa.

1.3 Formulación del Problema

¿El desempeño laboral de los docentes de cuatro escuelas del Valle de los Chillos del Distrito Metropolitano de Quito, está relacionado con la Cultura Organizacional?

- ¿Qué tipo de normas existen a nivel docente y qué resultados se dan con su aplicación?
- ¿Qué tipo de valores determinan el desempeño laboral en los docentes?
- ¿Qué tipo de actitudes o comportamientos se demuestran en desempeño laboral de los docentes?
- ¿Qué tipo de filosofía y reglas influyen en el desempeño laboral docente?

1.4 Justificación del Estudio

Identificar la cultura organizacional y relacionarla con la docencia es de gran importancia para entender el funcionamiento de la institución; el interés primordial radica en el hecho de que el nivel de desempeño de los

docentes muchas veces se ve influido por los valores, costumbres y metodologías que en una institución existen.

El buen desempeño del personal en la institución, contribuirá a un mejoramiento no sólo del ambiente laboral sino también del desarrollo individual y profesional de los miembros del mismo.

Debido al alto valor que las instituciones le han dado al nivel de desempeño de los docentes y a la cultura organizacional, hemos considerado importante realizar un estudio que permita demostrar la incidencia que tienen estos factores dentro del ámbito institucional.

Para esto, es muy importante mencionar, que la investigadora tuvo apertura por parte de las Escuelas del Valle de los Chillos para desarrollar la investigación.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Analizar la Cultura Organizacional de la Escuela Vicente Aguirre, Institución Educativa Geovanny Antonio Farina, Escuela Carlos Larco Hidalgo, Unidad Educativa Liceo del Valle y su influencia con el nivel de desempeño laboral del personal docente.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar los elementos de la Cultura Organizacional para analizar si inciden directamente en el nivel de satisfacción laboral.

- Analizar el desempeño laboral que existe en el personal docente de la Escuela Vicente Aguirre, en la Institución Educativa Geovanny Antonio Farina, en la Escuela Carlos Larco Hidalgo y en la Unidad Educativa Liceo del Valle.
- Determinar en qué medida influyen la motivación, el trabajo en equipo y el ambiente institucional en el desempeño laboral de los docentes.

II MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Los estudios realizados a nivel mundial en cuanto a la cultura organizacional han arrojado aportes significativos en diferentes direcciones, por ello la búsqueda continua de la coherencia entre las decisiones y las acciones en una organización implica un proceso viable de cultura integrados por creencias, valores, sentimientos compartidos y forma de comportamiento donde la integración y la participación es fundamental para el logro de un ambiente próspero, factor clave para el éxito de un organismo público o privado.

Así, se analizarán como referencia los siguientes aspectos:

Lapp (1997:27), realizó en el estado de Carabobo, un estudio sobre Cultura Organizacional, Estilos de Gerencia y desempeño del Personal en las Dependencias Oficiales: Estudio Comparativo en Tres Grupos de Directores de Escuelas Básicas (Nacionales, Estatales y Municipales). La investigación dio como resultado que las Escuelas Básicas (objeto del estudio) que pertenecen a dependencias diferentes (centralizadas y descentralizadas), carecen de diferencias significativas entre los grupos, en cuanto a cómo los sujetos perciben las características culturales de su

organización educativa y que existe una cultura homogénea en la organización escolar.

El aporte de Lapp, consiste en identificar la diferencia que existe en cuanto a la forma de captar la cultura en la institución, situación de interés para el presente trabajo ya que permite abordar los diferentes modos de la cultura en una institución educativa.

Trevizón (1999:72), presentó un estudio sobre el Clima Organizacional en el desempeño de los docentes del nivel Educación Básica del Estado Barinas; el autor concluye que los docentes perciben, que el personal directivo propicia un clima organizacional orientador hacia el poder y que el director es el que promueve actividades cuando así lo desea, establece en forma autoritaria las recompensas para el personal, por lo que los educadores sienten que laboran en un ambiente de temor y angustia promovido por la autoridad del director.

El autor plantea, que el clima de una organización, la rigidez promueve actitudes desfavorables en vez de constituirse en un elemento facilitador de la cooperación, las buenas relaciones personales, se crea una fuente generadora de barreras que no permite retroalimentar la cultura de una organización.

En una línea de investigación similar, Freitez (1999:288), expone un trabajo titulado: Factores del Clima Organizacional que se relaciona con el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Básica "Simón Bolívar". En esta investigación se plantea la necesidad de que el personal docente suma una actitud de apoyo en las acciones que emprende la dirección del plantel para lograr los objetivos educacionales; la relevancia del estudio radica en la manera como se concibe la actitud que debe asumir el docente,

sin especificar el concepto que define la responsabilidad como un proceso que implica la delegación de funciones en un ámbito educativo.

Carvajal (2000:82), en el estudio: Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes de la eficacia del personal civil en el contexto Militar, discute la necesidad de difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización castrense. Las Políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la Cultura Organizacional y los Climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.

El aporte suministrado por el autor citado, consiste en la creación de políticas que permitan la participación de los entes involucrados en la organización con el objetivo de darle significado a la cultura, las cuales deberán dirigirse a la necesidad de proyectar una imagen interna y externa.

Es importante que el personal que conforma una organización conozca los valores culturales a fin de promoverlos y reforzarlos, lo cual se traduce en una ventaja competitiva que permite mejorar los niveles de eficiencia de la gestión que se cumple en la organización y que apuntan al desarrollo y cumplimiento de metas.

2.2 Fundamentación Sociológica

A partir de los siglos XVII y XVIII comienza a entenderse la cultura como aquello que el hombre añade a la naturaleza, incluso en sí mismo; de aquí la idea de cultura material y se relaciona a la intervención consciente del hombre a estos fines. Esto sucede fundamentalmente durante la Ilustración. Para dedicarse a la cultura, se precisa tener cubiertas las necesidades más

elementales, es así que la idea de la cultura se hace propia de las clases adineradas, son ellas las que pueden dedicarse a la lectura, pintura, escultura, música y otras manifestaciones.

En Alemania se asocia con las tradiciones y su transmisión, por lo que se recalca en la necesidad de la transmisión de las tradiciones para que pueda haber cultura. En Francia y Gran Bretaña se asocia a “civilización”, así una sociedad culta y un hombre culto, es civilizado. Herder (2000:100)

En resumen, este concepto ha evolucionado desde el significado de cultivo de la tierra, cultivo del espíritu, actividad consciente del hombre, cultura material, donde se incluye como resultado de la actividad colectiva, se asocia a las clases privilegiadas, se relaciona con el término tradición y civilización, hasta un concepto más moderno. El concepto actual se refiere (antropología cultural) en un sentido amplio a los diversos aspectos de la conducta humana que son aprendidos y transmitidos por aprendizaje social. Herder (2000:115)

La organización es abarcada desde diferentes miradas, con el objetivo de estudiarla para contribuir al crecimiento de su efectividad en función del cumplimiento exitoso de su misión y potenciar su camino hacia la visión. Esto garantiza el cumplimiento de su rol social, que en una sociedad como la nuestra resulta sumamente importante. Si es una organización lucrativa, el cumplimiento de sus planes aporta los recursos financieros y materiales para el funcionamiento de los planes de desarrollo social. Si es una institución social, el éxito de su desempeño contribuye al perfeccionamiento de la sociedad en término de educación.

La cultura sostiene, articula y da sentido a la producción material y de conocimiento, procesos que garantizan la producción social del hombre y se

manifiesta en su organización social, en la ética, la política, ideología, en los aspectos jurídicos, entre otros.

No se puede hablar de una cultura como algo no comprometido, ella está entrañable, comprometida con el destino humano, tiene una vocación activa transformadora. Hart (2001:312)

2.3 Fundamentación Administrativa

La Cultura ha sido y es objeto de estudio de numerosas ciencias y disciplinas como la Psicología, la Antropología, la Sociología, la Filosofía y la Ética, entre otras y más recientemente por las ciencias de la Administración con el objetivo de revelar su esencia y papel en las empresas.

La cultura consta de una serie de elementos intangibles que comparten los miembros de una organización: sus valores, las creencias que guían sus acciones, los sobreentendidos, e incluso las formas de pensar. Algunas organizaciones tienen culturas poco desarrolladas o culturas que no son distintivas en absoluto. Las organizaciones con culturas débiles, se pueden considerar infructuosas en términos estilísticos. Por otra parte, algunas empresas tienen culturas sólidas, sea por coincidencia o por diseño. Estas se pueden considerar ricas, en términos estilísticos.

En este caso, los miembros se identifican con la organización y se comprometen con valores y creencias que son fuente de inspiración. Estos valores contribuyen a la estabilidad de la organización y son un instrumento que sirve a los miembros nuevos para entender los hechos y las actividades que se presentan en la organización.

Para captar el concepto que actualmente prevalece sobre cultura organizacional es necesario indicar que en las últimas tres décadas se ha podido apreciar una revolución en la manera de comprender a las organizaciones y al rol del administrador, aquello que se observó en el alejamiento de los principios y en el enfoque de la administración científica dominante en la primera mitad de este siglo, y que consideraba a la organización como a una máquina, por lo que se buscó la eficiencia a través de la división de las tareas y funciones, fragmentándolo todo.

En lo tocante a las aproximaciones socio técnicas, a través del enfoque de las relaciones humanas lograron revelar la importancia del factor humano. Al llegar la década de los setenta se inició el desarrollo de una nueva visión de la organización al reconocerlas como culturas más que como máquinas, al tiempo que se retomaban las concepciones y estructura metodológica de la antropología.

Se reconoce que del enfoque antropológico ha derivado el concepto actual de cultura organizacional. Destaca Herskowitz (1948:97), quien vio a la cultura como a un constructor que describía el cuerpo total de creencias, conductas, conocimientos, sanciones, valores y fines que hacen posible la vida de las personas, y a Geertz (1973:54), quien la considera como a un patrón de significados transmitido históricamente, agrupados en símbolos, esto es: un sistema de concepciones inherentes expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales se comunican los sujetos perpetuando y desarrollando su conocimiento y actitudes acerca de la vida.

Si bien fue hasta los años ochenta que estas concepciones se popularizaron, siendo punta de lanza el libro "En busca de la excelencia" de Peters y Waterman (1982:38) que condujo, por cierto, a los avances de lo que hoy se conoce como cultura corporativa bajo un contexto de país

desarrollado. Más adelante, Gareth Morgan (1986:65) con su libro “Imágenes de la Organización” logró un buen avance en la concepción simbólica a través de sus metáforas acerca de la cultura organizacional.

La administración y el concepto de cultura consideran que el mundo social se auto expresa en términos de las relaciones que existen entre sus integrantes más estables y definidos, conocidas con el nombre de variables. Ambos enfoques comparten la idea de que la organización es semejante a un organismo que existe dentro de un ambiente, mismo que presenta imperativos para su conducta. Smircich (1983:206).

Cuando se considera que los valores característicos de la cultura de una organización se introducen a través de sus integrantes, se observa a la cultura como una variable independiente, revelando su presencia a través de patrones de actitudes, valores y comportamiento de sus elementos. En el momento que la cultura se concibe como una variable dependiente, se considera a las organizaciones como instrumentos sociales que no sólo producen bienes y servicios sino también fenómenos culturales como son los rituales, los símbolos, las leyendas y los mitos, aún cuando ellas mismas forman parte de un contexto cultural más grande. Usualmente la cultura expresa valores, ideales y creencias compartidas por sus integrantes, mismos que se manifiestan a través de diferentes medios simbólicos, tales como los mitos, los rituales, las historias, las leyendas y el lenguaje especializado. Robbins (1987:73).

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control, interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura

puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen recompensas y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

2.4 Fundamentación Axiológica

Como sabemos, el fundamento de la axiología es la ontología. Para apuntalar la axiología tenemos que descender hasta el “SER” un valor, según Rokeach (1973:99) “es una creencia relativamente permanente de un modo de conducta particular o que un estado de existencia es personal y socialmente preferible a modos alternos de conducta o estados de existencia”. Un valor, así concebido será más “valioso” si la intuición emocional que lo descubre se aproxima al “SER”.

Trasladando los valores al campo de la institución, indudablemente la alta dirección es la responsable por promover los valores dentro de la organización.

No debemos olvidar que la cultura organizacional es la personalidad de la institución y lo que diferencia a una organización de otra en cuanto a procesos, procedimientos y relaciones.

Es así como dentro de esta cultura de la institución se incluye desde los conocimientos, creencias y valores, hasta las políticas, procedimientos, capacidades y habilidades adquiridas por las personas en tanto miembros de la institución para la que trabajan.

Cuando las personas conviven en una empresa van formando un algo en común, como una personalidad colectiva, sin perder sus diferencias individuales. Al ingresar personas nuevas a la compañía, muchas veces no se les socializa adecuadamente, es decir, no sólo capacitarlos técnicamente para el trabajo, sino culturalmente: como vestirse, a que hora se almuerza y con quién, cómo son las reuniones de trabajo, cómo se relacionan las personas al interior de la empresa, quiénes son los líderes formales e informales, cómo son los sistemas de comunicación interna y externa, entre otros. José Ortega (1979:315).

Comprender la cultura de la institución es importante para que las personas lleguen a conocer cuáles son las conductas apropiadas y esperadas dentro de la misma. Es así como, cuando una persona no se desempeña según lo esperado, una de las razones suele ser que no se ha adaptado a la cultura organizacional. Por este motivo, es fundamental que los líderes sepan considerar objetivamente la cultura imperante, ya que ésta se puede volver un obstáculo para lograr el éxito.

El mundo de los valores es amplio, complejo y en permanente transformación. En cada época aparecen nuevos valores o los viejos valores cambian de nombre. Todos somos libres, además de escoger nuestros valores y de darles el orden y la importancia que consideramos correctos de acuerdo con nuestra manera de ser y de pensar. Sin embargo, hay valores que no cambian, que se conservan de generación en generación, siempre en todas partes. Valores universales, que exigiríamos a cualquier persona.

De los valores depende que llevemos una vida grata, alegre, en armonía con nosotros mismos y con los demás; una vida que valga la pena ser vivida y en la que podamos desarrollarnos plenamente como personas y trabajadores.

CAPITULO I

CULTURA

1.1 Conceptos

Un concepto formal de cultura derivó de la necesidad de tener un término que caracterice los aspectos comunes de ciertas formas de comportamiento que están bien desarrolladas en el ser humano.

Estos comportamientos humanos, se manifiestan en casi todas las actividades que realizamos, como los hábitos alimenticios, la forma de preparar la comida, hábitos en cuanto a vestimenta, las costumbres, etc. Sin embargo, los seres humanos se diferencian en su individualidad y comportamiento, lo que hace que existan actitudes válidas para unos e inaceptable para otros, de acuerdo a la cultura en la que se encuentren.

Cuando una persona nace, aprende una gran proporción de su comportamiento, no posee mecanismos heredados que le permitan desarrollar un determinado comportamiento. El individuo debe aprender a hablar, comer, caminar y otras acciones que le prepararán para su vida futura. En esta etapa, el aprendizaje se basa en la experiencia personal y muchas cosas las aprende por imitación ya sea de otras personas, del ambiente o por medio de procesos de enseñanza inconscientes o

conscientes efectuados por otras personas. Este proceso de aprendizaje es sorprendentemente rápido en la niñez y la adolescencia y continúa en la edad adulta cuando el individuo comienza a participar en nuevos papeles. Esto ratifica el hecho de que el hombre está en un proceso de aprendizaje constante que lo provee de ciertos estilos de vida y de comportamientos apropiados para la sociedad en la que se encuentra.

Si quisiéramos hacer una definición precisa de cultura, esto resultaría sumamente difícil, Kroeber y Kluckhohn, examinaron más de cien definiciones dadas por antropólogos y ninguna les pareció plenamente aceptable, un punto negativo es que muchas de estas definiciones no diferencian de una manera clara el concepto y las cosas a las que hacen referencia.

Un punto en común es que muchas definiciones afirman que la cultura es aprendida y este aprendizaje está relacionado con las sociedades y grupos a los que pertenecen. El concepto dado por Kluckhohn es el siguiente:

“Cultura son los proyectos de vida históricamente creados, explícitos e implícitos, racionales, irracionales y no racionales, que pueden existir en un tiempo dado como guías potenciales para el comportamiento de los hombres” *Clyde Kluckhohn: A Critical Review of Concepts and Definitions. (1963) pg.25*

La cultura no está limitada a un cierto campo de conocimientos especiales, sino que abarca formas de comportamiento derivadas de la esfera total de la actividad humana. Así incluye por ejemplo, técnicas para aprender música o arte o procedimientos para ordeñar vacas o sembrar plantas.

Pero la cultura también engloba a las civilizaciones junto con su contenido y estructuras muy complejas.

Cada sociedad tiene su propia cultura, diferente de las de otras. El término cultura desde un enfoque antropológico puede aplicarse a los modos de vida compartidos por un cierto número de sociedades, entre las que existe una interacción ya sea en mayor o menor grado, o a las formas de comportarse dentro de la sociedad.

De acuerdo a Bronislaw Malinowst, cultura es: “El medio de satisfacer las necesidades básicas y derivadas del hombre y vinculado a las características biológicas y psicológicas del mismo” *Ralph Beals, Harry Hoijer: Introducción a la Antropología. (1978) pg.125.* También resaltó la relación mutua existente entre todos los elementos culturales, así como una variación individual en el comportamiento.

Fue la profesora Ruth Benedict, quien definió un enfoque totalmente diferente, sugiriendo que: “Algunas culturas podrían ser descritas en términos de un conjunto de propósitos característicos, no forzosamente compartidos por otras sociedades” *Ruth Benedict: Patterns of Culture. (1934) pg. 25*

El autor Melville J. Herskovits en su libro “El Hombre y sus Obras” define a la cultura como: “Cultura es el modo de vida de un pueblo”. *Melville J. Herskovits: El Hombre y sus Obras. (1964) pg. 42*

Para Ralph L. Beals y Harry Hoijer, cultura son: “Los comportamientos pautados aprendidos durante la participación como miembro de un grupo social” *Ralph Beals, Harry Hoijer: Introducción a la Antropología. (1978) pg.119*

Según Claudio Esteva Fabregat, cultura es: “Una acumulación en el espacio y en el tiempo de los bienes materiales –producción económica y sus acciones tecnológicas- y espirituales –ideas, religión, ética, costumbres, música, folklore, formas de organización social y política, etc- producidas por todos sus miembros y transmitidas de una a otra generación.” *Claudio Esteva Fabregat: Cultura, Sociedad y Personalidad. (1978) pg. 54*

Estos mismos autores nos presentan otras definiciones:

“La cultura en su aplicación más general, se refiere a la totalidad de los comportamientos aprendidos de la humanidad entera. También se aplica específicamente a los modos de comportarse característico de un grupo de sociedades que actúan más o menos recíprocamente, a las pautas de vida peculiares de una sociedad dada a las formas especiales de comportamiento que prevalecen en el sector de una sociedad extensa y complejamente organizada”

“La cultura es una abstracción del comportamiento, que no debe confundirse con las acciones individuales ni con la llamada cultura material de ciertos tipos de comportamiento”

“El término cultura se lo considera en general como la forma de vida que mantiene cualquier sociedad, no simplemente zonas que la misma sociedad considere como las más elevadas y deseables”

Según Richard M. Hodgetts y Steven Alman, la cultura consiste en:

“Las creencias, los valores y las técnicas para relacionarse con el ambiente que comparten los contemporáneos y que se transmiten de una generación a la siguiente. Algunos elementos de la cultura de una persona

incluyen lenguaje, habilidad, artes, religión, leyes y costumbres. Por lo tanto, una cultura puede determinar los atributos que guiaran la conducta de una persona.” *Hodgetts Richard y Altman Steven: Comportamiento en las Organizaciones. (1989) pg. 115*

El enfoque que presentan los autores Afsaneh Nahavandi y Ali Malekzadeh, acerca de lo que es la cultura, la consideran como:

“Los valores comúnmente sostenidos entre un grupo de personas, es un grupo de normas, costumbres, valores y suposiciones que guían el comportamiento de un grupo particular de personas. La cultura da a cada grupo su sentido único y lo diferencia de otros grupos. Estamos fuertemente influenciados por nuestra cultura, determina lo que consideramos correcto o erróneo, influye en lo que o en quienes nosotros valoramos, en lo que ponemos atención y en cómo nos comportamos. Pero la cultura no solamente afecta los valores y creencias sino que también influye en la administración y en los estilos interpersonales; también afecta las cosas simples como los estilos de vestir y las preferencias de comida. Aprendemos acerca de la cultura a través de varias enseñanzas e informalmente a través de la observación. La familia así como las instituciones educativas, sociales y religiosas, son los mayores profesores de cultura” *Nahavandi Afsaneh y Malekzadeh Ali: Organizational Behavior. “The Person Organization Fit”. (1999) pg. 124*

1.2 Diversidad Cultural

La rica diversidad cultural en nuestro país puede convertirse en potencial de creatividad, crecimiento y desarrollo humano, o en fuente de enormes tensiones sociales. A las políticas públicas, particularmente en educación, les corresponde transformar la diversidad cultural en un factor

de entendimiento y no en uno de exclusión social. Éstas dan a la diversidad cultural una connotación ética y pueden convertirla en fuente de pluralismo cultural o de discriminación.

La noción de «cultura» es demasiado amplia para ser utilizada directamente en el proceso educativo. Si concebimos a la cultura como una noción con varios niveles, es posible sugerir la aplicación de esos niveles de diferentes maneras en las actividades escolares o en el diseño curricular.

Por esta razón, compartimos con Soriano (2004) la idea de que los docentes pueden y deben conocer las potencialidades, las debilidades y las competencias que muestran los docentes culturalmente a fin de que en el marco de una escuela comprometida con la diversidad cultural y la interculturalidad, puedan progresar y desarrollar un aprendizaje verdaderamente significativo.

Desde esta perspectiva la institución constituye un espacio de diálogo intercultural, en el que las intenciones y significados de la conducta de los alumnos son interpretados y juzgados generalmente según la cultura de la escuela (no necesariamente la cultura nacional).

Debemos recalcar la importancia de la diversidad cultural para los educadores en nuestro país debido a la globalización, la heterogeneidad de la fuerza de trabajo, los cambios sociales y demográficos. Cualquiera que sea la causa de la diversidad de la fuerza de trabajo, no podemos asumir que todos los docentes quieren las mismas cosas o tienen las mismas expectativas. En lugar de ello, el área administrativa debe entender cómo la diversidad cultural afecta las expectativas y comportamientos de las personas en la institución educativa. El reto de guiar y mejorar el trabajo

docente, es fundamental, para que la diversidad sea reconocida y valorada y donde la productividad sea alentada.

1.3 Cultura y Comportamiento

Los docentes manifiestan su conducta dentro de un medio lleno de relaciones interpersonales en el seno de grupos y sociedades. Los sentimientos, las ideas y los comportamientos no son exclusivamente el producto "determinado" de su naturaleza biológica, sino el resultado de un permanente episodio que se repite en cada generación, y por el cual la sociedad se garantiza a sí misma la supervivencia.

Para que las conductas se transfieran con éxito de generación en generación, es necesario que nuestra sociedad disponga de sistemas eficaces para la transmisión de dicha cultura, y es el proceso de la socialización el encargado de dicho cometido.

El proceso socializador, aparecen en la familia, en la escuela, en la institución, en los compañeros de trabajo, etc., que van a continuar influyendo en nuestras decisiones y también en nuestros comportamientos.

Ya que la cultura es una abstracción del comportamiento, no debemos confundirla con los artefactos materiales (herramientas, recipientes o los demás instrumentos que la gente utiliza y fabrica). La cultura de una persona, no se la puede hacer por una observación simple y directa, se debe tener en cuenta sus comportamientos, lo que hace, dice y sus procedimientos. Métodos que en este caso, emplean los docentes para realizar su trabajo.

Los actos de una persona son la manifestación de su cultura, representa el producto de los modos de comportamiento vigentes en una sociedad.

Las formas de comportamiento que existen en la cultura de cualquier sociedad, representan generalizaciones del comportamiento ya sea de algunos o de todos los miembros de esa sociedad, no solamente de un individuo. Sería un error creer que la cultura representa la forma de actuar de una sola persona.

Existen pautas que hacen referencia a los grupos de comportamiento afines que se encuentran en una cultura dada y son:

- a) Pautas Ideales.-** Representan lo que los miembros de una sociedad harían o dirían en situaciones particulares si es que acataran las normas establecidas por su cultura.

Las pautas ideales los deberes y conveniencias de una cultura. Dicho de otra manera, son los comportamientos deseables por los miembros de una sociedad. Según Kuckhohn, las pautas ideales pueden clasificarse en:

- Compulsivas.- Cuando es la cultura quien proporciona un único medio adaptable de afrontar ciertas situaciones.
- Preferidas.- Cuando son aceptables varias formas de comportarse pero existe una que tiene más valor que el resto.
- Típicas.- Cuando varios comportamientos son aceptados pero uno se expresa más frecuentemente que los demás.
- Alternativas.- Cuando se aceptan varias formas de comportarse y no existe diferencia en el valor o frecuencia de expresión.

- Restringidas.- Cuando hay formas de comportamiento aceptables únicamente por algunos miembros de la sociedad, pero no para el conjunto.

b) Pautas Comportamentales.- Representan los comportamientos reales de las personas en situaciones particulares. Un ejemplo de este tipo de pautas puede ser el comportamiento efectivo de los cristianos en relación con su prójimo o el comportamiento efectivo de los conductores ante las señales de parada, o el comportamiento efectivo de los profesores frente a sus alumnos.

La cultura ha sido nuestro mejor mecanismo de supervivencia, y somos los únicos seres que nos ponemos nombres a nosotros mismos; una capacidad simbólica que también nos hace ser los únicos seres capaces de experimentar alienación.

La cultura, además, es una cuestión de hábito; limita nuestras opciones y nos lleva a reproducir o repetir pautas peligrosas como puede ser los prejuicios raciales, por ejemplo, que se aprenden generación tras generación, por enculturación.

La importancia que se da en nuestra cultura a la competencia y al logro personal termina aislándonos unos de otros, buscando todos destacar sobre los demás o conseguir la excelencia.

La cultura está en continuo proceso dinámico de transformación, y esto supone un estímulo constante a nuestra inventiva y capacidad de imaginación. Como dijo el filósofo chino Confucio: "Todas las personas somos iguales. Sólo son sus costumbres las que son diferentes". Sin embargo, la cultura también tiene la capacidad para poner límites a nuestras

acciones, ambiciones y deseos, pero eso no significa que no puede, ni va, a evolucionar.

La intolerancia que existe entre los seres humanos, bien por diferencias de raza, etnia, género, sexualidad, pobreza, etc., es enojosa. Todos somos iguales, y cada individuo decide como actuar en dichas circunstancias debido a la personalidad individual y su cultura.

Ninguna cultura es mejor o peor que cualquier otra, y por lo tanto el odio entre personas por motivos tan superficiales es algo que no debería de ocurrir, aunque parece ser que nos gusta tener el grupo de “ellos” (los malos) y “nosotros” (los buenos). Lamentablemente aún nos queda un largo camino para alcanzar la igualdad en todo lo que ello representa, en su globalidad.

1.4 La Cultura se Aprende

La cultura consiste en acciones y creencias, que los seres humanos (como animales físicos) aprendemos, es lo que nos hace humanos. La cultura abarca el comportamiento, pero no las cosas que son determinadas genéticamente.

La cultura se guarda y transmite por medio de símbolos, nunca por cromosomas. Mientras que parte de esa cultura se aprende en la infancia (por ejemplo, a hablar) otra se aprende en la madurez. Cuando la persona está comprometida a promover el cambio social, lo que está fomentando es el aprendizaje de nuevas ideas y comportamientos. Por lo tanto se necesitan conocimientos de educación de adultos.

Esta definición sociológica de cultura, que es la sociedad en sí misma, no es la imagen común que tiene la gente, es decir, danzas y tambores, o

solamente las artes (que están englobadas en una de las seis dimensiones de la cultura, la dimensión estética).

“La cultura se aprende, la mayor parte de este aprendizaje proviene de otros miembros del grupo al que pertenece y que a su vez han aprendido de otros.” *Ralph Beals, Harry Hoijer: Introducción a la Antropología. (1978) pg.131*

La cultura por lo tanto, trasciende las generaciones, de las cuales han aprendido los de más edad y de los cuales aprenderán las nuevas generaciones. Sin embargo, la cultura no se transmite genéticamente, las diferencias culturales existen gracias a la educación que ha recibido cada individuo. Aprendemos a actuar de acuerdo con nuestras experiencias y asociaciones cotidianas, que cuando cambian, nuestros hábitos también cambian.

La cultura prevalece en el individuo a pesar del tiempo y persiste a pesar de que las personas que la crearon y expresaron ya hayan desaparecido.

Desde temprana edad empezamos a adquirir un conjunto de creencias, costumbres y valores de nuestro ambiente social los cuales constituyen nuestra cultura.

Formas de aprendizaje de la cultura:

1. El aprendizaje formal: Los adultos y los hermanos mayores enseñan al nuevo miembro de la familia como debe comportarse.

2. El aprendizaje informal: aprende por imitación del comportamiento de personas elegidas ya sea familiares, amigos, héroes de TV, etc. Los anuncios de publicidad ayudan a formar éste tipo de aprendizaje.
3. El aprendizaje técnico: Los maestros influyen al niño, en un ambiente académico.

<http://gadgetus.blogspot.com/2009/01/la-cultura-se-aprende.html>

El proceso mediante el cual el hombre aprende su cultura, puede llamarse “endoculturación”. Podríamos definirla como el proceso de condicionamiento consciente o inconsciente, mediante el cual el hombre se adapta a la vida social a través del aprendizaje de una cultura.

Cada persona atraviesa por un proceso de endoculturación, si no sucediera de esta manera sería imposible que se adapte como miembro de la sociedad. El proceso endoculturativo es sumamente complejo; en los primeros años de vida es una cuestión de condicionamientos fundamentales para sobrevivir. A medida que el crecimiento sigue su curso, el aprendizaje va de la mano de las experiencias a las cuales un individuo está expuesto. Cuando una persona ya es adulta, ha sido tan condicionada que ya puede moverse con comodidad dentro de los límites de la conducta aceptada por su grupo. Podría decirse que el proceso endoculturativo termina con la muerte.

La endoculturación del individuo en los primeros años de vida, es el mecanismo dominante para la formación de su estabilidad cultural, en tanto que el proceso tal como opera en los adultos, es más importante en la producción del cambio.

Pero examinemos el proceso endoculturativo un poco más a fondo:

Los seres humanos nacemos con ciertas cualidades potenciales para la adaptación cultural, aunque no estamos perfectamente adaptados para la vida dentro de una cultura en particular. Necesitamos de un aprendizaje que nos permita adaptarnos a la cultura a la que vamos a pertenecer. Y esto se logra con los padres dentro de la familia y con los profesores dentro del campo de la educación.

El proceso mediante el cual un recién nacido puede desarrollarse hasta adquirir una identificación definida se llama endoculturación.

La cultura proporciona modelos que son de gran utilidad para que los docentes puedan hacer lo que es necesario para pertenecer a dicha cultura. *Beals, Ralph y Hoijer Harry: Introducción a la Antropología. (1974) pg. 28.*

En un nivel muy bajo, las tareas que el personal realice deberá permitir la satisfacción de necesidades como el afecto, la pertenencia, aprobación, seguridad y placer. Así la cultura es el mecanismo por el cual el hombre se adapta a los cambios del entorno para mejorar su capacidad de utilizarlo para su provecho.

Debemos comprender adicionalmente que existen cambios que se pueden presentar en la cultura debido a las siguientes situaciones:

- Cuando nuevos elementos son agregados o cuando antiguos elementos son perfeccionados por medio de invenciones.
- Cuando se adoptan elementos nuevos de otras sociedades.
- Cuando se abandonan ciertos elementos o se los reemplaza por otros mejores.

El personal se adapta al inicio a una cultura dada, no porque provenga de una ascendencia particular sino más bien porque han nacido en un lugar y un

tiempo particular. Cuando se posee la capacidad y los medios para hacerlo, entonces podremos cambiar de cultura si es que se considera que la cultura a la que pertenecemos ya no es para nosotros.

El comportamiento del ser humano y sus variaciones son intentos para ajustarnos o adaptarnos a las condiciones en las que existimos.

Por lo tanto, la cultura se aprende, pero no todo lo que se aprende es cultura.

Engloba todas nuestras acciones y creencias no transmitidas genéticamente. Se transmite (y se almacena) mediante símbolos.

Salvo que los seres humanos les demos un significado, los símbolos, de por sí, no lo tienen (de forma intrínseca)

Nuestros valores comprenden todo lo que consideramos como bueno frente a malo, bien frente a mal, o bonito frente a feo.

1.5 Aprendiendo a ser humano

Si la cultura es parte del ser humano, entonces el individuo debe aprender a “ser humano”. Es mediante la endoculturación que los individuos aprenden y adquieren las habilidades, hábitos, comportamientos, normas, valores y reglas sociales que le servirán en su futuro. El individuo aprende mediante la educación, entendida como la enseñanza, sea ésta dirigida de manera oficial o no, cuyo resultado es la adquisición de cultura por parte del individuo. La

formación de su personalidad y el aprendizaje para vivir y acomodarse a una sociedad.

Los individuos adquieren sus normas de conducta, técnicas, actitudes, opiniones y sistemas de valores de diversas fuentes. Estas fuentes son:

- La familia, que ejerce un control casi absoluto sobre el niño durante sus primeros años de vida y sus años formativos. Dentro de su marco de disciplina, amor, protección, cooperación y socialización, el individuo absorbe el núcleo de valores y formas de vida que orientan su integración básica. En el seno del grupo doméstico, el individuo adquiere las constelaciones culturales más estables y durante el curso de esta socialización, elabora su mundo conceptual básico, su patrón de vida y su ideología social.
- El grupo de amigos, asociados y compañeros de la misma edad.
- Los medios de comunicación social.

En todas las sociedades, la educación constituye un proceso continuo que empieza con el nacimiento del niño y prosigue con mayor o menor intensidad a lo largo de su vida. Es gracias a este proceso que el individuo aprende los usos de su cultura y llega a participar en ella. Adquiere personalidad derivada en gran parte de las posiciones que ocupa y los papeles que asume durante su vida y de la instrucción que se le ha dado.

Además, si el proceso tiene éxito, el individuo quedará socializado en mayor o menor grado, adaptándose a vivir con los otros miembros de su sociedad y a integrar sus propios deseos e ideales en los sistemas de valores comunes al grupo.

Esto no significa que necesariamente la cultura nos de la clasificación de personalidad a la cual debemos pertenecer, o el papel que debe desempeñar, lo que hace la sociedad es clasificar a sus miembros dentro de un sistema de situaciones sociales, cada una de las cuales implica un rol o papel, una serie de normas de conducta o de acción a las cuales se espera han de sujetarse quienes se hallan en una posición social determinada.

El lugar que ocupa un individuo en el sistema basado en el sexo y la edad es lo más significativo para determinar su participación en la cultura, luego viene su posición en la familia proporcionándole pautas para gobernar sus relaciones con un grupo limitado de otros individuos y no con el total de la sociedad.

En el curso de la vida, el individuo varía de posiciones y en cada cambio que haga deberá aprender a desempeñar el papel que le corresponde. Pero puede suceder que al hacerlo entre en conflicto, debiendo elegir entre el papel que desempeña y el que querría desempeñar o sino hallar un compromiso aceptable. Si no lo hace podría tener problemas de adaptación o trastornos emocionales. "Aprendiendo a ser humano". María García (2009:115)

Cuando un niño nace, posee una personalidad que no está todavía definida al igual que una carencia total de conocimientos y su comportamiento se basa en reacciones a determinados estímulos. Comer y evacuar se convierten en las principales preocupaciones del infante, son sus primeros contactos con el medio y con las otras personas. A su madre, la asocia con el calor, la comodidad y la relajación en el momento de alimentarse.

Dicho de otra manera, las determinaciones que ejerce en un individuo su patrón cultural (tendencia cultural individual) transmitido a su persona durante los años formativos son usualmente más poderosas que las que pudieran resultar de una lucha consciente por modificarlas.

Podría derivarse de esa interacción con el medio una formación de la personalidad en la que contribuyen tanto el medio cultural como el físico en el que se encuentra el individuo. Sin embargo, los antropólogos creen que en la formación de la personalidad intervienen factores biológicos heredados. Esta conclusión se basa en el hecho de que existen individuos con personalidades semejantes en sociedades completamente distintas. “Claves de la Filosofía de la Educación” María García (2002:62)

No podría afirmarse cuáles son exactamente los determinantes biológicos de la personalidad, sólo factores biológicos que probablemente tiene relación con las capacidades o potencialidades para su desarrollo más bien que con la personalidad como tal. Es mediante el proceso de endoculturación que el individuo puede llegar a dominar cualquier cultura con tal de que tenga la oportunidad de aprenderla.

CAPITULO II

CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Definiciones de Cultura Organizacional

“La Cultura Organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una institución tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades del personal en la institución”. *R.J Aguado: Cultura Organizacional Educativa. (1994) pg. 10.*

Existe una variedad de definiciones acerca de la Cultura Organizacional, sobre todo desde un campo administrativo-económico, que se refieren a ella como un conjunto de valores, creencias, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una institución para conseguir sus objetivos económicos y sociales.

Una de las definiciones de Cultura Organizacional que ha tenido bastante acogida es la de *J.P Kotter y J.L Keskestt:*

“La cultura organizacional es el adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de la institución y opera en dos niveles: es un reflejo de los

valores que comparten los miembros de una institución, valores que tienden a perdurar a lo largo del tiempo y ofrecen mayor resistencia al cambio y; en un plano más visible, representa las normas de conducta aceptados por los miembros de la institución, normas transmitidas de personas a personas a través del proceso de socialización, en este nivel la cultura está más abierta al cambio". *J.P Kotter y J.L Keskett: Cultura Corporativa y Desempeño. (1992) pg.12*

La Cultura Organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una institución para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí). *Wayne Mondy y Robert Noe: Administración de Recursos Humanos. (1997)*

Robbins (1996) define a la Cultura Organizacional como un sistema de significados compartidos entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras. Al examinar más de cerca este sistema de significado compartido, vemos un conjunto de características clave que la institución tiene en alta estima.

Una definición muy acertada es la que propone Kotter y Keskett (1992) para quienes la Cultura Organizacional consiste en los valores y creencias que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre y con los demás miembros y grupos.

2.2 Funciones de la Cultura Organizacional

Cumple varias funciones dentro de una institución:

- a) Ayuda a definir los límites que la separan de otras instituciones.
- b) Proporciona un sentido de identidad para los miembros de la institución.
- c) Facilita el hecho de comprometerse con algo más grande que el interés individual de cada persona.
- d) Ayuda a mejorar la estabilidad del sistema social de la institución.
- e) Actúa como un ligamento para mantener unida a la institución, proporcionando normas apropiadas de cómo comportarse para los docentes.

Por su parte, *Newstrom y Davis: Comportamiento Organizacional. (1993) pg. 12*, señalan como funciones principales de la cultura de cualquier organización, las siguientes:

- 1.- Da una identidad organizacional a los empleados
- 2.- Define la visión de lo que la organización representa.
- 3.- Es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización.
- 4.- Provee un sentido de seguridad a sus miembros.
- 5.- Su conocimiento, ayuda a los nuevos empleados a interpretar lo que lleva implícito.
- 6.- Provee de un contexto importante para la comprensión de eventos que de otra manera crearían confusión.
- 7.- Estimulan el entusiasmo de los empleados para la realización de sus tareas.
- 8.- Atraen la atención con sistemas de valores y creencias similares.
- 9. - Identifican los modelos de comportamientos a emular.

No existe instrumento alguno que impida la influencia de la cultura en las organizaciones. Las fuentes de poder e influencia que hacen que una

organización funcione eficaz y eficientemente, de acuerdo con *Mintzberg: Administración. (1991) pg. 23*, son las siguientes:

- Autoridad: la cual tiene su base en un poder legalmente sancionado.
- Ideología: que se identifica con la cultura organizacional.
- Conocimientos técnicos certificados oficialmente, y
- Política: que representa al poder "técnicamente ilegítimo" o alegítimo por el uso de medios y los fines que persigue.

La cultura en las organizaciones representa la parte sentimental, no escrita cuyo propósito es proveer a los miembros con un sentido de pertenencia e identidad, generando un compromiso para creencias y valores que pueden ser más duraderos que las personas mismas. Por otra parte, es importante que las personas que integran una organización, se involucren en la cultura de la organización, como parte de una filosofía administrativa. La cultura también estimula la estabilidad de las organizaciones y provee a los miembros con entendimiento que puede ayudarles a darles sentido de eventos y actividades organizacionales. *Smircich: Cultura Organizacional. (1983) pg. 34.*

Una cultura eficaz es aquella que mantiene un equilibrio siempre dinámico entre las diferentes fuerzas de la institución. La organización que posee una cultura inapropiada, con un sistema de valores y creencias que no son claros e identificables por sus miembros, es una organización que no obtiene la efectividad de sus operaciones.

La cultura envuelve a las organizaciones, cualquiera que sea su configuración estructural, a través de un sistema de valores y creencias que crean y fomentan una identidad que facilita la adaptación a su entorno y sus procesos de administración interna. Si la cultura organizacional es comprensible a las personas, éstas entienden y clarifican los valores que

deben ser enfatizados en sus comportamientos y facilita los procesos organizacionales reorientando constantemente su configuración estructural.

Parece ser que el papel que cumple la cultura especialmente en los años 90 ha sido más importante. Esto puede deberse a los cambios de índole administrativo, en los cuales la cultura desempeña el papel de proporcionar un significado compartido a los empleados, el cual asegura que todos estén caminando en la misma dirección.

La cultura organizacional es propia de cada organización, en referencia a esto Davis plantea que las organizaciones, “al igual que las huellas digitales, son siempre singulares”. G. Rivera: *Monografias.com*. <<*Cultura Organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad*>>

Las organizaciones tienen una cultura que poseen su propia historia, comportamiento, creencias, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

En cada uno de sus niveles desde lo más general a lo más específico la cultura está influenciada por el entorno que la rodea, dicho de otra manera, es el reflejo de la sociedad en que se desarrolla pero a menor escala.

La cultura de la organización es una prioridad estratégica por su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales, ofrecen incluso ideas, directrices, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización. A partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

Se puede decir que la cultura de la institución tiene dos subsistemas: “los subsistemas filosóficos y actitudinales. El primero está constituido por la referente a la misión, visión y valores de una institución y es responsabilidad de la alta gerencia elaborarlo dentro de la institución. El subsistema actitudinal, depende del anterior y comprende todo lo concerniente a los comportamientos y actitudes de los miembros de la institución: sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad y un alto nivel de compromiso e interés por la institución; este representa la fuente principal del funcionamiento organizacional”. Cfr. De Souza. www.pa-partners.com/articulos.htm. <<Cultura Organizacional>> (1998).

2.3 Cómo se aprende la Cultura

La cultura se transmite de diversas formas, siendo las más poderosas:

Historias

Son narraciones de acontecimientos acerca de los fundadores, la ruptura de reglas, reubicación de empleados, reacciones de errores pasados y la forma como la institución maneja las situaciones. Estas historias son precisamente las que proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

Rituales

Que son secuencias repetitivas que expresan y refuerzan los valores clave de la institución, señalan que metas son las de mayor importancia, que personas son importantes y de cuales se puede prescindir.

Símbolos Materiales

Que revelan a los docentes quién es importante, cuál es el grado de igualitarismo, que desea la administración superior y la clase de comportamiento que son los apropiados.

Lenguaje

Que ayuda a identificar a los miembros de una cultura. Al aprender el lenguaje común de la institución, los docentes atestiguan su aceptación de la cultura y al hacerlo contribuyen a conservarla.

Con el tiempo, las instituciones inventan y comparten términos de uso exclusivo para describir lugares, oficinas, personal, proveedores, productos relacionados con sus actividades, etc.

Puede ser que los docentes nuevos se vean abrumados con estos términos y lenguaje que después de algún tiempo se convertirán en parte de su lenguaje. Una vez aprendido, este lenguaje actúa como un denominador común que unifica a los miembros de una cultura". *Robbins, Stephen P: Comportamiento Organizacional. (1996) pg. 304*

2.4 Función de la Cultura Organizacional en las Instituciones Educativas.

La cultura organizacional cumple numerosas funciones dentro de las instituciones educativas. Una de esas funciones es que transmite un sentido de unión entre los miembros de la institución.

Enrique Javier Díez Gutiérrez (2000), plantea que la cultura cumple con varias funciones en la institución. En primer lugar, cumple la función de:

1. Definir los límites: Marcar la diferencia entre una institución y otra.

2. Transmite un sentido de identidad a sus miembros: Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.

3. Función Epistemológica: La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.

4. Función Adaptativa: Lograr una comprensión común entre los integrantes de la institución, adaptándose a un modo de vivir en comunidad.

5. Función Legitimadora: Justifica el sentido y valor de la institución. Refuerza la orientación, el comportamiento y el trabajo de los miembros de la institución, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido.

6. Función Reguladora (controladora): La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la institución al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.

7. Motivadora: Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal y facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.

8. Simbólica: Representación de la vida social de un grupo. Resume y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la institución.

2.5 Estructura Organizacional

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada institución es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además, debe reflejar la situación de la institución; por ejemplo: su edad, tamaño, el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.

En la búsqueda de la mejor forma de organización para la institución se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida. A continuación se describirá de forma general cada una.

2.5.1 Estructura Lineal

Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

2.5.2 Estructura Matricial

Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común, el proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

2.5.3 Estructura por Departamentalización

Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una institución; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

2.5.4 Estructura Circular

Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados; por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la institución, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización.

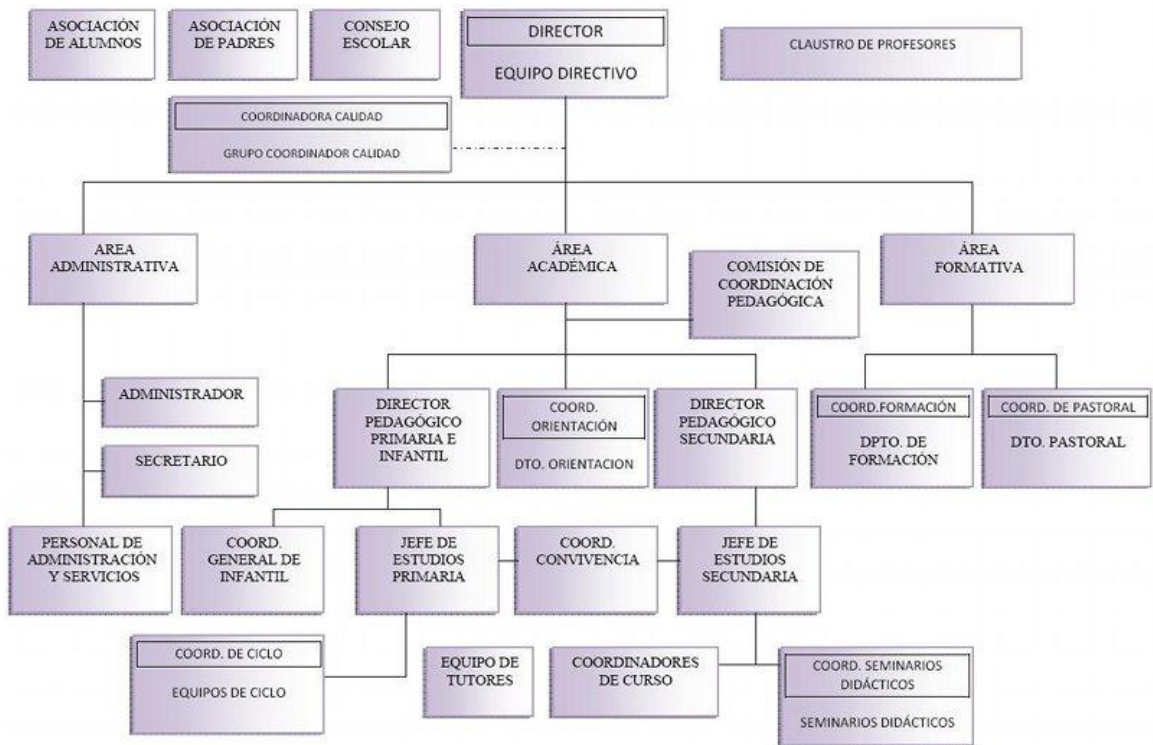
2.5.5 Estructura Híbrida

Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una institución puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos, función y entorno.

<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm>

Considerando estas particularidades, la cultura organizacional propuesta para las instituciones educativas debe lograr una cohesión interdepartamental que permita la libre comunicación y comunión entre los diferentes grupos de trabajo, entendiendo por estructura organizacional a los diferentes patrones de diseño para organizar la institución educativa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado, siguiendo

estas directrices se utilizará una estructura híbrida que conjugue adecuadamente las características de varias estructuras y sea lo suficientemente flexible al desarrollo y crecimiento de la institución como se muestra en la gráfica.



<http://www.colegiopablovi.es>

CAPITULO III

FACTORES TANGIBLES E INTANGIBLES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1 Factores que Influyen en la Cultura Organizacional

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

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

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

Los factores organizacionales (externos e internos), repercuten en el comportamiento de los miembros de una institución y dependen de las percepciones que tenga el docente de cada uno de estos elementos Estas

apreciaciones derivan en buena medida de las actitudes, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la institución.

Los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales y otros, que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en el clima laboral de la institución.

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

Es por ellos que los factores que influyen en la cultura organizacional o laboral, son las piezas claves para el éxito de una institución, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus docentes. Para la presente investigación consideraremos los siguientes factores: Tangibles e Intangibles.

Se pueden identificar varios factores que inciden en la Cultura Organizacional y que por ende al ser conceptualizados, analizados y comprendidos, se pueden manipular para mejorar el funcionamiento de la institución.

Los Factores Tangibles son aquellos que se pueden identificar y hasta cierto punto medir su grado de influencia e importancia dentro de la institución; se caracterizan en su mayoría por ser los elementos más evidentes, tanto para sus miembros como para las demás personas que no pertenecen a la institución.

Los intangibles son aquellos que no se pueden ver a simple vista, y se encuentran dentro de la institución de una manera subjetiva, pero pese a esto, son aquellos principios, metas, etc., que impulsan a los miembros de la institución a: actuar de determinada manera y/o evitar ciertos comportamientos, su influencia y efectividad, se pueden apreciar en el momento que los miembros de la institución los ponen en práctica o los omiten.

**PRINCIPALES FACTORES QUE INCIDEN EN LA
CULTURA ORGANIZACIONAL**

FACTORES TANGIBLES	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Administrativa • Miembros de la institución. - Formación de grupos de trabajo. - Funciones y Responsabilidades - Remuneración. • Símbolos Materiales.
FACTORES INTANGIBLES	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización • Ideología de la Institución. • Valores Institucionales. - Normas - Ritos y Ceremonias. - Historias y Mitos.

Fuente: Drucker (2002).

3.2 FACTORES TANGIBLES

3.2.1 Gerencia Administrativa

La importancia que tienen las personas encargadas de la Gerencia Administrativa, es evidente, ya que ellas son las que imponen las directrices a seguir en la institución a todo nivel. Caligiore (2003)

3.2.2 Miembros de la Institución

Dentro de la institución se debe entender que la estructura de la organización (estructura organizacional) establece la forma de como las tareas del trabajo son formalmente divididas, agrupadas y coordinadas.

Por tal motivo para establecer la estructura organizacional en la institución se hará las siguientes reflexiones:

- ¿En qué grado están subdivididas las tareas en trabajos separados?
 - Especialización del trabajo: Grado en el cual las tareas en la organización se subdividen en puestos separados

- ¿Con qué bases están agrupados los trabajos?
 - Departamentalización: Es la base con la cual se agruparán los trabajos en distintas áreas de trabajo, por ejemplo:
 - Consejo Directivo
 - Rectoría
 - Dirección Académica
 - Secretaría
 - Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil
 - Dirección Administrativa y Financiera

- Dirección de Gestión Humana
 - Etc.
-
- ¿A quién informan los individuos y los grupos?
 - Cadena de mando: La línea continua de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta la última posición y aclara quién reporta a quién.
 - Autoridad: Derechos inherentes en una posición de jefe para dar órdenes y esperar que se cumplan
 - Unidad de mando: Un subordinado debe tener sólo un jefe superior ante el cual es directamente responsable

 - ¿A cuántos individuos puede dirigir un gerente con eficiencia y eficacia?
 - Tramo de control: Número de subordinados que un inspector o personal de control puede dirigir eficaz y eficientemente. La tendencia actual es hacia los grandes tramos de control para la reducción de gastos, costos de operación además de acelerar la toma de decisiones, incrementar la flexibilidad, acercarse más a los alumnos clientes y facultar a los docentes.

 - ¿En dónde yace la toma de decisiones de la autoridad?
 - Centralización: Grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización.
 - Descentralización: La toma de decisiones se delega a los empleados de bajo nivel.

Al interior de los miembros de una institución, se puede distinguir varios aspectos a ser considerados y que inciden en la Cultura Organizacional, estos son:

3.2.2.1 Formación de Grupos de Trabajo

La formación y desarrollo de un grupo de trabajo constituye un proceso dinámico. Las instituciones siempre se encuentran en cambio, no obstante, un grupo debe transitar por una secuencia de procesos para consolidarse como equipo:

- Formación.

En esta etapa, los individuos se consideran parte del grupo, pero experimentan incertidumbre con relación a su finalidad, estructura y liderazgo. Se explora el terreno para conocer las conductas y formas de actuación de los otros participantes. Esta fase termina cuando sus miembros comienzan a considerarse realmente parte del grupo.

- Formación de subgrupos.

Se caracteriza por la formación de subgrupos para reducir la inseguridad e incertidumbre que provoca la fase anterior. En esta etapa, surgen conflictos y actitudes de oposición que no pueden identificarse con claridad y que pueden disimularse.

- Conflictos y confrontación.

Se produce una hostilidad manifiesta entre los subgrupos, se advierte resistencia al control que se impone a los subgrupos e individuos. Hay conflictos con el liderazgo y se producen confrontaciones. Cuando se logra superar esta etapa, se advierte una jerarquía clara en el liderazgo dentro del grupo.

➤ Diferenciación.

En esta fase, surgen relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión, porque ha confrontado y superado sus diferencias. Aumenta el sentido de compañerismo. Se aceptan las diferencias y se crea una atmósfera de aceptación mutua. Esta etapa finaliza cuando el grupo adquiere una estructura estable y crea un conjunto común de expectativas sobre lo que se define como un comportamiento correcto por parte de sus integrantes.

➤ Realización y responsabilidad compartida.

Esta es la etapa culminante del proceso. La estructura es plenamente funcional y se acepta por todos. La energía del grupo es sincrónica y no se centra en conocer y entender a los demás, sino en la ejecución de las tareas, cada uno se responsabiliza por la calidad con que se realizan las tareas y por la marcha del grupo como conjunto. En esta fase, cada persona puede hacerse cargo de una parte diferente del trabajo, ocupar una determinada posición, cumplir una función, interpretar un papel a la vez que asume un alto grado de responsabilidad por el éxito del conjunto. En este momento, puede comenzarse a pensar en un equipo de trabajo.

Los grupos no se crean con la intención de reducir el trabajo individual, sino para potenciarlo bajo determinadas condiciones. Se forman para cumplir con objetivos concretos que se logran más fácilmente con el trabajo conjunto, en el seno de una cultura empresarial que apoya este concepto, si existe tiempo suficiente para realizar un intercambio adecuado, debatir y compartir ideas, para solucionar problemas con determinadas técnicas, si los miembros potenciales presentan el nivel de calificación técnica adecuado, si poseen capacidad de relación interpersonal, así como las habilidades administrativas y para la comunicación necesaria.

La conformación de un grupo de trabajo tiene sentido cuando existe una meta común y las tareas de los miembros del grupo son interdependientes, cuando se necesita la cooperación para completar un trabajo y para mejorar su calidad de forma sustancial.

3.2.3 Funciones y Responsabilidades

Este es otro de los factores que inciden en la Cultura Organizacional, ya que dentro de la organización las funciones y responsabilidades están integradas por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados.

Varaix.mit.tur.cu/...1%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL/Cultura%20y%20clima.DOC

La función docente es aquella de carácter profesional que implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza - aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los mismos procesos y sus resultados, y de otras actividades educativas dentro del marco del proyecto educativo institucional de los establecimientos educativos. (Art. 4 Decreto 1278 de 2002).

La responsabilidad docente, se refiere a una serie de normas y reglas que imparten a sus alumnos y que al mismo tiempo, cumplan con sus tareas dentro de la institución. (<http://tavira.bitacorras.com/archivos/2005/10/30/la-responsabilidad-del-docente>)

La función esencial del personal es ayudar a los estudiantes a desarrollar sus capacidades intelectuales, morales y sociales dentro del marco de sus aspiraciones y posibilidades.

El personal docente según Mercedes, G (2001), tiene como responsabilidad:

1. Asistir al trabajo con regularidad, puntualidad y cumplir la jornada de trabajo establecida.
2. Observar normas de comportamiento correcto, cortés y respetuoso en sus relaciones con sus superiores, compañeros de trabajo y ciudadanos.
3. Realizar eficientemente las tareas, funciones de su puesto y otras compatibles que se le asignen.
4. Seguir las instrucciones que le impartan sus superiores dentro de su ámbito de autoridad.
5. Mantener la confidencialidad de los asuntos que se les confíen sin menoscabar el derecho de los ciudadanos a obtener información de carácter público.
6. Vigilar, conservar y proteger documentos, bienes e intereses públicos que estén bajo su custodia.
7. Cumplir las normas legales y reglamentarias de la institución.

3.2.3.1 Remuneración

CHIAVENATO, I. Gestión del Talento Humano (2002) pg. 31 – 32, Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill, indica que la palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de persona en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización. La compensación de personas abarcan temas como: la remuneración, los programas de incentivos y los beneficios y servicios:

Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto los reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación. En otras palabras, el compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas en los intereses de la organización.

Nadie trabaja gratuitamente. Cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos.

<http://www.eumed.net/libros/2008a/365/Proceso%20m>

Constituye como remuneración lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualesquiera sean la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición. Tal concepto es aplicable para todo efecto legal, tanto para el cálculo y pago de los beneficios previstos en la presente Ley, cuanto para impuestos, aportes y contribuciones de la seguridad social y similares que gravan las remuneraciones, con la única excepción del Impuesto a la renta que se rige por sus propias normas.

3.2.4 Símbolos Materiales

Estos comunican a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que quiere la dirección, comportamientos apropiados, etc.

Los símbolos materiales son el diseño y disposición de espacios y edificios, el mobiliario, los privilegios de los ejecutivos y el vestido; que indica a los trabajadores quien es importante, el grado de igualdad deseado por la gerencia y la clase de conducta (aceptación de riesgos, conservadora, autoritaria, participativa, individualista, social) que se juzga apropiada.

3.3 FACTORES INTANGIBLES

3.3.1 Socialización

En un sentido amplio, podríamos decir que la socialización es el proceso por el cual una cultura, sociedad y organización condiciona el comportamiento de sus miembros.

La socialización organizacional, en palabras de *Schein: Cultura Organizacional (1998) pg. 17 - 22*, es la forma de "ponerse al tanto", el proceso de adoctrinamiento y adiestramiento, en el cual se señala lo que es importante en una organización o en alguna parte de la misma.

Este proceso se da en la escuela, cuando se obtiene el primer empleo, en una organización y se da cuando se pasa de un departamento a otro o de un rango a otro. Y vuelve a aparecer desde el principio si uno abandona la organización e ingresa a otra.

La socialización es un proceso, que a pesar de su continua presencia, resulta fácil pasarlo por alto. Sin embargo, puede hacer o deshacer una carrera y los planes del personal en una organización. La rapidez y eficacia de la socialización determinan la lealtad, el compromiso, la productividad de los empleados, así como su permanencia o salida. La estabilidad y eficacia de las organizaciones dependerán de la habilidad que tengan éstas para socializar a sus componentes.

La Socialización Laboral hace referencia al amplio proceso por el cual las personas van adquiriendo progresivamente los aspectos (actitudes, comportamientos y valores) que son las representaciones sociales que les permiten incorporarse al mundo del trabajo y desarrollar actividades productivas dentro de lo que, en el marco cultural de la organización.

<http://www.monografias.com/trabajos12/mtgsoc/mtgsoc.shtml>

3.3.2 Ideología de la Institución

Stuart Hall: Cultura Organizacional (1996) pg. 26, defines la ideología como: "... las estructuras mentales los lenguajes, los conceptos, las categorías, imágenes del pensamiento y los sistemas de representación- que diferente clases o grupos sociales despliegan para encontrarle sentido a la forma en que la sociedad funciona, explicar la misma y hacerla inteligible..."

La ideología es la base de las representaciones sociales, por lo que es un constructor de grupo. Abarca los valores, las creencias, las metas y los conocimientos que van a determinar, en general, el actuar del grupo y de los individuos.

3.3.3 Valores Institucionales

Los Valores institucionales son particularmente apropiados para el ambiente de trabajo, para el oficio en sí y su manera de realizarlo. Entre los más importantes y destacados podemos citar:

- **Tolerancia:** Aceptar y practicar activamente el reconocimiento por la diferencia y la validez de trabajar con los demás, orientando la conducta al logro de los resultados institucionales.

- **Solidaridad:** Colaborar conjuntamente para el logro efectivo de la misión institucional, los objetivos y metas propuestas por el mismo.

- **Lealtad:** Actuar en el marco de los principios institucionales, que permita una convicción profunda de servicio a los demás.

- **Compromiso:** Firme disposición y convicción permanente para el logro de los objetivos como docente.

- **Responsabilidad:** Tener siempre presente que por todas y cada una de nuestras acciones en cumplimiento de la misión institucional estaremos dispuestos a dar respuesta oportuna y cierta, aceptando libremente las consecuencias de nuestros actos

- **Honestidad:** Todas las acciones de los integrantes de la institución serán reconocidas por su integridad y coherencia tanto en su pensar como en su actuar.

- **Respeto:** Reconocer la dignidad que poseen en igualdad de condiciones todos los integrantes de la institución y sobretodo que exista respeto mutuo. Mercedes Gagneten (1999)

3.3.3.1 Normas

Es el conjunto de directrices que la organización tiene para que los individuos y los grupos de trabajo realicen las actividades con orden y así poder facilitar las condiciones de trabajo.

Normas sociales son unas reglas que se deben seguir o a las que se deben ajustar las conductas, tareas y actividades del ser humano. *Durkheim Émile: La división social del trabajo social (1993) pg. 91.*

El sistema de normas, reglas o deberes que regula las acciones de los individuos entre sí es lo que llamamos moral.

3.3.4 Ritos y Ceremonias de la Institución

Los ritos, rituales y ceremonias son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc. Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no se valoriza en la organización.

Harrison, Trice y Janice: FREITAS, (1991) pg. 23-25, presentan los ritos organizacionales más comunes:

Ritos de pasaje, utilizados en el contrato como en el traslado de cargos, teniendo como objetivo minimizar la ansiedad frente al nuevo papel asumido y restablecer las relaciones sociales presentes.

Ritos de degradación, donde se denuncia públicamente las fallas o los errores cometidos sea a través de retiros o denuncias, su objetivo es exponer los límites y las reglas que deben ser seguidas.

Ritos de refuerzo, valorizando y felicitando los resultados positivos y esperados, teniendo como objetivo motivar aptitudes semejantes y reconocer el buen desempeño.

Ritos de renovación, con el objetivo de perfeccionar el funcionamiento de la organización y comunicar que “se está haciendo algo con los problemas”, y también una forma de dar atención a un determinado problema, omitiendo los demás.

Ritos de reducción de conflictos, para restablecer el equilibrio entre relaciones antes conflictivas, y también una forma de desviar la atención de otros problemas.

Ritos de integración, muy común en fiestas navideñas u otras fechas importantes, donde se incentiva la expresión de sentimientos.

3.3.5 Historias y Mitos

Las historias son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente. El contenido de las historias siempre trae aspectos importantes de la cultura y también de la reacción organizacional delante de tales hechos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional.

Wilkins: FREITAS, (1991) pg. 28, comparte algunas características generales que están presentes en las historias:

- Ellas son concretas, visto que detallan personas y acciones específicas, forneciendo descripciones sobre la época y el lugar en que ocurrió;
- Ellas son de conocimiento común entre todos;
- Las personas creen en las historias;
- Ellas son una especie de contrato social en la organización, una vez que son, en general, relacionadas con la manera de actuar y de qué forma esa manera es tratada, recompensada o punida.

En general, las historias abordan tema referente a la igualdad entre los miembros, comportamientos ejemplares, dignos o audaces, seguridad, control.

Los mitos son muy similares, con la diferencia básica de que no son exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales

CAPITULO IV

DESEMPEÑO LABORAL

4.1 Conceptos de Desempeño Laboral.

Chiavenato (2002) pg. 236, expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Robbins (2004) pg. 564, plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles.

En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

4.2 ¿Qué determina el Desempeño Laboral?

El desempeño laboral está relacionado con el clima organizacional de la institución y con la satisfacción laboral. Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo, sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Stephe Robbins (1996)

La institución también debe saber cómo se desempeñan las personas en sus actividades para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la institución deben conocer su desempeño.

La cultura de una institución y su desempeño se relacionan en forma directa. La lógica para intentar un cambio cultural consiste en crear una organización más afectiva. El término cultura quiere decir que la mayor parte de los directivos y docentes comparten un conjunto de valores y métodos para llevar a cabo una educación firme. Mondy y Noe (1997)

Las culturas fuertes se asocian con un desempeño alto por dos razones:

1. La primera, se basa en las estrategias. Quienes participan en la organización comparten las mismas metas y poseen algún acuerdo básico sobre la manera de obtenerlas.

2. Y la segunda, se basa en la cultura fuerte que lleva al compromiso y la motivación del docente. En este punto de vista, la cultura es determinante para establecer la dedicación al desempeño docente que caracteriza a las instituciones exitosas. <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/123.htm>

La cultura organizacional y el desempeño laboral se relacionan, aunque las pruebas acerca de la naturaleza exacta de esta relación son ambiguas.

4.3 El Profesor y su Desempeño en el Aula

Hablar del papel del profesor actualmente, no deja de ser una aventura y un reto. Y esto se dice por la vinculación que tiene el desempeño del profesor con el proceso de comunicación en el aula.

La investigación de la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral de los docentes, intenta brindar un conjunto de capacidades para observar y comprender la conducta de los docentes pertenecientes a un determinado ambiente escolar; a través de este estudio se descubre el desempeño docente, administrativo y demás personas que gestionan a favor de la educación.

Imbernon (1994) establece una analogía entre enseñanza y medicina cuando dice que el gran profesor, como el gran médico, es aquél que añade creatividad e inspiración a un repertorio básico. Pero ambos, no solo diagnostican sino también buscan y aplican soluciones.

Para definir lo que es un profesor, se puede tomar en cuenta los diferentes roles que debe integrar en su figura para llevar a cabo su misión de la forma más eficaz posible. García Hoz y Pérez Juste (1984)

- Experto en instrucción
- Motivador
- Organizador
- Líder
- Orientador
- Arquitecto
- Modelo

Veamos en el siguiente cuadro algunas de las acciones del profesor que lleva a cabo en cada uno de los roles citados. Fuente: Hoz y Juste (1984)

ROL	ACCIONES
EXPERTO EN INSTRUCCIÓN	Decisiones sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Fines a alcanzar • Metodología y recursos • Contenidos a desarrollar • Actividades para su desarrollo • Evaluación
MOTIVADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos a utilizar • Conocimiento del alumno
ORGANIZADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la clase • Interacción con los alumnos • Planificación / supervisión de tareas • Preparación de pruebas de evaluación / asignación de calificaciones • Reuniones con otros profesores
LÍDER	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a las necesidades de todos y de cada uno de los alumnos • Técnicas de manejo de grupos
ORIENTADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda en resolución de problemas al alumno • Guía en el proceso de enseñanza-aprendizaje
ARQUITECTO	<ul style="list-style-type: none"> • Modelador y facilitador del aprendizaje significativo • Adecuación de metodología y recursos
MODELO	<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes • Entusiasmo • Ética

Se puede apreciar que son muchas y variadas las actividades que lleva a cabo un profesor, y en el desarrollo de ellas está implícito que su labor sea o no eficaz. Es importante que el profesor realice un proceso de reflexión sobre todas y cada una de ellas para determinar el grado de aportación que puede facilitarle su labor dentro del aula.

4.3.1 Metodología

La metodología didáctica propone formas de estructurar los pasos de las actividades didácticas de modo que orienten adecuadamente al aprendizaje del educando. *CEPEDA, Jesús Martín: Metodología de la enseñanza basada en competencias, Universidad Autónoma del Noreste, México, (2003) pg. 45*

Según las circunstancias y el nivel de madurez del alumno, la metodología didáctica puede proponer estructuras preponderantemente lógicas o preponderantemente psicológicas.

No debe haber diferencias sustancial entre método y técnica didáctica por encontrarse ambos muy próximos el uno al otro, siendo su objeto común hacer que el educando siga un esquema para una mayor eficiencia de su aprendizaje.

Así, se establece una diferencia entre métodos y técnicas:



<http://www.frbb.utn.edu.ar/loi/metodologia.html>

Por tanto, un método de enseñanza puede hacer uso en el conjunto de acciones, de una serie de técnicas.

Si se parte del concepto de tecnología y del aprendizaje como construcción, no podemos aceptar una separación arbitraria entre teoría y práctica, la propuesta es acercarse a los problemas básicos de la especialidad, integrando teoría y práctica al modo de trabajo profesional. Es necesario encarar lo teórico-práctico como práctica como praxis, no como aplicación.

La ejecución de procesos y procedimientos que garanticen un nivel de elaboración de conocimientos requiere el docente un cierto tiempo de acción, ese tiempo debe ser planificado partiendo del nivel de desarrollo del alumno, el inicio de un nuevo aprendizaje se realiza a partir de los conceptos,

representaciones y conocimientos que ha construido el alumno en el transcurso de sus experiencias previas. Estos conocimientos le sirven de punto de partida e instrumento de interpretación de la nueva información.

El nuevo material de aprendizaje debe relacionarse significativamente, para integrarse en su estructura cognitiva previa, modificándola y produciendo un aprendizaje duradero y sólido.

Si se producen aprendizajes verdaderamente significativos, se consigue uno de los objetivos principales de la educación: asegurar la funcionalidad de lo aprendido.

Se hace necesario plantear las situaciones de aprendizaje, como problema, de tal modo que las posibles soluciones generen relaciones y nuevos interrogantes para nuevos aprendizajes.

Este tipo de actividades posibilitan la transferencia a nuevas situaciones cada vez más complejas desarrollando soluciones creativas.

Estas situaciones de aprendizaje pueden ser planteadas en todas las materias. El tronco integrador es la instancia en que esa estrategia es esencial para que los conocimientos de las diferentes materias logren una integración y adquieran mayor significación. CEPEDA, Metodología de la enseñanza basada en competencias, Universidad Autónoma del Noreste, México, (2003) pg. 50 - 67.

4.3.1 Tipos de Metodología.

Durante el proceso de formación, es posible utilizar un gran número de metodologías de enseñanza diferenciadas entre sí, fundamentalmente por el

objetivo que persiguen (desarrollar conocimientos, actitudes o habilidades) y por el grado de participación que dan al alumno en su relación con el docente.

Los métodos en cuanto a la forma de razonamiento son:

<http://www.monografias.com/trabajos12/mtgsoc/mtgsoc.shtml>

- **Metodología deductiva:** el conocimiento se genera de lo general a lo particular. Ejemplo: antes de entrar a explicar el contenido sobre la interacción docente y sus componentes, podemos realizar varias simulaciones que después analizaremos y describiremos de forma estructurada y concreta.
- **Metodología inductiva:** el razonamiento va de lo particular a lo general.
- **Metodología comparativa:** el razonamiento va de lo particular a lo particular.

Los métodos en cuanto a las actividades de los alumnos

- **Metodología pasiva:** la mayor parte del tiempo de la intervención didáctica lo ocupa la actividad del docente.
- **Metodología activa:** en el aula prevalece la actividad del alumno.

Los métodos en cuanto a la globalización de los conocimientos

- **Método de Globalización:** Es cuando a través de un centro de interés las clases se desarrollan abarcando un grupo de disciplinas ensambladas de acuerdo con las necesidades naturales que surgen en el transcurso de las actividades.
- **Método no globalizado o de Especialización:** Este método se presenta cuando las asignaturas y, asimismo, parte de ellas, son

tratadas de modo aislado, sin articulación entre sí, pasando a ser, cada una de ellas un verdadero curso, por la autonomía o independencia que alcanza en la realización de sus actividades.

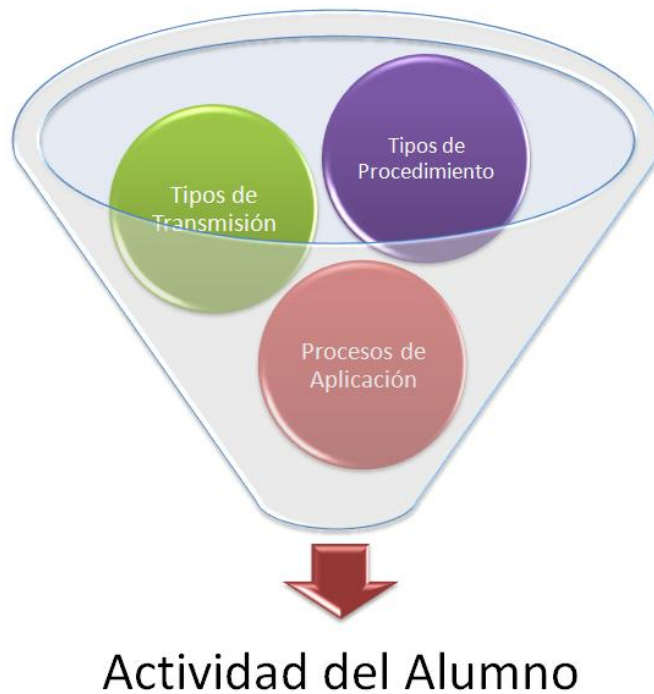
- **Método de Concentración:** Este método asume una posición intermedia entre el globalizado y el especializado o por asignatura. Recibe también el nombre de método por época (o enseñanza epocal). Consiste en convertir por un período una asignatura en materia principal, funcionando las otras como auxiliares. Otra modalidad de este método es pasar un período estudiando solamente una disciplina, a fin de lograr una mayor concentración de esfuerzos, benéfica para el aprendizaje.

Según Mercedes Gagneten, los métodos en cuanto a la relación entre el profesor y el alumno son:

- **Metodología individual:** el proceso de formación aprendizaje se realiza de manera personal formador – alumno.
- **Metodología recíproca:** el formador delega la formación en uno o varios alumnos para que enseñen a sus compañeros.
- **Metodología de trabajo individual:** la formación establece tareas diferentes por cada alumnos
- **Metodología de trabajo grupal:** el aprendizaje se realiza en grupo, de modo cooperativo.

Mercedes Gagneten.Revista: La Educación en nuestras manos. N° 53, febrero de (1999).

En el siguiente cuadro se destaca el proceso más utilizado en cuanto a Metodología, mediante Tipos de Transmisión, Procedimiento, Proceso de Aplicación y Actividades del Alumno:



http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014424/014424_03.pdf

TIPOS DE TRANSMISIÓN

Ahora bien en el momento de hacer la opción por un Metodología es necesario tener en consideración varios puntos:

- **El contenido de la lección:** Algunos contenidos no son propios para algunos tipos de Metodologías. Por lo cual el maestro deberá escoger éstos con mucho cuidado.
- **El tamaño del grupo:** Si queremos trabajar un Metodología activo mediante dinámicas grupales necesitaremos al menos un número de personas que nos asegure cierto éxito de la actividad. En función de número de participantes determinados la interacción docente.

- **La edad de los alumnos:** Hay determinados Metodologías que están más relacionados con los distintos tramos de edad. Un ejemplo: si estamos trabajando como formador en un taller de empleo de albañilería para personas mayores de 45 años, es muy probable que algunos participantes tengan experiencia previa, de ahí que busquemos que el Metodología se activo y basado en un aprendizaje significativo, esto es, aprovechar los conocimientos previos que traen. En una escuela taller, el alumno que tengamos puede ser que tenga 16 años y sin experiencia previa, nuestro Metodología estará más enfocado a un Metodología de descubrimiento y demostrativo, y unas técnicas más de lección magistral para abrirle las puertas a una ocupación nueva para él.
- **Las necesidades del grupo:** Como veremos más adelante, el grupo pasa por distintas fases que se identifican con necesidades. Al inicio de un curso la necesidad es crearse como grupo, identificarse, con lo cual el Metodología y las técnicas se orientarán a potenciar un clima de confianza y conocimiento.
- **Las capacidades de los alumnos:** Si por ejemplo, queremos que los alumnos que tenemos “investiguen” sobre un aspecto concreto de la materia que impartimos, debemos saber antes si sus capacidades lo posibilitan. Es probable que no conozcan recursos para realizar la tareas, por tanto fracasaremos en nuestra propuesta metodológica. Un paso previo será analizar sus capacidades físicas, cognitivas y adecuar nuestra propuesta de trabajo a esas posibilidades.
- **Las facilidades físicas disponibles:** Infraestructura, equipos, maquinarias, etc.

- **Los recursos:** humanos, económicos, tecnológicos y literarios.
- **Las capacidades propias del formador y su intencionalidad:** Al seleccionar una técnica y Metodología, debemos conocer el procedimientos que conlleva y cuál es el objetivo que debemos conseguir.
- **La variedad.** Existen diferentes tipos de aprendizaje en nuestro grupo, con lo cual debemos abarcar un abanico de posibilidades en nuestras metodologías, así evitaremos la monotonía, y nos acercaremos mejor a todos por igual.

PROCESO DE APLICACIÓN

- Presentación.
- Ampliación y diferenciación.
- Búsqueda de soluciones.
- Aplicación de soluciones.
- Transferencia.
- Evaluación

ACTIVIDAD DEL ALUMNO

Actividades Grupales:

- Facilitan la participación de los miembros del grupo.
- Fomentan la responsabilidad sobre el aprendizaje, el sentido crítico y la capacidad de análisis.
- Aseguran la motivación del alumno.

- Favorecen la modificación de actitudes; sobre todo, las técnicas grupales.
- Posibilitan el desarrollo de habilidades complejas de toma de decisiones, trabajo en grupo, etc.
- Técnicas: Torbellino de ideas, Debate, estudio de casos, Juegos de empresa, Role-playing, Phillips 66, Mesa redonda, Proyectos, etc.

Actividades Individualizadas:

La aplicación de las técnicas de enseñanza individualizada exige tener muy en cuenta las características específicas de cada alumno, no perdiendo nunca de vista el carácter general del programa y su organización.

http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014424/014424_03.pdf

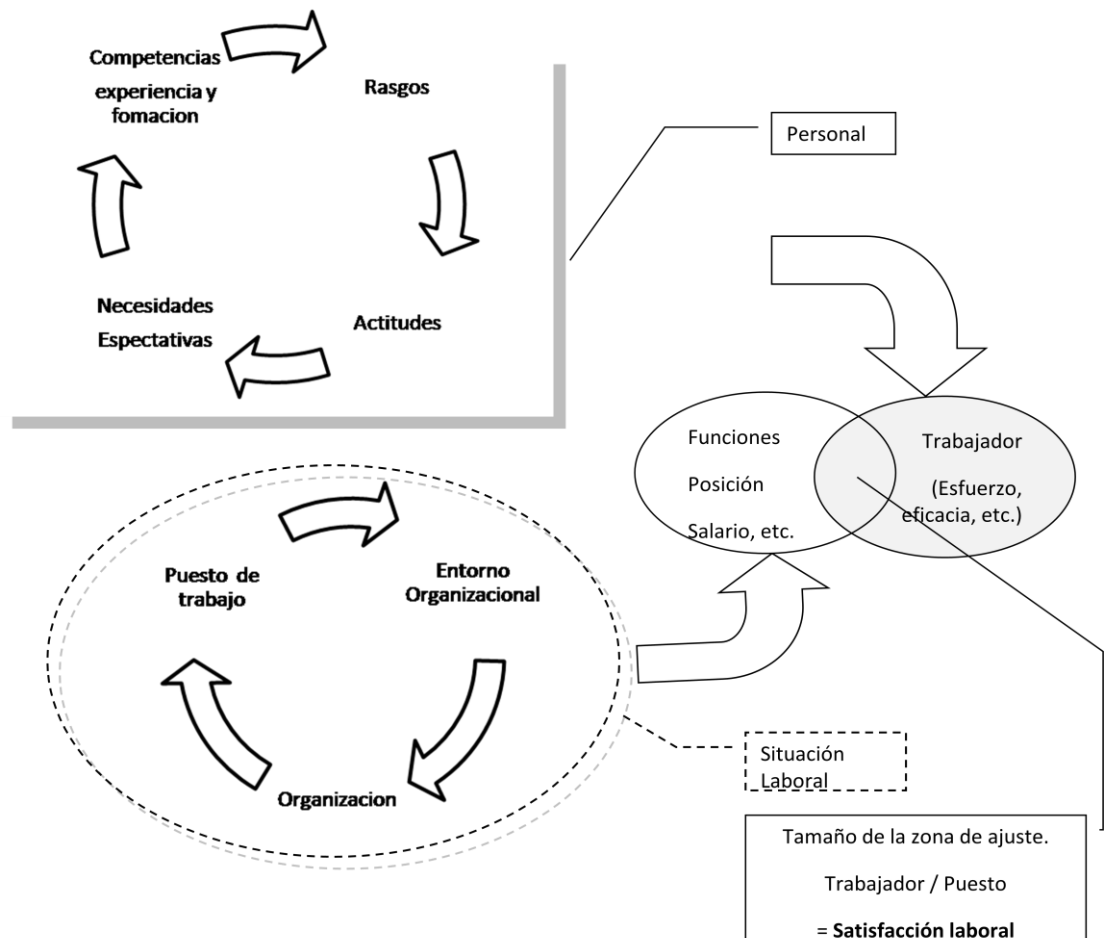
4.4 Conceptos de Satisfacción Laboral.

“Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”. Daniel R. Denison “Cultura Corporativa” (1991) pg. 68

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción General: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo
- Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. Hodgette y Altman (1989)



Fuente: Ehloy, S. Reimers, T.M. : Perceptions of job satisfaction, job stability, and quality of professional life among rural and urban school psychologists. *Psychology in the Schools*, (1986), págs. 164-170.

4.5 Valores y Actitudes inmersos en el desempeño laboral

4.5.1 Valores

Los valores constituyen un complejo y multifacético fenómeno que guarda relación con todas las esferas de la vida humana. Están vinculados con el mundo social, con la historia, con la subjetividad de las personas, con las instituciones. Realmente vivimos un mundo lleno de valores.

Los Valores están presentes en cualquier sociedad humana. La sociedad exige un comportamiento digno en todas las que participan de ella, pero cada persona se convierte en un promotor de Valores, por la manera en que vive y se conduce. Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona.

Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social. Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia.

Tipos de Valores.

Los valores son cualidades de los objetos factuales o de los objetos ideales, de las acciones humanas o de las personas, que apreciamos y estimamos, porque intersubjetivamente las consideramos beneficiosas para:

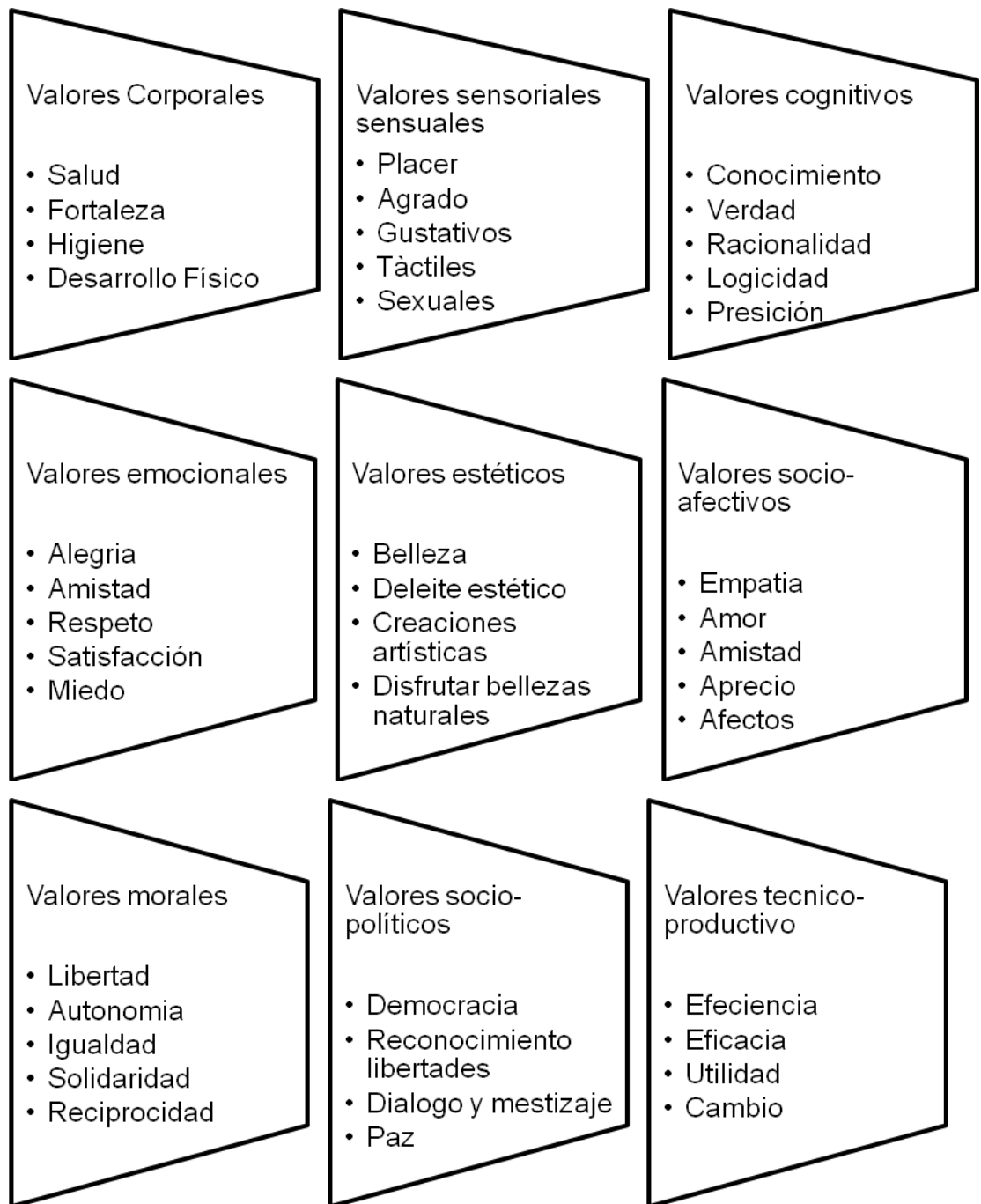
- a) La satisfacción de las necesidades humanas, naturales y culturales.

b) Para el desarrollo de las dimensiones de la persona humana: corporal, cognitiva, desiderativa, emocional, sexual, estética y artística, social y técnico-productiva.

c) Para la construcción de una convivencia social, justa, solidaria y democrática.

d) Para la construcción de un orden mundial económico y jurídico-político justo, solidario y democrático.

<http://www.nodo50.org/movicaliedu/dominguezvalores.pdf>



Fuente: Pascual, A. (2006) Clasificación de Valores y Desarrollo Humano.

4.5.2 Actitudes.

La actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, puede considerarse como cierta forma de motivación social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas. Eiser (1996) define la actitud de la siguiente forma: “predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social”.

Fuentes de Actitudes.

Según Africano (2004), las actitudes se adquieren de los padres, maestros y de los grupos de amigos y compañeros. Además desde que nacemos poseemos una determinada predisposición genética. A medida que la persona crece, moldea sus actitudes en concordancia con lo que admira, respeta o en todo caso con lo que ya posee.

Las actitudes no son muy estables y en las instituciones son muy importantes, ya que como se sabe afectan el comportamiento de los individuos y por lo tanto de los docentes.

Tipos de Actitudes.

Caligiore (2003), ha puesto interés especialmente en tres actitudes:

- *Satisfacción en el trabajo*: Se refiere a la actitud global de un docente hacia el trabajo que realiza. Si un profesor se encuentra satisfecho con el trabajo que lleva a cabo mostrará una actitud positiva hacia el mismo.

- *Compromiso con el trabajo:* Se puede definir como el nivel en el que un profesor se identifica con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa y además considera su desempeño como importante para la valoración personal. Los docentes que poseen un alto grado de compromiso con el trabajo, por lo general poseen menor tasa de ausentismo y de renuncia.
- *Compromiso organizacional:* Se refiere al grado en que un docente se identifica con una institución específica y con sus metas, además su deseo por quedarse en ella como integrante.

4.6 Expresión de Insatisfacción.

La insatisfacción del docente se expresa de diversas formas y es un problema objeto de investigaciones a nivel mundial. Los problemas de la realidad del aula se asocian escasamente al malestar profesional; las dificultades en las relaciones con colegas y las limitaciones en la participación se asocian a la insatisfacción profesional y al deseo de cambiar de institución. Fierro (1991: 235).

La constatación de contradicciones entre valores escolares y los vigentes en la sociedad y la percepción de desvalorización del docente por parte de autoridades, expertos, padres y políticos, se relacionan con la insatisfacción profesional, el deseo de cambiar de trabajo y la sintomatología psicossomática propia del stress. Blase (1982: 93-113).

Otro tipo de expresión de insatisfacción se presenta cuando los docentes ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil por compañeros o

jefes. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que los docentes se sientan insatisfechos profesionalmente.

Trinidad Aparicio (2005), definir la insatisfacción laboral como una respuesta negativa del docente hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso depresivo al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.

4.7 Factores que Afectan el Desempeño del Docente.

En la escuela también observamos y debemos hablar de un clima laboral negativo, que crea una falta de identificación, que culminará con la marcha de los miembros de la institución educativa que así lo perciban o generará una serie de objetivos personales diferentes a los deseados.

“Aquellas percepciones de los docentes sobre los comportamientos de la organización en que se encuentran insertos, afectan su rendimiento en el trabajo ya sea en post o en contra del mismo”. *DRUCKER, P: Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI (2002) pg. 53. Bogotá: Grupo Editorial Norma.*

Esta afirmación cabe en el estudio de una Institución Educativa, ya que como los docentes perciben su entorno laboral, su desempeño será positivo o negativo.

Entre los factores que afectan el desempeño, tenemos:

- Estímulos inadecuados (tanto en lo económico como en lo moral)
- Falta de capacitación.

- Exceso de carga laboral.
- Insatisfacción con el propio trabajo.
- Deficiencia en conocimiento y en desarrollo de habilidades.
- Cuando la dirección no cumple promesas, no confía en sus docentes, hace comentarios negativos o despectivos y culpa a otros por sus errores, lo cual daña significativamente el desempeño de los docentes.
- Los docentes valoran mucho el reconocimiento y un buen trato de sus superiores, es importante que las promesas que hacen a sus docentes al momento de contratarlos se las cumpla.
- Otro factor es la salud, ya que la gran mayoría de los docentes pueden experimentar la fatiga laboral.
- Otro factor es que la motivación no es suficiente, por lo que se deben tener las condiciones óptimas.
- Y por último, el ambiente laboral, evitar rumores, se debe tener instalaciones físicas adecuadas y promover el compañerismo a través de actividades extra laborales. Claudio Esteva (1978:57)

4.8 Evaluación del Desempeño Docente

En el ámbito educacional, Ralph Tyler (1999), define la Evaluación del Desempeño como “El proceso que permite determinar en que grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos”. Además Cronbach (1999), la define como: “La recogida y uso de información para tomar decisiones sobre un programa educativo”; es decir, un instrumento básico al servicio de la educación al emplearla como elemento retroalimentador del objetivo evaluado”.

Valdés (2000), señala que la Evaluación del Desempeño de un profesor es “Un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables,

con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad”.

Según Brock (1981), cuando un sistema educativo decide establecer un proceso de evaluación del desempeño profesional del docente, la primera pregunta que debe hacerse es: “para qué evaluar”. Se trata de un asunto delicado, entre otras, por las siguientes razones:

- Por las inquietudes que despierta un proceso de este tipo.
- Por los efectos secundarios que puede provocar.
- Por problemas éticos.
- Acerca de las inquietudes que suele despertar un proceso de este tipo.

En algunas instituciones, los profesores, en un inicio, se resisten a ser evaluados. Un planteamiento apresurado, acompañado de un estado de desinformación o poca información, pueden disparar las especulaciones, creencias y suposiciones erróneas, interesadas o malintencionadas y provocar una oleada de protestas y resistencia activa, tanto de ellos como sus organizaciones sindicales y profesionales, que truncarán toda posibilidad de procesos útiles para la mejora.

Una buena evaluación docente según Stiggins y Duke (1988), debe cumplir las funciones siguientes:

- **Función de diagnóstico:** La evaluación profesoral debe caracterizar el desempeño del maestro en un período determinado, debe constituirse en síntesis de sus principales

aciertos y desaciertos, de modo que le sirva al director, al jefe de área y a él mismo, de guía para la derivación de acciones de capacitación y superación que coadyuven a la erradicación de sus imperfecciones.

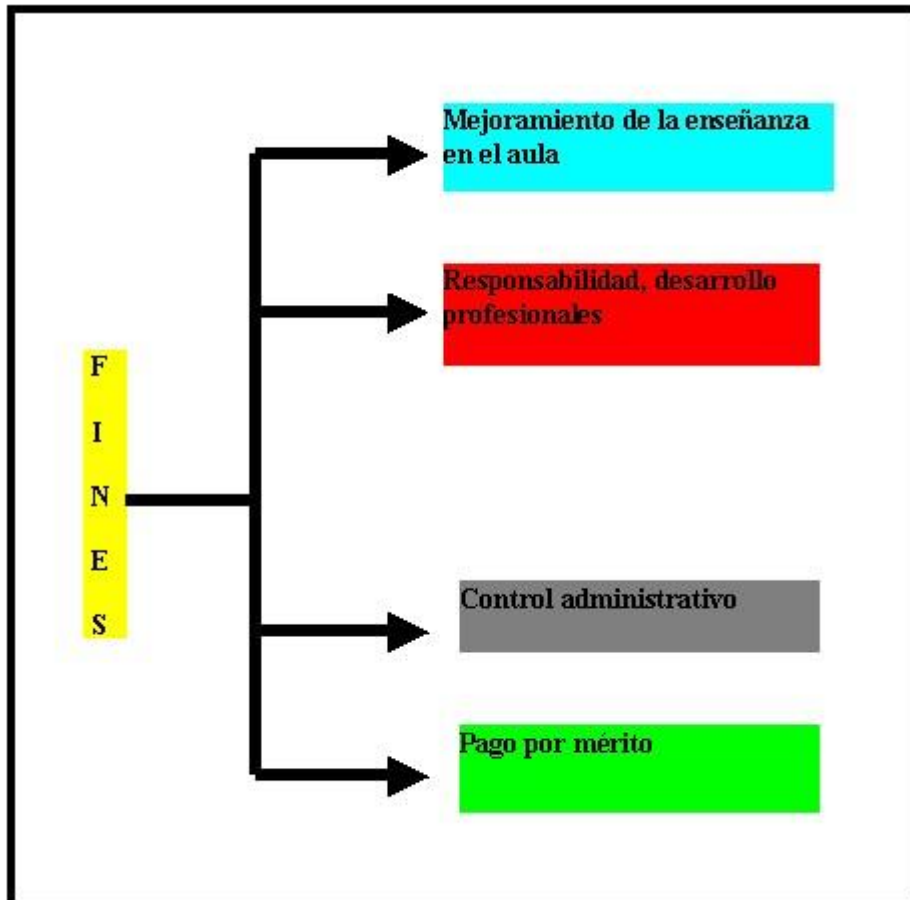
- **Función instructiva:** El proceso de evaluación en sí mismo, debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño del maestro. Por lo tanto, los actores involucrados en dicho proceso, se instruyen, aprenden del mismo, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.
- **Función educativa:** Existe una importante relación entre los resultados de la evaluación profesoral y las motivaciones y actitudes de los docentes hacia el trabajo. A partir de que el maestro conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por maestros, padres, alumnos y directivos del centro escolar, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias a él señaladas.
- **Función desarrolladora:** Esta función se cumple principalmente cuando como resultado del proceso evaluativo se incrementa la madurez del evaluado y consecuentemente la relación interpsíquica pasa a ser intrapsíquica, es decir el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y conduce entonces de manera más consciente su trabajo, sabe y comprende mucho mejor todo lo que no sabe y necesita conocer; y se desata, a partir de sus insatisfacciones consigo mismo, una incontenible necesidad de autoperfeccionamiento. El carácter desarrollador de la

evaluación del maestro se cumple también cuando la misma contiene juicios sobre lo que debe lograr el docente para perfeccionar su trabajo futuro, sus características personales y para mejorar sus resultados. El carácter desarrollador de la evaluación, por sí solo, justifica su necesidad.



Fuente: Stiggins y Duke (1988) www.oei.es/de/rifad01.htm

Podemos decir que el principal objetivo de la evaluación docente es determinar las cualidades profesionales, la preparación y el rendimiento del educador. En la aplicación práctica de la evaluación del desempeño de los maestros, podemos identificar varios posibles fines de este tipo de evaluación. Entre dichos fines figuran los siguientes:



Fuente: Stiggins y Duke (1988) www.oei.es/de/rifad01.htm

III MARCO METODOLOGICO

3.1 Enfoque

La investigación tuvo un enfoque cuanti-cualitativo.

3.2 Modalidad

Bibliográfica: Documentos, textos, citas de Internet.

De Campo: Encuestas y entrevistas a profesores y autoridades.

3.3 Instrumentos de Investigación

- Encuestas
- Entrevistas

3.4 Nivel de Investigación

Se llegó a un nivel correlacional de la Cultura Organizacional, con el desempeño laboral del personal docente.

3.5 Población y Muestra

La muestra estuvo conformada por 115 docentes y 23 autoridades, se utilizó la técnica de muestreo probabilística, según la cual todas las unidades de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionado.

Para determinar el número de docentes y autoridades de las 4 escuelas a ser considerados para la muestra, se utilizó la fórmula (Sierra 2003), la cual se aplica para el caso de poblaciones finitas menores de 100.000, representada por el siguiente estadístico:

$$n = \frac{4 \times N \times p \times q}{E^2(N - 1) + 4 \times p \times q}$$

Donde el significado de cada una de las expresiones, son las siguientes:

n = tamaño de la muestra.

E^2 = error seleccionado por el investigador

4 = constante.

p = probabilidad de éxito representado por el 50% = 0,50

N = tamaño de la población.

Simplificado:

$$a). \quad n = \frac{4 \times 115 \times 50 \times 50}{10^2(115 - 1) + 4 \times 50 \times 50}$$

$$n = \frac{1'150.000}{100 (114) + 10.000}$$

$$n = \frac{1'150.000}{21.400}$$

$$n = 54$$

$$b). n = \frac{4 \times 23 \times 50 \times 50}{10^2(23 - 1) + 4 \times 50 \times 50}$$

$$n = \frac{230.000}{100 (22) + 10.000}$$

$$n = \frac{230.000}{12.200}$$

$$n = 19$$

Esto significa que el tamaño de la muestra total será de 54 docentes y 19 autoridades.

La recolección de los datos se realizó a través de una encuesta. La misma que contenía 13 preguntas, estructurada con (5) alternativas de respuesta: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca.

3.6 Procesamiento y Análisis

El análisis e interpretación de los datos requirió en primer lugar, la organización de la información. Una vez recolectadas las encuestas (54) se procedió a su tabulación y posterior análisis, con la finalidad de verificar las respuestas y preguntas formuladas.

El análisis de los resultados, se realizó mediante ítems e indicadores, acorde con las variables objeto de la investigación. (Ver anexo 1)

Para los fines de la presentación de los resultados, el análisis se realizó tomando en cuenta las preguntas relacionadas entre sí se utilizó y el promedio aritmético o media.

3.6.1 Resultados de encuestas a Docentes.

Sobre la Comunicación



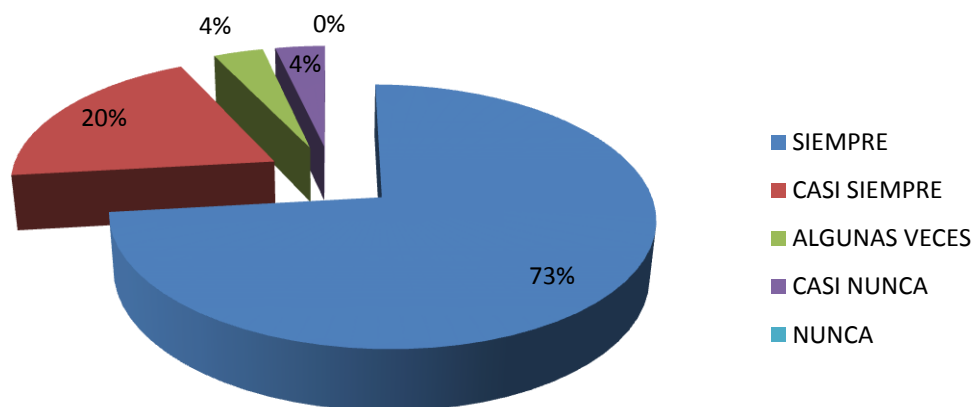
Como resultado de esta pregunta, podemos evidenciar que el 48% de los encuestados, optó por la alternativa “Casi siempre”, esto demuestra la importancia de considerar este tema cuando se habla de clima organizacional, ya que es vital mantener relaciones que demuestren

apertura, tolerancia y respeto al momento de resolver conflictos o en el simple día a día.

Una gran parte de los encuestados, que es el 32% optó por la alternativa “Algunas veces” sin embargo, en este grupo de encuestados se encuentran no solo quienes han constatado que no existe total comunicación, sino también, docentes con poco tiempo en las instituciones o que no han tenido la oportunidad de interactuar con sus superiores.

Finalmente y no menos importante, tenemos en su totalidad un 20% de encuestados inconformes, que perciben una falta de comunicación entre docentes y superiores. Es importante que las instituciones trabajen para propiciar relaciones que generen confianza, comunicación y sobre todo respeto.

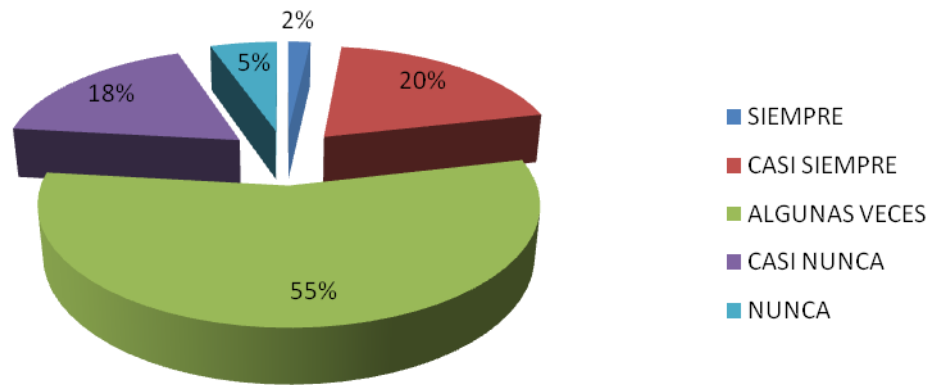
2. ¿Considera que el estado de la Cultura Organizacional aporta validez para una buena comunicación laboral?



Un considerable 73%, de la opción "Siempre", confirman que mantienen buena comunicación laboral, ya que si existe una cultura organizacional enmarcada en el compañerismo y buenas relaciones entre docentes y superiores, se logra tener y mantener una buena comunicación dentro de la institución.

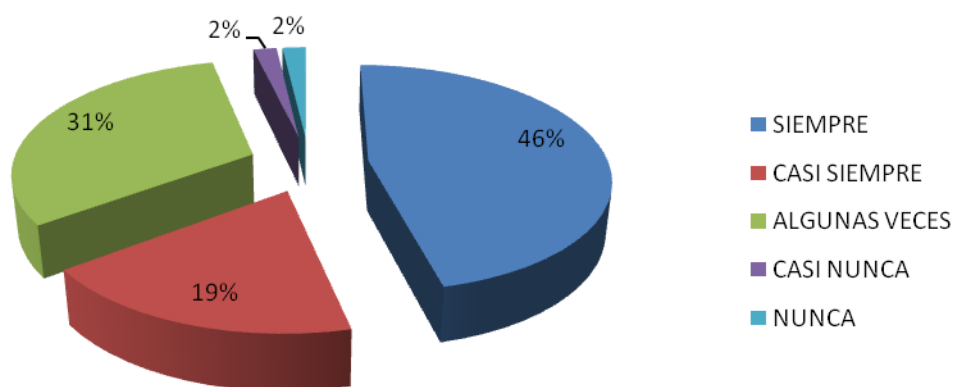
Sobre la Motivación

3. ¿La institución le ayuda a desarrollar actitudes adecuadas para el desempeño de su tarea a través de talleres de motivación?



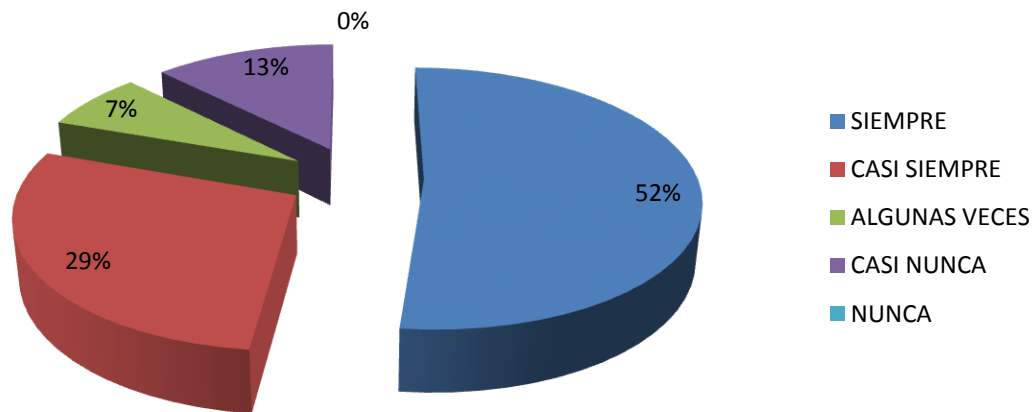
Más de la mitad de los encuestados confirman que durante el año lectivo han recibido o participado al menos en un taller de motivación. Sin embargo la mayoría de instituciones y docentes, no tienen establecidos parámetros de medición acerca de un número óptimo de eventos relacionados a la motivación del personal, y por esta razón no existe una percepción clara de si son o no suficientes los talleres recibidos.

4. Considera usted que el buen desempeño de los docentes radica en sentirse motivado por reconocimientos internos y satisfacción de necesidades.



El 46% de los encuestados, coinciden que son importantes los reconocimientos internos, principalmente porque ratifica al docente que su labor ha sido bien realizada y que el objetivo principal de su función que es el enseñar ha sido aprovechada por sus alumnos. En segundo plano, pero no menos importante, el 31% y el 19% concuerdan que es importante también el reconocimiento monetario y que el desempeño se basa en la motivación interna, la satisfacción de cumplir con las expectativas de los estudiantes y las del docente.

5. ¿Se encuentra motivado y con voluntad para cumplir con las responsabilidades asignadas dentro de la institución?



Los resultados determinaron que cerca del 52%, se encuentran “siempre” motivados para desarrollar sus actividades y consideran que esto es esencial para el buen desempeño de sus labores. Adicionalmente, el 29% de los encuestados participan activamente fomentando esta práctica mediante talleres de motivación, por lo que en la mayoría de los casos se trata de una auto-motivación del personal docente.

De acuerdo con Rincón (2006 pg. 175 - 185), es posible distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia resaltan en la conducta del docente.

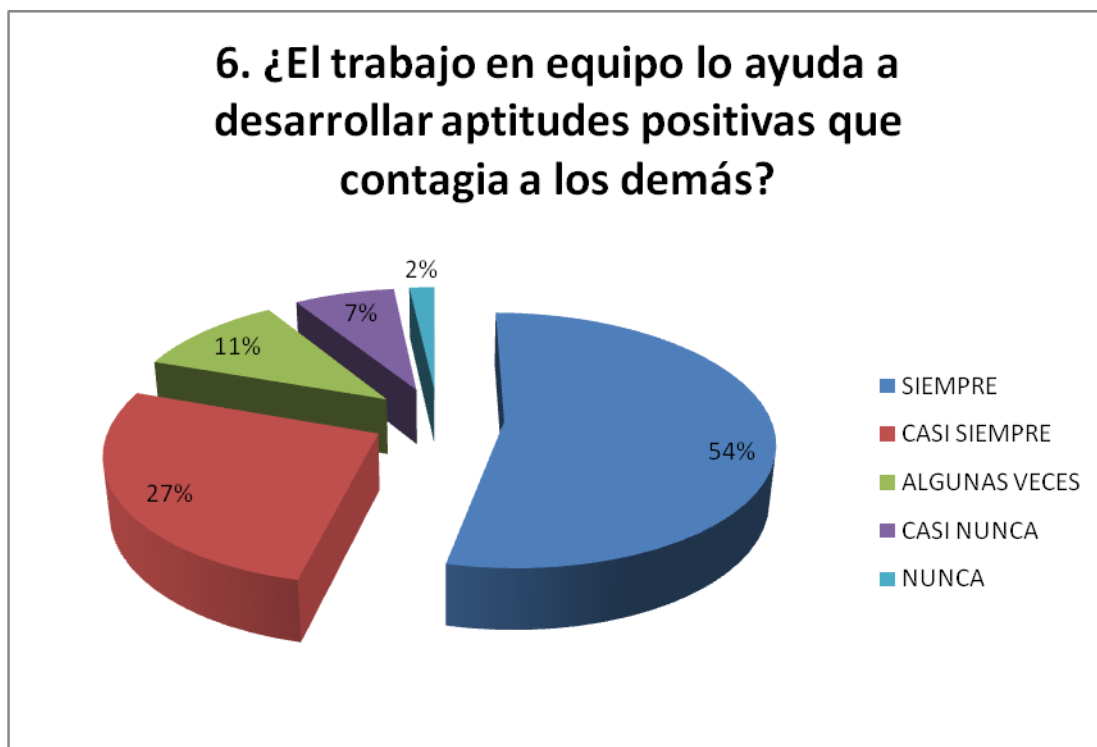
Los tipos de motivación que se dan en la escuela son:

- a) *La motivación intrínseca* que corresponde a la satisfacción que siente el docente, producida por la misma conducta o tarea al ser

realizada, en este caso el hecho de realizar su trabajo como docente y colaborando con sus compañeros, la cual se da de manera apropiada.

- b) *La motivación extrínseca*, que es lo que mueve al docente, es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño, que no se proporciona de manera eficiente en las escuelas.

Sobre Trabajo en Equipo

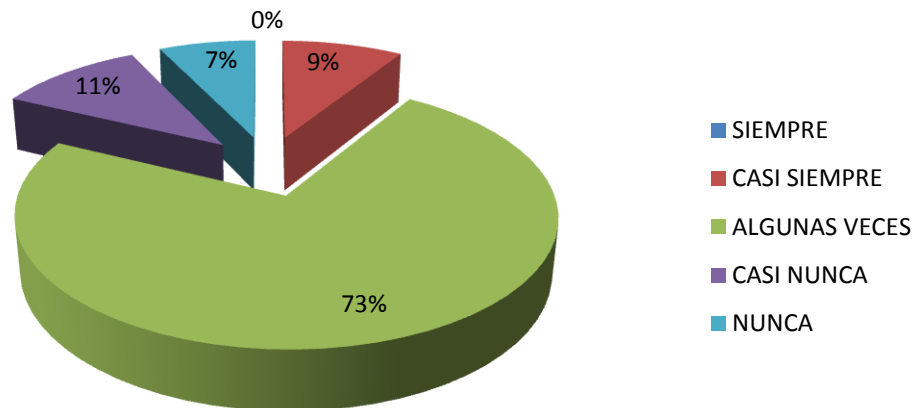


En cuanto a los resultados del indicador **Trabajo en equipo**, se preguntó si: ¿El trabajo en equipo lo ayuda a desarrollar aptitudes positivas que contagia a los demás?. El 54% de los encuestados eligió la alternativa “Siempre”, seguidos de un 27% que optó por la alternativa “casi siempre” quienes coinciden en que el trabajo en equipo les ayuda a ser mas unidos y opinan que es alentador trabajar en un equipo que comparte y se enriquece

de las diversas opiniones de sus miembros. Por otra parte, apenas el 9% se inclinó por las alternativas “Casi nunca” y “Nunca”, quienes no desconocen las ventajas del trabajo en equipo pero coinciden en que no se pueden reunir por falta de tiempo o que no existen condiciones en sus instituciones que lo fomenten.

Sobre la Capacitación

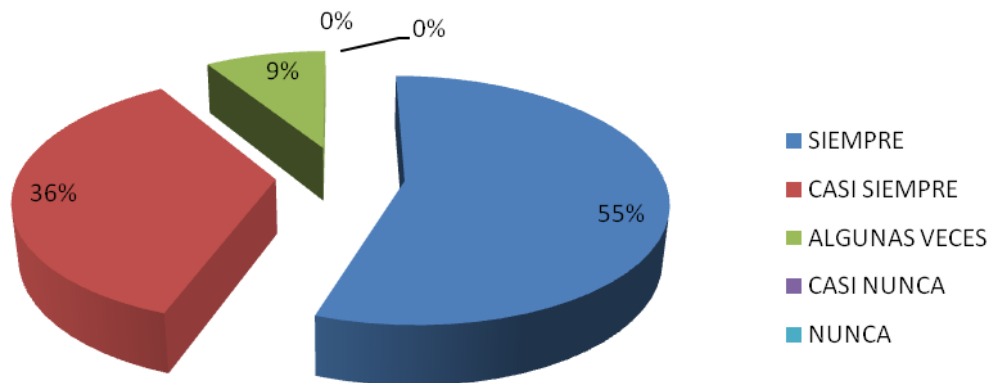
7. ¿Le proporciona la institución un plan de capacitación continua que lo estimule a mejorar su desempeño laboral?



En lo referente a la capacitación del docente: ¿Le proporciona la institución un plan de capacitación continua que lo estimule a mejorar su desempeño laboral?. El análisis porcentual que compone este indicador refleja que el 73% recibe capacitación “Algunas Veces” lo cual demuestra que si bien existe capacitación por parte de las instituciones, todavía no se consolidan planes bien estructurados y continuos.

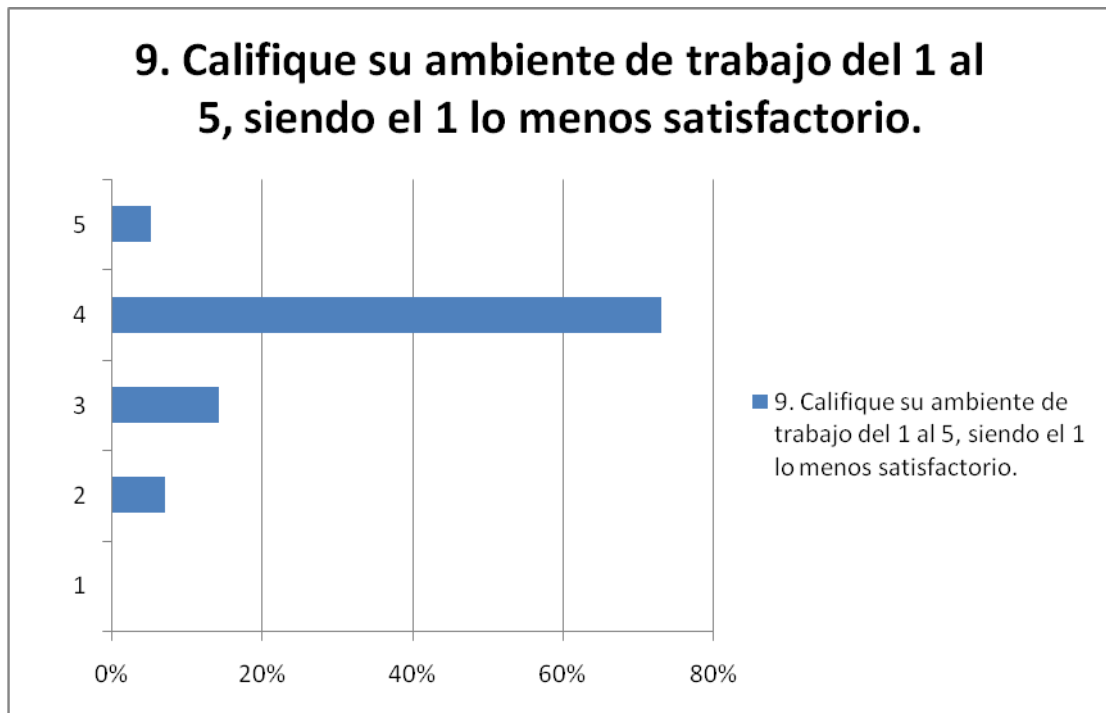
Sobre la Satisfacción Laboral

8. ¿Usted opina, que la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la institución y al desempeño laboral?



En lo referente a la siguiente pregunta, el análisis porcentual que compone este indicador, reflejó un promedio del 55% de la alternativa “Siempre” lo cual indica que si hay organización y buen desempeño, se puede dar satisfacción en la institución. Con esto podemos decir, que los tres puntos siempre tienen que ir de la mano para que se logre una armonía laboral.

Sobre el Ambiente de Trabajo

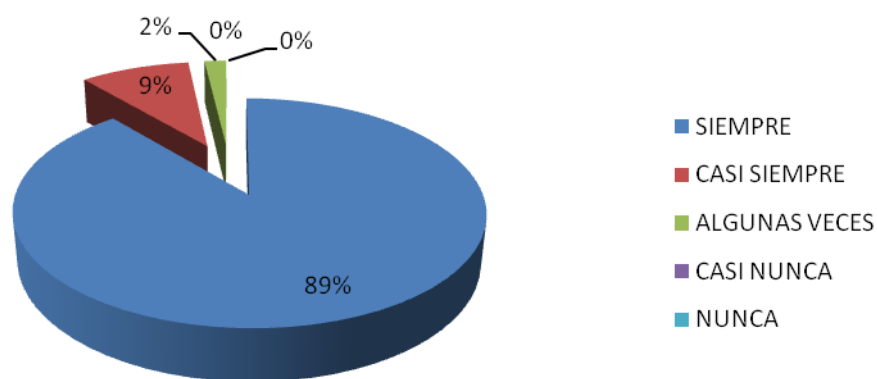


En relación a la **Satisfacción del ambiente de trabajo**, se obtiene un resultado de casi el 80% de los encuestados que reflejan un alto nivel de satisfacción ubicándose en el nivel 4, tomando en cuenta que el nivel 5 es el máximo de satisfacción.

Es importante mencionar que en estos resultados no se evidencia personal que se encuentre en el nivel 1, el mismo que reflejaría total insatisfacción.

Sobre el Autoestima

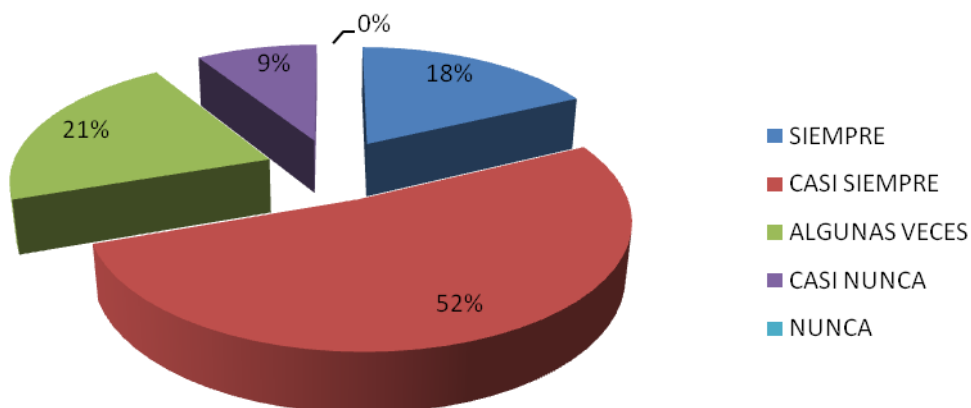
10. ¿Considera usted, que una alta autoestima impulsa a tratar a los compañeros con respeto y buena voluntad?



Al aplicar la encuesta a los docentes cuando se les preguntó: ¿Considera usted que una alta autoestima impulsa a tratar a los compañeros con respeto y buena voluntad?, se obtuvo como resultado un 89% correspondiente a la alternativa "Siempre", el 9% se inclinó por la alternativa "Casi siempre" y un porcentaje del 2% se inclinó por la alternativa "Algunas veces", lo cual indica, que todo el personal docente encuestado comparte la opinión de que el nivel de autoestima de cada persona le permite relacionarse de una mejor manera con sus compañeros, esto implica por sobre todas las cosas el respeto pero también la buena voluntad o predisposición para ayudar.

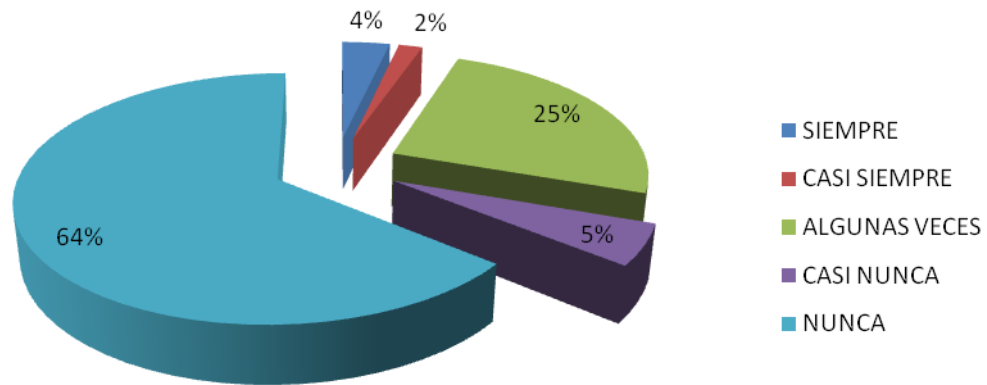
Sobre el Espacio Físico

11. ¿Considera que el espacio físico que usted dispone es suficiente y se encuentra en condiciones óptimas para trabajar?



En este caso la mayoría de encuestados eligieron la alternativa “Casi Siempre” con un 52%, lo cuál refleja que el espacio físico del que disponen los docentes como aulas, salones multifuncionales y oficinas en las que desarrollan su trabajo, en la mayoría de las instituciones, son adecuadas y cómodas para su actividad. No hay que olvidar que un ambiente adecuado es un factor importante que aporta a la calidad de los procesos de enseñanza.

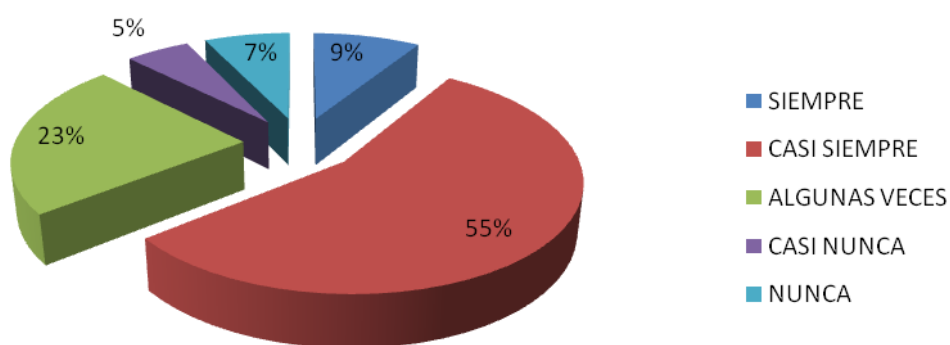
12. Existe algún tipo de discriminación en el trabajo (por sexo, categoría profesional, etc...)



El resultado en esta pregunta arroja un 64% correspondiente a la opción “Nunca”, sin embargo, resta un 36% del pastel que señala que a nuestro sistema educativo todavía se desarrolla en medio de discriminación de diversos tipos sea esta por sexo, profesión, etc. Si bien es alentador una mayoría que sienta respeto, es aun mas importante el resultado negativo que obtenemos de esta pregunta.

Sobre Clima Laboral

13. Está de acuerdo con que existe un clima que permite realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de los superiores y el modo de hacer las cosas sin temor a represalias.



La pregunta referente al clima laboral: El 55% de los encuestados eligió la opción “Casi siempre” y en total, considerando las opciones “Algunas Veces” y “Siempre”, obtenemos un 87% por lo tanto, podemos decir que en la gran mayoría de instituciones los docentes sienten que pueden expresar sus opiniones con libertad, inclusive si estas discrepan del criterio o las decisiones de sus superiores.

3.7 Entrevistas a autoridades administrativas.

Unidad Educativa Liceo del Valle

- 1. Mencione las normas que existen a nivel docente y qué resultados se dan con su aplicación.**
- 2. Mencione los valores que determinan el desempeño laboral en los docentes.**
- 3. ¿Qué comportamientos demuestran los docentes en su desempeño laboral?**
- 4. ¿Qué tipo de filosofía y reglas influyen en el desempeño laboral docente?**

Respuestas:

- 1. Las normas que existen a nivel docente son las siguientes: puntualidad, cumplimiento, presentación de planes y programas, turnos de recreo, metodología, capacitación interna y externa, ambiente de respeto, etc...**

Los resultados son variados, pero procuran y se esfuerzan bastante por hacerlo bien y a tiempo.

- 2. Los valores que determinan el desempeño laboral en los docentes, son los siguientes: lealtad y transparencia, reconocimiento de méritos,**

búsqueda de consensos, formación con el ejemplo y la verdad, desarrollo del personal docente, optimización de recursos, responsabilidad, cumplimiento, trabajo en equipo, solidaridad, comunicación y resolución de problemas y conflictos.

3. Los profesores se enfrentan a un trabajo con tiempo muy apretado y exigencias de cumplimiento. Piden espacios de esparcimiento que pueden darse en fechas muy puntuales como fiestas de Quito, Navidad, Día del Maestro, etc...
4. La filosofía institucional y el reglamento interno de la institución influyen directamente en el desempeño docente.

Escuela Vicente Aguirre

1. Respondiendo la primera pregunta sobre las normas que deben seguir los docentes en la escuela, tuvimos la siguiente respuesta: puntualidad, orden, uniforme, entrega de documentos curriculares, disciplina, etc...

Y la mayoría de maestros cumplen las normas.

2. Los docentes manejan los mismos valores que los estudiantes:
 - Respeto
 - Honestidad

- Paz
- Gratitude
- Generosidad, etc...

3. La mayoría de docentes tienen una actitud positiva y de compromiso con la institución, sin embargo a veces hay rechazo a las normas pre-establecidas, especialmente cuando sienten que no hay apoyo por parte de las autoridades.
4. No tienen una filosofía específica para los docentes, pero su propuesta y reglas son para todos los que integran la escuela.

La escuela es laica y mixta, está ubicada en el Sangolquí del Valle de los Chillos y abierto a todas las comunidades.

Promueven el desarrollo del pensamiento crítico, se basan en los principios éticos y morales a través del ejemplo: respeto, responsabilidad, valor, honestidad, solidaridad y amor por el trabajo intenso.

Favorecen la expresión a través de los diversos lenguajes: la literatura, el teatro, la música, y las bellas artes.

El objetivo de la escuela, es respetar el pensamiento y las creencias.

Ofrecen en todos los niveles un servicio educativo sometido a un constante proceso de actualización y perfeccionamiento del equipo docente, poniendo a disposición de alumnos y maestros el material y equipamiento necesario.

Unidad Educativa Geovanni Antonio Farina

1. La Unidad Educativa G.A.F, se basa en las normas determinadas por la ley y reglamento de Educación, el código de trabajo y demás acuerdos emitidos por las autoridades a nivel nacional.

Las normas emitidas en el reglamento interno de la Institución.

Aquellas que pertenecen a las normas tradicionales y costumbres del propio carisma:

- Orden
- Armonía
- Cumplimiento.

2. Se basan en los valores humanos.

- Etico – Profesional.
- Espirituales y religiosos.

3. Los docentes siempre han optado por actitudes de responsabilidad, como también:

- Actitudes morales claras y definidas.
- Actitudes de amor, cariño y respeto a los estudiantes.
- Actitud de exigencia y cumplimiento del propio deber.

Existe la tendencia marcada a observar el lema de la Institución: “Suavidad y Firmeza”.

5. El Colegio es Cristiano Católico, por lo tanto exigen que el docente viva y practique esta misma filosofía en el desempeño laboral como eje transversal, en cualquier asignatura.

Desean lograr de sus estudiantes personas académicamente competentes, que respondan a una sociedad en la que prima el conocimiento y enriquecidos por valores religiosos, morales, carismáticos y como base los valores humanos.

Escuela Fiscal Mixta Carlos Larco Hidalgo

1. Se basan en el reglamento interno del trabajo docente y el resultado de su aplicación ha sido en su mayoría favorable.
 - El docente debe estar al tanto de las actividades curriculares como las extracurriculares que establece la escuela.
 - Deben evaluar permanentemente su propio desempeño buscando el mejoramiento constante de su asignatura.
 - Participan activamente en las reuniones de departamento, aportando sugerencias que tiendan a favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.
 - Elaboran las planificaciones según las pautas establecidas institucionalmente.
 - Mantienen el orden y la disciplina, siendo estos factores de responsabilidad única del docente.
 - Tienen buena predisposición de trabajo con sus compañeros y sus estudiantes.
 - Puntualidad.

- Y buena presencia.

2. Los valores que determinan el desempeño laboral de los docentes son:

- Solidaridad.
- Generosidad.
- Transparencia.
- Verdad
- Responsabilidad
- Cumplimiento
- Comunicación.
- Respeto
- Honestidad.
- Gratitud.

3. Hoy por hoy, los profesores se encuentran con un trabajo de mucha responsabilidad y horarios muy apretados; a pesar de eso los docentes demuestran actitudes de responsabilidad, respeto por el estudiante y cumplimiento del deber.

La mayor parte de los docentes tienen una actitud positiva y de compromiso con la institución, sin embargo a veces hay rechazo a las normas pre-establecidas.

4. Cuando se plantea el porqué y el para qué de la educación, el docente lo hace a través de sus disciplinas: Toma en cuenta la realidad educativa y debe tener en claro su filosofía de enseñanza. El educador debe enseñar con dignidad, de tal manera que tenga credibilidad ante sus alumnos. El educador debe infundir el amor a la ciencia que enseña. Debe transmitir buenas ideas, sentimientos nobles y valores morales que permitan la formación integral del estudiante.

3.8 CORRELACIÓN DE RESULTADOS

En función del objetivo general y de los objetivos específicos, esta investigación ha sido enfocada en obtener con el mayor detalle posible las variables del objeto de estudio: Cultura Organizacional y Desempeño laboral.

En la presente investigación, la población objeto de estudio, estuvo conformada por los docentes y autoridades de cuatro (4) escuelas del Valle de los Chillos del Distrito Metropolitano de Quito, las cuales son: Escuela Vicente Aguirre, Escuela Carlos Larco Hidalgo, Unidad Educativa Liceo del Valle e Institución Educativa Geovanni Antonio Farina, con un total de 115 docentes y 23 autoridades.

Sostiene por su parte (Davis y Newtrom, 1999) que para evaluar el clima organizacional y el desempeño, no es necesario encuestar a todos los docentes para hacer una evaluación, esto puede ser válido si se encuesta una muestra representativa de los docentes de cada institución, al igual que las entrevistas a las autoridades.

Comunicación:

Tanto la escuela “B” como la escuela “D”, mantienen buena comunicación con sus superiores, esto demuestra que es importante considerar este indicador en el clima organizacional, ya que les ayuda a tener relaciones espontáneas con sus colegas, donde las palabras fluyen fácilmente, debido a que utilizan un mismo lenguaje para entenderse de forma placentera. Existe organización y saben el papel que desempeñan dentro de la escuela.

Por otra parte, en la escuela “A” demuestran inconformidad en la comunicación entre docentes y superiores, los roles de trabajo no están claramente definidos, no tienen un ambiente laboral adecuado y prácticamente todos hacen lo que “pueden” o lo que “quieren”.

En la escuela “C”, existe comprensión entre los docentes, pero falla la comunicación con las autoridades ya que existe falta de organización y no tienen una comunicación fluida con sus superiores.

Motivación:

Los docentes de la escuela “A”, son responsables con su trabajo y se apoyan en las capacitaciones que reciben por parte del estado. No tienen apoyo de las autoridades, alegando que no tienen presupuesto para dichas charlas.

En cuanto a las escuelas “B” y “D”, tenemos un tipo de motivación diferente, los profesores organizan sus propios talleres de motivación y por esto las autoridades reconocen el esfuerzo y los premian. El trabajo de los mismos es admirado y reconocido. Los maestros tiene voluntad para cumplir tareas designadas por sus superiores, mantienen una actitud positiva y esto los lleva a un crecimiento personal y laboral.

Un rasgo muy importante en la escuela “C”, es el alto nivel de desmotivación, no hay voluntad para realizar tareas extras ya que se quejan que tiene trabajo en exceso.

Trabajo en equipo:

En las escuelas “A”, “C” y “D”, el trabajo en equipo los ayuda a desarrollar actitudes positivas que contagia a los demás. En este sentido, hay que apreciar que la naturaleza de los docentes impone condiciones que requieren ser ponderadas para obtener un trabajo efectivo de equipo, considerando que éste está constituido por personas que responden a intereses y necesidades grupales.

Pero algunos docentes de la escuela “B”, no estaban de acuerdo en la realización de trabajos en grupo ya que no había colaboración, ni compromiso para trabajar en equipo.

Autoestima:

Todas las escuelas coinciden en las tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, puesto que la autoestima es un conjunto de actitudes que dependen de las percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos e inclusive, nuestra manera de ser, de comportarnos, y de nuestro carácter.

En resumen, es la percepción evaluativa de uno mismo reflejada en los compañeros de trabajo.

Incentivos:

El ser humano, por naturaleza, requiere de un nivel básico de motivación para desempeñarse tanto en el campo profesional como en lo personal, inclusive en su vida cotidiana y en las más simples acciones, las personas son movidas por afectos e incentivos que les permiten desempeñarse con distintos grados de calidad en sus resultados y de satisfacción sobre el trabajo realizado.

Los incentivos constituyen un factor externo a la voluntad de las personas que les impulsa a realizar una determinada actividad, a través de este estudio hemos podido identificar dos tipos de incentivos claramente marcados para el desempeño de los docentes: el primero y uno de los más efectivos es, sin duda, los incentivos económicos como bonos, que son de gran ayuda para las personas y que aportan a mantener un nivel elevado de desempeño en función de calificar para dicho premio como se observa en la escuela "C"; el segundo tipo de incentivo es de carácter emocional ya que está enfocado en generar un buen ambiente de trabajo para el docente así como un espacio apropiado que le brinde todas la herramientas para

desempeñar sus actividades como se evidencia en la escuela “D”, complementado por el aplauso y apoyo de quienes reciben el trabajo del profesorado como un reconocimiento a su esfuerzo y dedicación.

Sin embargo, existen instituciones que por falta de organización o compromiso de sus directivos no han instaurado ningún plan de incentivos para su personal docente y, como se ha evidenciado en la escuela “A”, cerca del 40% del personal realiza su trabajo por vocación verdadera y motivación personal cumpliendo con responsabilidad su tarea de enseñar.

Reconocimiento:

El reconocimiento es un factor muy importante en la carrera del docente ya que evidencia públicamente que el trabajo realizado ha sido valorado, y realza cualidades como la dedicación, el esfuerzo, constancia y amor al trabajo; en resumen, el reconocimiento se convierte en la consecuencia de haber realizado un trabajo incentivado por la vocación o el premio.

En todas las escuelas existe un factor común en este sentido, y es que, los alumnos son quienes realizan diversos tipos de reconocimientos para sus maestros mediante carteles como en la escuela “C” o en actos oficiales de la institución como en las escuelas “B” y “D”.

Finalmente debemos considerar que es vital para la ejecución de reconocimientos a los docentes, la participación activa tanto de las autoridades de la institución como de los padres de familia y asociaciones.

Administrativo:

Todas las instituciones evaluadas cuentan con un reglamento interno que fija las directrices bajo las cuales se desarrollan las actividades y horarios bien establecidos para el aprovechamiento del tiempo.

Sin embargo, hemos notado que instituciones como “C” y “D”, han avanzado en la organización de sus metas y objetivos tanto de corto como de largo plazo, y han establecido para este efecto, misiones y visiones institucionales que les ayudan a enfocarse en el camino a seguir.

Miembros de la institución:

El reglamento interno del trabajo docente, menciona algunos puntos importantes que los miembros de las escuelas deben seguir y ser respetados. En este caso, hemos notado, que todas las escuelas cumplen con la entrega de documentos curriculares, respetan y hacen respetar la puntualidad y el orden, se aseguran que la presentación del uniforme sea la correcta y por supuesto que exista un ambiente de disciplina y respeto.

La escuela “D”, tiene sus normas emitidas en el reglamento interno, pero también se basan en costumbres del propio carisma y sus normas tradicionales como son: Educar con amor, creer en las virtudes, esperanzas, para enriquecer el porvenir y el principio de toda sabiduría es el santo Amor a Dios.

Símbolos Materiales:

Los deportes y el arte, son elementos visibles de la escuela “B” y “D”. En la escuela “D” los sacramentos son elementos culturales muy

importantes, al igual que las terapias espirituales. Tanto en las escuelas “B” y “C”, tratan temas más académicos y formación de clubes.

Las escuelas “A”, “B” y “C”, como símbolo de aprendizaje cultural y unificación de familias y culturas, desarrollan eventos especiales con la comunidad.

Entorno:

Es importante que desde los primeros saberes se construya el concepto del entorno escolar, puesto que este, se convierte en un segundo hogar. Hogar, que debe cuidado y valorado por los mismos integrantes de la escuela. Facilitando así, el desarrollo físico, cognitivo y socio-afectivo, junto con la familia, maestros y comunidad en general.

Todas las escuelas conforman un entorno Físico, Social, Político, Económico y Cultural, siendo estos parte de nuestra vida diaria. La única diferencia con la escuela “D”, es su entorno Religioso y solidario.

El entorno físico se refiere a los recursos naturales que rodean la escuela, tales como: áreas verdes, bosques, área de juegos, instalaciones, etc...Tales recursos se aprovecharán acorde a las actividades de la escuela.

El entorno sociocultural se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, educación, creencias y costumbres de las personas que conforman dicha sociedad.

Entorno político se encuentra estrechamente entrelazado con el entorno social. En general las leyes se aprueban como resultado de las presiones y los problemas sociales.

Ideología:

La ideología de una institución, es el conjunto de valores, creencias y metas, que se presentan en el diario vivir del docente. Entre ellas está el respeto, la honestidad, la paz, la gratitud, generosidad, responsabilidad y cumplimiento.

En la escuela “B”, resalta la transparencia, la solidaridad, la verdad y la comunicación, al igual que en la escuela “D” que también toma en cuenta los valores humanos: ético – profesional, espirituales y religiosos.

La escuela “C”, se enfoca más en una ideología académica, como la lealtad y transparencia, reconocimiento de méritos, búsqueda de consensos, desarrollo del personal docente, optimización de recursos y formación con el ejemplo y la verdad.

Filosofía:

La filosofía de la escuela “A”, se basa en el desarrollo del potencial docente, transmitir buenas ideas, sentimientos nobles y valores morales que permitan la formación integral del estudiante.

Tomar en cuenta la realidad educativa, infundir el amor a la ciencia que enseña y tener en claro la filosofía de enseñanza, corresponden a la escuela “B”.

La filosofía institucional “C” y el reglamento interno influyen directamente en el desempeño docente y se enmarca en las definiciones de la UNESCO sobre los pilares de la educación, entre ellos tenemos:

- *Aprender a conocer:* Los docentes tendrán la posibilidad y sentirán como su máxima obligación, prepararse no solamente con una cultura general, sino profundizando los conocimientos, revisándolos permanentemente y actualizándose siempre.
- *Aprender a hacer:* Deberán aprender a trabajar en equipo como el mejor medio para compartir responsabilidades y éxitos.
- *Aprender a vivir juntos:* Desarrollarán la comprensión del uno con el otro, y las formas de interdependencia. Los docentes realizarán proyectos comunes, respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.
- *Aprender a emprender:* Los docentes están en capacidad de fomentar los proyectos de vida a los estudiantes, desarrollando capacidades que les posibiliten iniciar nuevos retos en el futuro.

La institución “D” es Cristiano Católico, por lo tanto exigen que el docente viva y practique esta misma filosofía en el desempeño laboral, como eje transversal en cualquier asignatura. El propósito enmarcado, es lograr que los estudiantes sean personas académicamente competentes, que respondan a una sociedad en la que prima el conocimiento y enriquecidos por valores religiosos, morales, carismáticos y como base los valores humanos.

Conclusiones

Después de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre la evaluación del clima organizacional y su influencia con el desempeño laboral del personal docente de cuatro escuelas del Valle de los Chillos del Distrito metropolitano de Quito, se ha podido visualizar, que el clima organizacional no determina el comportamiento y a la vez el nivel de desempeño docente.

De acuerdo con los resultados obtenidos al analizar el desempeño laboral de los docentes, se puede destacar que están parcialmente motivados, ya que a pesar de que obtienen beneficios como parte del reconocimiento de su buena labor, el pago otorgado por las escuelas no es muy bueno ya que no cumple con las expectativas de los mismos, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal docente.

El ambiente de trabajo lo consideran que es bueno y no perciben mucho estrés en el desarrollo de sus labores. Por consiguiente, podemos ver que existe buen ambiente en las condiciones de trabajo, con los compañeros, reconocimientos, entre otros; pero por otra parte, también se puede ver un grado de insatisfacción por la falta de un salario justo y una supervisión intransigente.

Las autoridades esperan de su capital humano un máximo desempeño en su trabajo, pero no tienen tanta claridad en lo que los docentes esperan de su escuela y de sus superiores, el mismo que es, máxima satisfacción en su trabajo.

De acuerdo con los resultados de las encuestas, la cuarta pregunta destaca la importancia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los docentes, sin embargo la correlación baja que existe puede ser por el diseño de la pregunta por un lado y por otro que es solo la percepción de los encuestados en cuanto a si tiene o no que ver.

Las mayores correlaciones de satisfacción con el desempeño laboral, las podemos ver en las siguientes preguntas:

5.- Motivación por responsabilidades	0,680
6.- Trabajo en Equipo ayuda a desarrollar aptitudes positivas que contagia a los demás	0.590
13.- Ambiente participativo y apertura a sugerencias	0,610

Tenemos como resultado, que la cultura organizacional depende del liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y claridad, cada uno de estos puntos, produce que los docentes se involucren y se motiven en su trabajo; a su vez, la motivación de los docentes influye directamente en el desempeño de los alumnos.

Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos, procedemos a enunciar algunas recomendaciones, para las escuelas que fueron objeto de estudio.

1. Para que las escuelas puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con su escuela, es por ello que el docente debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que las autoridades deberán tener presente en todo momento, la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficiencia y un mejor desempeño laboral.

2. Difundir políticas de desarrollo institucional que le permitan al docente experimentar un progreso profesional e involucrarse aun más con la institución. Las políticas deben proyectarse por toda institución con el fin de apoyar al docente y así trabajar sobre la importancia del desarrollo personal y los climas de trabajo favorables como factor clave del éxito.

3. Diseñar programa que proporcionen retos y competencias entre docentes, para que se esfuercen en realizar correctamente sus actividades y ser sobresalientes dentro de la institución, de esta manera se logrará un buen clima organizacional, un eficiente y eficaz desempeño, además de que los docentes se sentirán satisfechos y realizados profesionalmente.

4. No descuidar el ambiente físico de la escuela, de lo contrario provocaría un retraso en la realización de las actividades normales de la misma.

5. Reconsiderar el pago que reciben los docentes, por uno más justo y equitativo capaz de cubrir sus necesidades.

6. Implementar beneficios sociales para que se conviertan en una estrategia organizacional que permita satisfacer las expectativas del personal y lograr una conducta positiva.

7. Evaluar el método de control de las actividades de los docentes ya que existe mucha presión en los mismos. Para evitar esta situación, se sugiere una inspección controlada pero flexible para lograr un equilibrio armónico entre la integración y la entrega puntual de sus actividades.

Bibliografía

- 1.** Africano, N. (2004). La risoterapia en las habilidades interpersonales como forma de intervención en el desarrollo de las organizaciones inteligentes. Cabimas Zulia, pg. 68 – 70.

- 2.** Caligiore, C y Díaz T. (2003) Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia. Maracaibo – Venezuela, pg. 644 – 656.

- 3.** CEPEDA, Jesús Martín: Metodología de la enseñanza basada en competencias, Universidad Autónoma del Noreste, México, (2003) pg. 45.

- 4.** Claudio Esteva Fabregat: Cultura, Sociedad y Personalidad. (1978) pg. 54.

- 5.** Clyde Kluckhohn: A Critical Review of Concepts and Definitions. (1963) pg.25.

- 6.** Cowell, D. (1991) Mercadeo de Servicios. Editorial Legis Serie Empresarial. Bogotá.

- 7.** CHIAVENATO, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill. pg. 236

- 8.** Daniel R. Denison: Cultura Corporativa. (1991) pg. 82.

- 9.** Daniel R. Denison: Cultura Corporativa. (1991) pg. 83.

10. Davis, K. y Newstrom, J. (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. Editorial Mac Graw Hill Interamericana. México pg. 276.
11. Durkheim Émile: *La división social del trabajo social* (1993) pg. 91.
12. DRUCKER, P: Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI (2002) pg. 53. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
13. Robbins, Stephen P.: Comportamiento Organizacional. (1996) pg. 304.
14. GIGANTE, Elba. Las políticas de los Ministerios de Educación para los pueblos indígenas de América Latina. Querétaro, México. Octubre (1995) pg. 24–32.
15. Harold Koontz, Heinz Wehrich: Administración. (1994) pg.55.
16. Harrison, Trice y Janice: FREITAS, (1991) pg. 23-25.
17. Hodgetts, R. y Altman, S. (1994) Comportamiento en las Organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. México. pg. 380.
18. Hodgetts Richard y Altman Steven: Comportamiento en las Organizaciones. (1989) pg. 115.
19. J.P Kotter y J.L Keskett: Cultura Corporativa y Desempeño. (1992) pg.12.
20. J.P Kotter y J.L Keskett: Cultura Corporativa y Desempeño. (1992) pg.13.
21. Márquez, G. (2001) Servicios y Desarrollo. El Caso Venezolano. Revista BCV. Volumen 4 No. 4. Octubre. Caracas – Venezuela. pg. 83 – 116.

- 22.** Mercedes Gagnetten.Revista: La Educación en nuestras manos. N° 54, marzo de (1999).
- 23.** Mintzberg: Administración. (1991) pg. 23
- 24.** Nahavandi Afsaneh y Malekzadeh Ali: Organizational Behavior. “The Person Organization Fit”. (1999) pg. 124.
- 25.** Newstrom y Davis: Comportamiento Organizacional. (1993) pg. 12.
- 26.** R.J Aguado: Cultura Organizacional. (1994) pg. 10.
- 27.**R.J Aguado: Cultura Organizacional. (1994) pg. 11.
- 28.** R.J Aguado: Cultura Organizacional. (1994) pg. 13.
- 29.** R.J Aguado: Cultura Organizacional. (1994) pg. 14.
- 30.** Ralph Beals, Harry Hoijer: Introducción a la Antropología. (1978) pg.125.
- 31.** Ralph Beals, Harry Hoijer: Introducción a la Antropología. (1978) pg.119.
- 32.** Ralph Beals, Harry Hoijer: Introducción a la Antropología. (1978) pg.131.
- 33.** Ralph Beals, Harry Hoijer: Introducción a la Antropología. (1974) pg. 28.
- 34.**Richard Hodgetts, Steven Altman: Comportamiento en las Organizaciones. (1993) pg. 44.
- 35.** Rincón, E. (2006) La Relación Sector Productivo en la Economía de Servicio. Revista Encuentro Educativo. Volumen 13. No. 1. Venezuela. pg. 175 – 185.

- 36.** ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México: Prentice Hall. Robbins (2004) pg. 564
- 37.** Ruth Benedict: Patterns of Culture. (1934) pg. 25.
- 38.** Schein: Cultura Organizacional (1998) pg. 17 – 22.
- 39.** Smircich: Cultura Organizacional. (1983) pg. 34.
- 40.** Stephe Robbins: Comportamiento Organizacional. (1996) pg.620.
- 41.** Stuart Hall: Cultura Organizacional (1996) pg. 26.
- 42.** Melville J. Herskovits: El Hombre y sus Obras. (1964) pg. 42.
- 43.** Wayne Mondy y Robert Noe: Administración de Recursos Humanos. (1997) pg.270.
- 44.** Wilkins: FREITAS, (1991) pg. 28.

Consultas de Internet

1. <http://gadgetus.blogspot.com/2009/01/la-cultura-se-aprende.html>
2. <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm>
3. <http://www.colegiopablovi.es>
4. <http://www.varaix.mit.tur.cu/...1%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL/Cultura%20y%20clima.DOC>
5. <http://www.eumed.net/libros/2008a/365/Proceso%20de%20Compensacion%20de%20Personas%20para%20el%20Puesto%20de%20Representante%20Financiero.htm>
6. <http://www.monografias.com/trabajos12/mtgsoc/mtgsoc.shtml>
7. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/cultura-valores-empresariales-y-el-cambio.htm>
8. <http://www.frbb.utn.edu.ar/loi/metodologia.html>

9. <http://www.nodo50.org/movicaliedu/dominguezvalores.pdf>
10. http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014424/014424_03.pdf
11. <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page11.html>. Asesoría técnica especializada en Recursos Humanos Guatemala 2004
12. <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/beneficios-de-la-evaluacin-del-desempeo.html>
- 13.A. Pérez: www.ssa.gov/caosa/7thconference/Mex-P%E9rez-CIESS-e.ppt
14. Cfr. De Souza: www.pa-partners.com/articulos.htm. "Cultura Organizacional (1998).
15. G. Rivera: Monografias.com. "Cultura Organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad".

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES

OBJETIVO: Realizar un análisis de la Cultura Organizacional y su relación con el nivel de desempeño laboral del personal docente.

Fecha:

Señor Profesor:

Los diferentes elementos que conforman la cultura organizacional de la Institución, darán a conocer si el desempeño laboral del profesor es óptimo. Por tanto, la contestación a este cuestionario es una importante colaboración.

Marque con una X el mecanismo de evaluación que Usted utiliza en relación con las formaciones que persigue desarrollar la pedagogía por procesos.

1. ¿Existe una buena interacción comunicativa entre gerencia administrativa y docente?

Siempre _____

Casi siempre _____

Algunas veces _____

Casi nunca _____

Nunca _____

Si su respuesta es "siempre", mencione 3 razones:

2. ¿Considera que el estado de la Cultura Organizacional aporta validez para una buena comunicación laboral?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Casi nunca _____
Nunca _____

¿Por qué?

3. ¿La institución le ayuda a desarrollar actitudes adecuadas para el desempeño de su tarea a través de talleres de motivación?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Casi nunca _____
Nunca _____

4. ¿Considera usted que el buen desempeño de los docentes radica en sentirse motivado por reconocimientos internos y satisfacción de necesidades?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Casi nunca _____
Nunca _____

¿Por qué?

5. ¿Se encuentra motivado y con voluntad para cumplir con las responsabilidades asignadas dentro de la institución?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Casi nunca _____
Nunca _____

¿Por qué?

6. El trabajo en equipo lo ayuda a desarrollar aptitudes positivas que contagia a los demás?

Siempre _____

Casi siempre _____

Algunas veces _____

Casi nunca _____

Nunca _____

¿Por qué?

7. ¿Le proporciona la institución incentivos que lo estimulen a mejorar su capacitación laboral?

Siempre _____

Casi siempre _____

Algunas veces _____

Casi nunca _____

Nunca _____

8. ¿Usted opina que la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la institución y al desempeño laboral?

Siempre _____

Casi siempre _____

Algunas veces _____

Casi nunca _____

Nunca _____

¿Por qué?

9. Califique su ambiente de trabajo del 1 al 5, siendo 1 lo menos satisfactorio.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___

10. ¿Considera usted que una alta autoestima impulsa a tratar a los compañeros con respeto y buena voluntad?

Siempre _____

Casi siempre _____

Algunas veces _____

Casi nunca _____

Nunca _____

¿Por qué?

11. ¿Considera que el espacio físico que usted dispone es suficiente y se encuentra en condiciones optimas para trabajar?

Siempre _____

Casi siempre _____

Algunas veces _____

Casi nunca _____

Nunca _____

12. Existe algún tipo de discriminación en el trabajo (por sexo, categoría profesional, etc ...)

Siempre _____

Casi siempre _____

Algunas veces _____

Casi nunca _____

Nunca _____

13. Está de acuerdo con que existe un clima que permite realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de los superiores y el modo de hacer las cosas sin temor a represalias

Siempre _____

Casi siempre _____

Algunas veces _____

Casi nunca _____

Nunca _____

ANEXO 2

Entrevista para autoridades

1. Mencione las normas existen a nivel docente y qué resultados se dan con su aplicación.
2. Mencione los valores que determinan el desempeño laboral en los docentes.
3. ¿Qué comportamientos demuestran los docentes en su desempeño laboral?
4. ¿Qué tipo de filosofía y reglas influyen en el desempeño laboral docente?

