



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**proceso de adaptación del docente de nuevo ingreso al clima
organizacional
(caso comparativo: u.e. colegio “trina de medina” con la u.e. colegio
leopoldo yanes”). valencia-estado carabobo**

Autora: Lcda. Nahir Mirabal Rojas

Tutora: Dra. Juana Ríos

Valencia, Marzo 2011

UNIVERSIDAD DE CARABOBO



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**

**PROCESO DE ADAPTACIÓN DEL DOCENTE DE NUEVO INGRESO AL
CLIMA ORGANIZACIONAL
(CASO COMPARATIVO: U.E. COLEGIO “TRINA DE MEDINA” CON LA
U.E. COLEGIO LEOPOLDO YANES”). VALENCIA-ESTADO CARABOBO**

Autora: Lcda. Nahir Mirabal Rojas

Trabajo presentado ante la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación

Valencia, Marzo 2011

UNIVERSIDAD DE CARABOBO



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **PROCESO DE ADAPTACIÓN DEL DOCENTE DE NUEVO INGRESO AL CLIMA ORGANIZACIONAL (CASO COMPARATIVO: U.E. COLEGIO “TRINA DE MEDINA” CON LA U.E. COLEGIO “LEOPOLDO YANES”)**. VALENCIA-ESTADO CARABOBO, presentado por la ciudadana: Nahir Mirabal Rojas para optar al Título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: Aprobado.

Nombres y Apellidos

Cédula de Identidad

Firma del Jurado

Valencia, Marzo 2011

A Tulio José:

Por su constante acompañamiento y motivación.

A Nerlyn Claudette:

Presencia silenciosa y confortante en los arduos momentos.

A Tulio H.:

Apoyo amoroso e incondicional cuando más lo necesité.

A mis padres Rosa y Manuel:

Ejemplos de tenacidad y superación a lo largo de mi vida.

“Una teoría sólida de la motivación debería...asumir que la motivación es constante, inacabable, fluctuante y compleja y que, prácticamente, es una característica casi universal de todo estado orgánico”.

Abraham Maslow

RECONOCIMIENTOS

A **DIOS** por haberme impregnado de vitalidad, actitud positiva, paciencia y confianza en la realización de este trabajo.

A **MI FAMILIA** por estar siempre receptiva y llenarme de entusiasmo.

Al personal directivo y docente de la **UE COLEGIO TRINA DE MEDINA** y **UE COLEGIO LEOPOLDO YANES**, por abrirme sus puertas para realizar esta investigación.

A la **DRA. JUANA RÍOS**, tutora del trabajo, por su sabia asesoría y sugerencias en los momentos oportunos. Mil gracias por su valioso tiempo.

A las **DRAS. MARÍA LUISA TRESTINI** y **ARELIS MARCANO**, por acompañarme en el mágico mundo de la investigación.

A la **DRA. AMADA MOGOLLÓN**, facilitadora de los Seminarios de Investigación, por sus orientaciones, conocimientos ilimitados y gran humanidad que la impregnaron siempre.

A todo el personal de la **DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO-UNIVERSIDAD DE CARABOBO**.

A la **Msc. ELBA AILED DÍAZ** por su apoyo incondicional durante el desarrollo de la investigación y revisión del manuscrito. Mi gratitud por siempre.

Al **Msc. AMILCAR PÉREZ**, por su gran ayuda y tiempo dedicado en el análisis estadístico realizado. Por siempre agradecida.

A **TODOS LOS DEMÁS FACILITADORES** de la Maestría Gerencia Avanzada en Educación, por sus conocimientos y dedicación en pro de mi crecimiento personal, académico y profesional.

Y A TODAS AQUELLAS PERSONAS que de alguna manera contribuyeron con el feliz término de este estudio.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
PRESENTACIÓN.....	ii
ACTA DE APROBACIÓN	iii
VEREDICTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RECONOCIMIENTOS.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
-Planteamiento del Problema.....	3
-Objetivos de la Investigación.....	9
-Justificación.....	10
-Delimitación.....	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
-Antecedentes de la Investigación.....	12
-Bases Teóricas.....	17
Elementos de la función administrativa de Dirección.....	19
Proceso de adaptación.....	21
Tipos de Comportamiento.....	22
Comportamiento Individual.....	23
Comportamiento Organizacional.....	25
Motivación.....	27
Teorías sobre la Motivación.....	29
Clima Organizacional.....	34
Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer.....	36
Tipos de Clima Organizacional.....	38
-Fundamentación Filosófica.....	39
-Fundamentación Legal.....	41
-Cuadro de Operacionalización de Variables.....	43

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Estudio.....	45
Diseño de Investigación.....	46
Población y Muestra.....	46
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	47
Validez y Confiabilidad.....	47
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	
Distribución de Resultados e Interpretación.....	51
Conclusiones.....	104
Recomendaciones.....	108
REFERENCIAS.....	109
ANEXOS.....	113
A-Instrumento aplicado (Cuestionario)	
B-Validación del Instrumento	
C-Cálculo de la Confiabilidad (Alfa de Cronbach)	
D-Datos Institucionales (UE Colegio Trina de Medina y UE Colegio Leopoldo Yanes	

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	pp.
1-Análisis del Ítem 1. Variable: Proceso de Adaptación. Indicador: Habilidades.....	51
2-Análisis del Ítem 2. Variable: Proceso de Adaptación Indicador: Percepciones.....	53
3-Análisis del Ítem 3. Variable: Proceso de Adaptación. Indicador: Valores.....	54
4-Análisis de los Ítems que conforman la Dimensión Comportamiento Individual. Variable: Proceso de Adaptación.....	56
5-Análisis del Ítem 4. Variable: Proceso de Adaptación. Indicador: Supuestos.....	57
6-Análisis del Ítem 5. Variable: Proceso de Adaptación. Indicador: Normas.....	59
7-Análisis del Ítem 6. Variable: Proceso de Adaptación. Indicador: Normas.....	60
8-Análisis del Ítem 7. Variable: Proceso de Adaptación. Indicador: Capacitación.....	62
9-Análisis del Ítem 8. Variable: Proceso de Adaptación. Indicador: Capacitación.....	63
10-Análisis de los Ítems que conforman la Dimensión Comportamiento Organizacional. Variable: Proceso de Adaptación.....	65
11-Análisis del Ítem 9. Variable: Proceso de Adaptación. Indicador: Jerarquía de Necesidades (Fisiológicas).....	66
12-Análisis del Ítem 10. Variable: Proceso de Adaptación. Indicador: Jerarquía de Necesidades (Seguridad).....	68
13-Análisis del Ítem 11. Variable: Proceso de Adaptación. Indicador: Jerarquía de Necesidades (Sociales).....	69
14-Análisis del Ítem 12. Variable: Proceso de Adaptación. Indicador: Jerarquía de Necesidades (Aceptación).....	71
15-Análisis del Ítem 13. Variable: Proceso de Adaptación. Indicador: Jerarquía de Necesidades (Autorrealización).....	72
16-Análisis del Ítem 14. Variable: Proceso de Adaptación. Indicador: Necesidades Adquiridas (Afilación).....	74
17-Análisis del Ítem 15. Variable: Proceso de Adaptación. Indicador: Necesidades Adquiridas (Logro).....	75
18-Análisis del Ítem 16. Variable: Proceso de Adaptación. Indicador: Necesidades Adquiridas (Poder).....	77
19-Análisis de los Ítems que conforman la Dimensión Motivación. Variable: Proceso de Adaptación.....	79

20-Análisis del Ítem 17. Variable: Clima Organizacional. Indicador: Estructura.....	81
21-Análisis del Ítem 18. Variable: Clima Organizacional. Indicador: Responsabilidad.....	83
22-Análisis del Ítem 19. Variable: Clima Organizacional. Indicador: Recompensa.....	85
23-Análisis del Ítem 20. Variable: Clima Organizacional. Indicador: Desafío.....	86
24-Análisis del Ítem 21. Variable: Clima Organizacional. Indicador: Cooperación.....	88
25-Análisis del Ítem 22. Variable: Clima Organizacional. Indicador: Estándares.....	89
26-Análisis del Ítem 23. Variable: Clima Organizacional. Indicador: Conflictos.....	90
27-Análisis del Ítem 24. Variable: Clima Organizacional. Indicador: Identidad.....	92
28-Análisis de los Ítems que conforman la Dimensión: Factores del Clima. Variable: Clima Organizacional.....	93
29-Análisis del Ítem 25. Variable: Clima Organizacional. Indicador: Clima Autoritario-Explotador.....	95
30-Análisis del Ítem 26. Variable: Clima Organizacional. Indicador: Clima Autoritario-Paternalista.....	96
31-Análisis del Ítem 27. Variable: Clima Organizacional. Indicador: Clima Participativo-Consultivo.....	98
32-Análisis del Ítem 28. Variable: Clima Organizacional. Indicador: Clima Participativo-Consultivo.....	99
33-Análisis del Ítem 29. Variable: Clima Organizacional. Indicador: Clima Participación en Grupo.....	100
34-Análisis de los Ítems que conforman la Dimensión Tipos de Clima. Variable: Clima Organizacional.....	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 1. Indicador: Habilidades. Dimensión: Comportamiento Individual.....	51
2-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 2. Indicador: Percepciones. Dimensión: Comportamiento Individual.....	53
3- Diagrama de barras proporcionado del Ítem 3. Indicador: Valores. Dimensión: Comportamiento Individual.....	55
4-Diagrama de barras proporcionado de los Ítems que conforman la Dimensión Comportamiento Individual.....	56
5-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 4. Indicador: Supuestos. Dimensión: Comportamiento Organizacional.....	58
6-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 5. Indicador: Normas. Dimensión: Comportamiento Organizacional.....	59
7-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 6. Indicador: Normas. Dimensión: Comportamiento Organizacional.....	61
8-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 7. Indicador: Capacitación. Dimensión: Comportamiento Organizacional.....	62
9-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 8. Indicador: Capacitación. Dimensión: Comportamiento Organizacional.....	64
10-Diagrama de barras proporcionado de los Ítems que conforman la Dimensión Comportamiento Organizacional.....	65
11-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 9. Indicador: Jerarquía de Necesidades (Fisiológicas). Dim. Motivación.....	67
12-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 10. Indicador: Jerarquía de Necesidades (Seguridad). Dim. Motivación.....	68
13-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 11. Indicador: Jerarquía de Necesidades (Sociales). Dim. Motivación.....	70
14-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 12. Indicador: Jerarquía de Necesidades (Aceptación). Dim. Motivación.....	71
15-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 13. Indicador: Jerarquía de Necesidades (Autorrealización). Dim. Motivación...	73
16-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 14. Indicador: Necesidades Adquiridas (Afilación). Dim. Motivación.....	74
17-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 15. Indicador: Necesidades Adquiridas (Logro). Dim. Motivación.....	76
18-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 16. Indicador: Necesidades Adquiridas (Poder). Dim. Motivación.....	77
19A-Diagrama de barras proporcionado de los Ítems que conforman la Dimensión Motivación. Indicador: Jerarquía de Necesidades...	79

19B-Diagrama de barras proporcionado de los Ítems que conforman la Dimensión Motivación. Indicador: Necesidades Adquiridas....	80
20-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 17. Indicador: Estructura. Dimensión: Factores del Clima Organizacional.....	82
21-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 18. Indicador: Responsabilidad. Dim. Factores del Clima Organizacional.....	84
22-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 19. Indicador: Recompensa. Dim. Factores del Clima Organizacional.....	85
23-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 20. Indicador: Desafío. Dim. Factores del Clima Organizacional.....	87
24-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 21. Indicador: Cooperación. Dim. Factores del Clima Organizacional.....	88
25-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 22. Indicador: Estándares. Dim. Factores del Clima Organizacional.....	90
26-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 23. Indicador: Conflictos. Dim. Factores del Clima Organizacional.....	91
27-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 24. Indicador: Identidad. Dim. Factores del Clima Organizacional.....	92
28-Diagrama de barras proporcionado de los Ítems que conforman la Dimensión: Factores del Clima Organizacional.....	94
29-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 25. Indicador: Clima Autoritario-Explotador. Dim. Tipos de Clima.....	95
30-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 26. Indicador: Clima Autoritario-Paternalista. Dim. Tipos de Clima.....	97
31-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 27. Indicador: Clima Participativo-Consultivo. Dim. Tipos de Clima.....	98
32-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 28. Indicador: Clima Participativo-Consultivo. Dim. Tipos de Clima.....	99
33-Diagrama de barras proporcionado del Ítem 29. Indicador: Clima Participación en Grupo. Dim. Tipos de Clima.....	101
34-Diagrama de barras proporcionado de los Ítems que conforman la Dimensión: Tipos de Clima.....	102



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



PROCESO DE ADAPTACIÓN DEL DOCENTE DE NUEVO INGRESO AL
CLIMA ORGANIZACIONAL
(CASO COMPARATIVO: U.E. COLEGIO "TRINA DE MEDINA" CON LA
U.E. COLEGIO "LEOPOLDO YANES". VALENCIA-EDO. CARABOBO)

Autor: Lcda. Nahir Mirabal Rojas

Tutor: Dra. Juana Ríos

Año: 2011

RESUMEN

El presente estudio se orientó a *Contrastar el Proceso de Adaptación del Docente de Nuevo Ingreso al Clima Organizacional entre la U.E. Colegio "Trina de Medina" y la U.E. Colegio "Leopoldo Yanes". Valencia-Estado Carabobo.* El éxito organizacional depende en gran medida de la gerencia y de la adaptación personal y profesional de sus integrantes. Por tanto, el estudio se sustentó en la Teoría del Hombre Complejo de Edgar Shein, Teorías sobre la Motivación de Abraham Maslow y David McClelland, Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer y Tipos de Clima de Likert. encontrándose enmarcado en una investigación descriptiva con diseño de campo. Los sujetos de estudio fueron los docentes de nuevo ingreso (15) de las dos instituciones señaladas. Se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas policotómicas, utilizando escala tipo Likert. La confiabilidad se calculó a través del coeficiente alfa-Cronbach, dando como resultado "alta", con 0,73 según cálculos realizados. El análisis estadístico de los datos se realizó mediante la prueba "z" (diferenciación entre porcentajes); los resultados se organizaron en tablas representativas de cada ítem propuesto; destacándose las siguientes conclusiones: la percepción del clima organizacional es favorable, positivo y dinámico e influye sobre la motivación de los docentes, satisfacción personal y desempeño laboral; valores como el respeto, responsabilidad y creatividad caracterizan la cultura de ambas instituciones y, el tipo de clima predominante es el participativo-consultivo, donde el gerente educativo favorece la motivación al logro, compromiso, buenas relaciones interpersonales y participación proactiva. Recomendaciones: Implementar un sistema permanente de evaluación del clima organizacional; definir procesos de selección de personal; propiciar una constante formación personal y actualización profesional.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales

Temática: Comportamiento Organizacional. **Sub-temática:** Clima Organizacional

Palabras clave: Proceso de Adaptación, Motivación, Clima Organizacional



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



PROCESS OF ADAPTATION OF THE NEWLY HIRED TEACHER
ORGANIZATIONAL CLIMATE (COMPARATIVE CASE: E.U. COLLEGE
"TRINA DE MEDINA" WITH E.U. COLLEGE "LEOPOLDO YANES".)
VALENCIA-EDO. (CARABOBO)

Author: Lcda. Nahir Mirabal
Red guardian: Dra. Juana Ríos
Year: 2011

SUMMARY

This study aimed to *Compare the process of adaptation of the teaching new entry into the organizational environment between the College "Trina Medina" and College "Leopoldo Yanes". Valencia-Estado Carabobo.* Organizational success depends largely on management and the personal and professional adaptation of its members. Therefore, the study is underpinned in the theory of the man complex of Edgar Shein, theories on the motivation of Abraham Maslow and David McClelland, theory of the organizational climate of Litwin and Stringer and climate types, Likert. being framed in a descriptiva design of field research. The subjects of study were teachers of new entrants (15) of the two above-mentioned institutions. A questionnaire with questions was applied closed policotómicas, using Likert type scale. Reliability is calculated through the coefficient Alpha-Cronbach, resulting "high", with 0.73 according to calculations made. The statistical analysis of data made through the test "z" (differentiation between percentages); the results were organized in tables representing each proposed item; highlighting the following conclusions: the perception of organizational climate is favourable, positive and dynamic and has an impact on the motivation of teachers, staff satisfaction and job performance; values such as respect, responsibility and creativity characterise the culture of both institutions, and the predominant climate type is the participativo-consultivo, where the educational manager promotes the motivation the achievement, commitment, good interpersonal relationships and proactive participation. Recommendations: To implement a permanent system of evaluation of the organizational climate; define processes of personnel selection; lead to a constant staff training and professional updating.

Line of Research: Management Processes

Thematic: Organizational Behavior. **Sub-thematic:** Organizational Climate

Key words: Process of Adaptation, Motivation, Organizational Climate

INTRODUCCIÓN

Enfrentarse a la realidad actual de la profesión docente como medio de vida y desarrollo profesional es algo que puede causar ansiedad. Cuando el docente ingresa a trabajar en una institución educativa encuentra diferencias entre el deber ser y la realidad; en algunas ocasiones, este período se vive con incertidumbre, indecisión, sensación de incapacidad ante las nuevas tareas que la profesión impone.

Sin embargo, estas diferencias se pueden minimizar mediante el proceso de adaptación al clima organizacional existente. Cada organización posee su propio clima, de allí la importancia de su estudio, lo que repercute ampliamente en la implementación de proyectos tendientes a alcanzar la eficiencia y eficacia de dicha organización, a través de la gestión de todos los actores educativos. Un ambiente satisfactorio dará lugar a la armonía y productividad, mientras que en el caso contrario, provocará el desequilibrio o insatisfacción personal.

El enfoque de clima organizacional más útil es el que utiliza como elemento fundamental la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. Aunado a esto se encuentra la motivación, ya que las personas poseen necesidades que deben ser tomadas en cuenta por la organización; mientras más motivados estén los docentes, en esa misma medida se maximizará su aporte en el logro de los objetivos institucionales. En este sentido, la motivación como fuerza impulsora es muy importante en cualquier ámbito de la actividad humana, aunque en el trabajo se manifiesta con una mayor necesidad.

Como consecuencia de lo anterior, surgió el presente estudio con el objeto de **“Contrastar el Proceso de Adaptación del Docente de Nuevo Ingreso al Clima Organizacional de la UE Colegio Trina de Medina con el de la UE Colegio Leopoldo Yanes”**, ubicadas en el Municipio Miguel Peña de Valencia, Estado Carabobo; instituciones ambas de carácter privado, subvencionadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación a través del convenio existente con la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC).

El trabajo quedó estructurado de la siguiente manera: el Capítulo I hace referencia al Problema, incluyendo Planteamiento del Problema, Objetivos de la Investigación y Justificación. El Capítulo II comprende el Marco Teórico, conformado por Antecedentes de la Investigación, Bases Teóricas, Fundamentación Filosófica, Legal y Operacionalización de Variables: Proceso de Adaptación y Clima Organizacional. Seguidamente, el Capítulo III reseña la Metodología utilizada en la investigación, integrada por Tipo y Diseño de Investigación, Población, Muestra, Validez y Confiabilidad del Instrumento y Técnicas de Análisis de Datos. Por último, el Capítulo IV se refiere al Análisis e Interpretación de los Resultados Obtenidos, Conclusiones y Recomendaciones. También se señalan las Referencias consultadas y los Anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Actualmente se viven cambios drásticos y violentos en materia económica, social, política, sanitaria, educativa y cultural causando un impacto muy severo en la sociedad, por lo que se hace necesario repensar cómo obtener la mejora continua de todos los procesos organizacionales. La crisis económica mundial ha afectado los avances de la educación, tal como se especifica en el Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo (2008) titulado “Educación para Todos en 2015, ¿Alcanzaremos la meta?”, publicado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Todos los países necesitan incrementar la calidad de la educación y, en este sentido, no hay una estrategia única para mejorar el aprendizaje, pero algunos de los elementos a considerar son: la atención a la salud y la seguridad en la escuela, la abundancia de recursos didácticos, la presencia de maestros eficientes, motivados y, la utilización de una pedagogía eficaz.

Algunos países como Camboya, México y Sudáfrica han adoptado un enfoque global para la mejora de la calidad de la educación, donde se integran los elementos mencionados anteriormente. Sin embargo, en el Informe de Monitoreo de Educación para Todos 2010, titulado “Alcanzando a los Marginados”, aún millones de niños de los países pobres corren el riesgo de no tener acceso a la educación, a causa de la misma crisis financiera. De acuerdo con el estudio, todavía hay 72 millones de niños y 71 millones de adolescentes sin asistir a la escuela.

El Informe resalta que muchos países donantes no han cumplido la promesa realizada en el año 2000 y las ayudas en educación básica disminuyeron en más del 20 por ciento en el 2007. El Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) pidió que se convocara una conferencia con la finalidad de discutir sobre la realidad de la educación para encontrar soluciones ante la falta de financiamiento. Igualmente, solicitó a los países ricos que aumentaran la ayuda hacia los pobres; pidiendo a los gobernantes que se dedicaran a la lucha contra las desigualdades en materia educativa.

Asimismo, en el Informe Final del Proyecto Tuning para América Latina (2004-2007), titulado “Reflexiones y Perspectivas de la Educación Superior en América Latina” se incorporaron diferentes aspectos de la diversidad de los países que en él intervienen e interactúan. Tuning más que un proyecto es una herramienta construida por las universidades, llevada a cabo por más de 200 académicos, sin contar aquellos que lo hicieron a través de las comunidades virtuales. El contexto lo constituyen 19 países (entre los que se encuentra Venezuela), con más de 15 millones de estudiantes matriculados en el sistema universitario.

Las nuevas tendencias en educación superior asumidas por las universidades latinoamericanas son: a) incorporación del conocimiento como nuevo factor productivo; b) nuevas tecnologías de comunicación e información; c) nueva concepción del perfil del profesional.

En este sentido, la sociedad requiere de profesionales con pensamiento crítico, poseedores de conocimientos profundos de su realidad local y mundial, que junto a su capacidad de adaptación al cambio, asuman un compromiso ético con la sociedad. Por ello, para la formación sistémica de los estudiantes, el proceso de aprendizaje debe realizarse por medio de un enfoque interdisciplinario y actividades que enriquezcan el trabajo grupal.

Tuning para América Latina persigue la formación de 27 competencias. La definición de competencias, según Tuning Europa (Proyecto Tuning, 2007)

“representan una combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades y habilidades” (p. 37), estando divididas en genéricas y específicas. Las competencias genéricas comprenden los elementos compartidos, comunes a cualquier carrera, tales como la capacidad de aprender, tomar decisiones, habilidades interpersonales, entre otras; mientras que las específicas están relacionadas con cada área de estudio.

El enfoque de competencias plantea un desafío en el contexto universitario, referido a una oferta curricular basada en las necesidades de la sociedad y en un proceso centrado en el aprendizaje, para así atender la diversidad social y cultural latinoamericana. Esto representa un gran reto, no sólo a nivel mundial, sino también nacional; donde todos los miembros que pertenecen a una organización se hagan planteamientos sobre la realización del trabajo desempeñado y se comprometan más en la concepción del mismo.

Del mismo modo, la Organización de Estados Americanos (OEA) en la III Reunión de Ministros de Educación (2004) para la elaboración del proyecto sobre Formación Docente, estableció la necesidad de dar respuesta a las demandas de calidad, equidad y pertinencia mediante la formación inicial y el desarrollo profesional docente, a través de la definición de competencias de orden curricular, administrativa y pedagógica.

Por otro parte, el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (República Bolivariana de Venezuela, 2007-2013) contempla la construcción de una sociedad incluyente, “con un nuevo modelo social, productivo, humanista y endógeno...” (p. 5), en donde se visualiza la universalización de la educación bolivariana, mediante la ampliación de la matrícula escolar; fortalecimiento de la investigación educativa y garantía del acceso al conocimiento en la educación superior con pertinencia. De manera complementaria, Delors en *La Educación Encierra un Tesoro* (1996) señala que la educación es necesaria “para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social” (p. 1).

Sin embargo, en Venezuela se ha hecho costumbre copiar modelos provenientes de otros países de América o Europa, sin tener en cuenta que dichos modelos se adapten o no a las realidades presentes de este país. Es indispensable ser competitivos en el campo educativo para poder alcanzar un desarrollo sostenido, tratar de ocupar mejores posiciones y estar a la par de los países desarrollados.

Dentro de este contexto mundial, nacional y regional es necesario que cada miembro internalice la cultura organizacional para que conozca los elementos que la constituyen, tales como comunicaciones establecidas, actividades realizadas y sentimientos comunes.

Además, el clima organizacional como elemento cultural es un aspecto de gran interés a nivel institucional, enfocado hacia un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo. Chiavenato (2007) lo define como “el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente” (p. 87). El clima tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez, comprende un cambio temporal de las personas porque se relaciona con la percepción que tienen del entorno laboral.

La importancia del clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta el presente. Esto permite desarrollar ciertas conductas e inhibir otras dentro de los sitios de trabajo, ya que el funcionamiento eficiente de las organizaciones requiere de innovación constante en sus planteamientos operativos. El análisis del clima y de los diversos factores o dimensiones que lo determinan es conveniente, ya que provoca una percepción positiva o negativa en sus integrantes y en los destinatarios de su labor. Estas percepciones, según Arnoletto y Díaz (2009) se traducen en actitudes: positivas, en el caso de que la percepción sea favorable; pero si es negativa, habrá poco compromiso hacia los objetivos organizacionales (p. 96).

De esta manera, Litwin y Stringer (citados en Arnoletto y Díaz, ob. cit.) introdujeron en el clima organizacional un nuevo elemento: la motivación, que caracteriza la situación de trabajo, convirtiéndose en un factor importante entre las

demandas del cargo y las necesidades del individuo. En este sentido, comprende elementos capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. También, consideraron que el clima organizacional es un filtro por el que pasan la estructura, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales y establecimiento de metas.

En función de lo anterior, el personal docente de nuevo ingreso en una institución educativa, debe estar motivado constantemente en todas las actividades que realice. La motivación es el primer paso que conduce a la acción y se pone en movimiento mediante el estímulo; es así como la conducta motivada requiere una razón por la cual ponerse en marcha y un objetivo al que dirigirse.

Por consiguiente, el docente cumple un papel fundamental en el proceso educativo, requiriendo un adecuado clima organizacional donde existan excelentes condiciones humanas, sólidos conocimientos, formación constante y retroalimentación que al mismo tiempo le permita participar en las actividades promovidas por la organización, para así demostrar sus habilidades.

Del mismo modo, es importante resaltar que la gerencia es un factor indispensable en el funcionamiento organizacional, desarrollada por personal especializado y preparado, ya que de lo contrario ocasionaría graves deficiencias en el cumplimiento de los objetivos establecidos. En este sentido, el gerente educativo motivará a los docentes hacia el compromiso con la institución y participación proactiva.

Una institución educativa funciona cuando sus gerentes se desenvuelven en la forma correcta, al considerar las necesidades existentes y lograr así un adecuado clima organizacional para trabajar con satisfacción. Además, debe prevalecer una buena relación entre el gerente educativo y el resto del personal, impregnada de cooperación, ayuda mutua, responsabilidad, solidaridad, participación dinámica en todas las actividades institucionales, preocupación por la formación integral del educando, hacia el logro de un agradable clima laboral.

Aunque lo anterior se refiere al deber ser dentro de una organización, se observó a través de un diagnóstico previo la desmotivación en el desempeño de algunos docentes de nuevo ingreso, quienes laboran en la U.E. Colegio “Trina de Medina” y en la U.E. Colegio “Leopoldo Yanes” puesta de manifiesto por el incumplimiento en la consignación de la planificación, en la sistematización evaluativa cuali-cuantitativa, en el ausentismo, pérdida de tiempo injustificada, falta de apoyo a las guardias durante los recesos y salidas; impuntualidad diaria, necesidad de identificarse con los procesos de pertenencia y bien común. Igualmente, hay que señalar que en la U.E. Colegio “Trina de Medina” laboran 54 docentes, contándose con 07 de nuevo ingreso: mientras que en la U.E. Colegio “Leopoldo Yanes” de 52 docentes, 08 ingresaron para el período escolar 2010-2011 respectivamente.

Lo planteado lleva implícita la necesidad de considerar el efecto que origina el clima organizacional en la motivación del docente de nuevo ingreso, con la finalidad de crear climas organizacionales positivos que conlleven a un trabajo en equipo, dirigido hacia la consecución de los objetivos institucionales por una parte y, por otra, poder analizar dicho clima en dos (2) instituciones subvencionadas por la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC), como lo son la U.E. Colegio “Trina de Medina” y la U.E. Colegio “Leopoldo Yanes”, ubicadas en el Barrio El Prado, Municipio Miguel Peña de Valencia-Estado Carabobo, dirigidas ambas por religiosas, las Hijas del Patrocinio de María y las del Divino Corazón respectivamente; ya que si se logran cambios en el clima organizacional, se procuran mejoras en el desempeño de sus trabajadores.

En relación a lo expuesto, surgieron las siguientes interrogantes:

¿Qué efecto origina la percepción del clima organizacional en el proceso de adaptación del docente de nuevo ingreso en la U.E. Colegio “Trina de Medina” y en la U.E. Colegio “Leopoldo Yanes”?

¿Cuáles dimensiones (factores) del clima organizacional influyen en la motivación del docente que ingresa a trabajar en la U.E. Colegio “Trina de Medina” y en la U.E. Colegio “Leopoldo Yanes”?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Contrastar el proceso de adaptación del docente de nuevo ingreso al clima organizacional de la U.E. Colegio “Trina de Medina” con el de la U.E. Colegio “Leopoldo Yanes”. Valencia-Estado Carabobo.

Objetivos Específicos:

- ✓ Identificar la percepción del clima organizacional en el proceso de adaptación del docente de nuevo ingreso de la U.E. Colegio “Trina de Medina” y de la U.E. Colegio “Leopoldo Yanes”.
- ✓ Analizar las dimensiones del clima organizacional que influyen en la motivación del docente de nuevo ingreso de la U.E. Colegio “Trina de Medina” y de la U.E. Colegio “Leopoldo Yanes”.
- ✓ Relacionar elementos conceptuales que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional de las instituciones educativas estudiadas, como vía de adecuación al proceso de adaptación del docente de nuevo ingreso.

Justificación

El presente estudio permitió analizar el clima organizacional y su influencia en el proceso de adaptación del docente de nuevo ingreso a través del contraste entre dos instituciones educativas subvencionadas por la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC), considerando al clima como un factor determinante en el desempeño de los docentes y que el comportamiento del grupo depende de la percepción organizativa que posea.

Conocer el clima de una organización es relevante en el comportamiento de los trabajadores “él...potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación...” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p.194). Cada organización es única y en este sentido, la calidad de la vida laboral depende del entorno. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen funciones sistemáticas que desarrollan las organizaciones, brindando a los empleados una oportunidad de mejorar su desempeño y su contribución a la institución.

Este estudio se convertirá en una herramienta importante para los docentes en las instituciones educativas mencionadas, ya que éstos acuden a sus sitios de trabajo con expectativas personales y profesionales. Igualmente, servirá para analizar el ambiente de trabajo, es decir, el clima organizacional y si es pertinente se harán los correctivos que sean necesarios. También permitirá que los gerentes educativos en sus funciones de creadores de climas adecuados, detecten, evidencien y generen acciones promotoras de confianza dentro del contexto laboral.

Así pues, uno de los principales beneficios sociales de este estudio es que a través del contraste realizado, se analizaron los factores o dimensiones del clima organizacional de cada institución y sus efectos en la motivación del docente de nuevo ingreso.

De igual manera, éste incidirá en el bienestar psicológico del personal docente de ambas instituciones, proporcionando herramientas que contribuirán con el

mejoramiento de la calidad institucional y de aspectos que favorezcan el clima organizacional.

Desde el punto de vista pedagógico, con este estudio se proyectará la implementación de herramientas educativas en beneficio de los educandos. Y en cuanto al aporte científico, se hará una contribución a otras instituciones educativas con situaciones similares donde se puedan aplicar las dimensiones analizadas y de esta manera, contribuir en la solución de las debilidades que se les presenten.

Delimitación

El presente estudio se desarrolló durante el período escolar 2010-2011. En cuanto a los sujetos de investigación se tomaron a todos los docentes de nuevo ingreso de ambas instituciones, siete de la U.E. Colegio “Trina de Medina” y ocho de la U.E. Colegio “Leopoldo Yanes”.

El espacio estuvo referido a las dos instituciones mencionadas, ubicadas ambas en el Municipio Miguel Peña, Valencia, Estado Carabobo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día dentro del ámbito de las instituciones, en donde los gerentes buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral con la finalidad de alcanzar un aumento en la productividad, sin perder de vista el recurso humano. Es por esto que el entorno donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato del jefe y las relaciones interpersonales son elementos que conforman lo que se denomina clima organizacional; factores que se pueden convertir en un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella.

En el contexto educativo existen investigaciones relacionadas con el clima organizacional; sin embargo fue difícil encontrar las referentes con el proceso de adaptación del docente de nuevo ingreso al clima organizacional. A continuación se señalan las investigaciones revisadas en cuanto al aspecto señalado anteriormente.

Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) elaboraron un artículo denominado *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*, donde consideraron que el clima es un elemento esencial en el proceso de socialización del conocimiento y la cultura. Dentro de sus consideraciones finales establecieron que para determinar el clima organizacional es necesario

conocer a fondo la percepción de los trabajadores. Además, el capital humano es la esencia de toda organización y el clima en que se desenvuelva la persona es vital para el crecimiento de la organización. De allí la importancia de considerar en este estudio ambos constructos: clima y cultura organizacional y su incidencia en la actividad laboral del docente de nuevo ingreso.

En este mismo año, Suárez (2009) en la investigación titulada *El clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal docente del Liceo Bolivariano Eutimio Rivas, Valencia, Estado Carabobo*, tuvo como propósito medir aspectos relacionados con el clima organizacional y la satisfacción laboral. El estudio comprendió una investigación descriptiva y la muestra estuvo constituida por 15 docentes a los que se les aplicó un cuestionario de opinión en donde se evidenció que existía descontento e inconformidad en los docentes en cuanto a la satisfacción laboral y un clima organizacional no adecuado a las condiciones mínimas de la institución. Como recomendaciones sugirió realizar talleres de motivación a los docentes y directivos acerca de la administración de los recursos humanos, para lograr la integración y eficacia en los procesos laborales. Este trabajo se relaciona con el presente estudio en cuanto al abordaje de los factores del clima organizacional en una institución educativa.

Por su parte, Rodríguez (2007) en la investigación titulada *La motivación como factor influyente en el proceso gerencial de la Secretaría de Educación como ente rector educativo del Estado Carabobo*, se sustentó en las siguientes teorías: sistema, motivación, humanistas, clima organizacional de Likert, bifactorial de Herzberg, liderazgo y comunicación; encontrándose enmarcada en una investigación descriptiva, apoyada en un diseño no experimental y transeccional. La muestra estuvo conformada por 34 trabajadores y fue de tipo no al azar intencionado, a quienes se les aplicó un cuestionario tipo Likert. Dentro de los resultados se evidenció que existe un alto índice de desmotivación del personal, así mismo existe un clima organizacional con problemas de comunicación, lo que conlleva en ocasiones a inconformidad por parte del personal; recomendándose a la gerencia liderar el aprovechamiento de su

capital humano, promoviendo la comunicación, capacitación, participación y desarrollo en beneficio de la organización, de su calidad y productividad.

Esta investigación guarda relación con el estudio en cuestión porque la motivación es un factor que se abordó dentro del clima organizacional; específicamente relacionado con el docente de nuevo ingreso.

En este mismo orden de ideas, Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) realizaron un abordaje sobre *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. En él describen tres experiencias de trabajo con organizaciones que muestran el resultado de 527 evaluaciones del clima realizadas en contextos diferentes: Colombia, Venezuela y Estados Unidos, llegando a la conclusión de la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional en un porcentaje que oscila entre el 50 y 70 por ciento. Igualmente, el gerente debe incluir en su gestión una medición del clima organizacional, seguido de jornadas de reflexión que conlleven a la mejora de la organización como sistema social. Dicho trabajo tiene correspondencia con el presente estudio al tratarse del clima organizacional y su incidencia en la actividad laboral del docente de nuevo ingreso.

Asimismo, Villarroel (2006) realizó una investigación titulada *Clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente de la III Etapa de Educación Básica, de la Unidad Educativa Nacional Los Magallanes, en el marco de la nueva reforma curricular*. Investigación de naturaleza descriptiva con diseño de campo, en donde se consideró una población de 10 docentes del primer año. Para la recolección de datos aplicó un cuestionario con escala de Likert; llegando a las siguientes conclusiones: el clima característico de la institución es controlado, carencia de buenas relaciones personales e interpersonales entre directivos y docentes. Además, los docentes reflejan un bajo índice de integración a la hora de resolver situaciones concretas; de igual manera, los factores de satisfacción laboral están determinados por los motivacionales, pero no se incentiva al personal en el cumplimiento de las innovaciones del nuevo diseño, evidenciándose un bajo nivel de

desempeño laboral, falta de actualización y escasa cooperación por parte del directivo en el logro de las metas. Como sugerencia se propone un cambio significativo en las funciones del líder, lo que redundaría en beneficio de toda la organización educativa. Se puede observar también que esta investigación se vincula con este estudio porque está inmerso dentro de la teoría del clima organizacional y los factores que lo caracterizan, tales como: relaciones interpersonales, toma de decisiones, desempeño laboral, cooperación y liderazgo.

Por otro lado, Kuder (2006) realizó un trabajo que tuvo como propósito la *Evaluación del clima organizacional en el Departamento de Estudios Clínicos de la Escuela de Bioanálisis. FCS-UC Valencia*. Este estudio se fundamentó en las Teorías del Comportamiento Organizacional, a través de un análisis de tipo descriptivo evaluativo, apoyado en un diseño de campo y con una muestra conformada por 20 docentes ordinarios y contratados. Para recabar la información utilizó un cuestionario policotómico con una escala de tres alternativas de respuesta. En el mismo llegó a concluir que existe un clima organizacional poco favorable, caracterizado por la inexistencia de un liderazgo y comunicación efectiva, visión y misión poco definidas, baja motivación en los docentes, mínima participación grupal en la toma de decisiones, escaso cumplimiento del proceso gerencial, insatisfacción con respecto a la recompensa del logro y escasa oportunidad de desafíos personales, sugiriendo la realización de talleres y seminarios de crecimiento personal referidos a liderazgo, motivación y comunicación por una parte, y por otra, utilización de estrategias para divulgar las normas de convivencia y trámites administrativos de la organización.

Esta investigación está asociada con el presente estudio, porque se analizaron factores internos como la motivación y externos como la cultura organizacional, visualizándose relación con el contenido teórico referido a esos aspectos.

De igual forma, Díaz (2006) en la investigación realizada para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, titulada *El desempeño gerencial del director escolar y su efecto en el clima organizacional en la Unidad Educativa*

Colegio Calasanz, Valencia Estado Carabobo, se sustentó en las teorías del liderazgo, relaciones humanas, motivación, comunicación y la teoría de Likert. La investigación corresponde a un diseño de campo, tipo descriptivo y la población estuvo conformada por 8 directivos y 49 docentes, utilizándose para la recolección de la información un cuestionario basado en la escala tipo Likert. Los resultados la llevaron a concluir que existen ciertas discrepancias entre las opiniones de los gerentes y docentes, en relación a la acción gerencial ejercida por los directivos y en cuanto al clima organizacional, definiéndolo como cerrado y controlado. Basándose en esto, recomendó mejorar la acción gerencial trabajando en forma conjunta para alcanzar un liderazgo democrático, fortalecer las relaciones interpersonales que favorezcan un clima exitoso para afrontar los retos y las oportunidades de los nuevos tiempos; estableciéndose conexión con este estudio en cuanto a la importancia que se le asigna al clima organizacional dentro de las instituciones educativas y al rol que desempeña el gerente educativo.

Y en la investigación realizada por Delgado (2004) nació la idea de determinar los *Valores proyectados por los gerentes educativos en el clima organizacional de la Unida Educativa Estatal Juan Antonio Michelena, Municipio Valencia, Estado Carabobo*. Los principios de la teoría del comportamiento organizacional y de Likert que fundamentan el estudio son: clima organizacional, relaciones humanas, desempeño docente, autorrealización y su base antropológica en la teoría de valores. El diseño es de campo, tipo descriptivo, conformado por una población y muestra de 45 personas pertenecientes a la institución, comprendidos entre personal docente, administrativo y obrero. En la recolección de datos se utilizó un instrumento tipo encuesta en su modalidad de cuestionario escalar. Interpretados los resultados, llegó a la conclusión: los gerentes educativos no están promoviendo el desempeño laboral de sus miembros, al mantener una actitud mediática en su gestión gerencial. Por tal motivo, recomendó a la institución establecer políticas administrativas en materia de gerencia moderna relacionadas específicamente con liderazgo, comunicación y motivación, con el fin de generar una apertura al cambio organizacional.

Esta investigación presenta concordancia con el presente estudio porque abarcó el ámbito del clima organizacional, en donde se analizaron factores tales como liderazgo y comunicación; además, está implícita la variable de la motivación, aspecto igualmente abordado a lo largo del análisis realizado.

Es preciso acotar que todas las investigaciones señaladas se refieren al clima organizacional, aunque en algunas ocasiones los contextos institucionales fueron diferentes y la otra variable tratada no se refirió específicamente a la analizada en este estudio, tal como el proceso de adaptación del docente de nuevo ingreso y la incidencia de la motivación personal en el clima; sin embargo, sirvieron de referencia para analizar y estudiar todos los otros factores o dimensiones que inciden en el clima organizacional.

Bases Teóricas

En este estudio se realizó una revisión del proceso administrativo, funciones de la administración y habilidades de los gerentes para enmarcar el proceso de adaptación del docente de nuevo ingreso al clima organizacional, abordándose en tal sentido, liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, solución de conflictos, comunicación y la motivación por medio de las teorías de Abraham Maslow (1991) y la de David McClelland (1989) por una parte, y por la otra, la Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer (citados en Arnoletto y Díaz, 2009) y tipología del mismo.

Según Robbins y Coulter (2010) la administración comprende “la coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz” (p. 7). La eficiencia está referida a obtener los mejores resultados con la menor cantidad de recursos; mientras que la eficacia implica la realización de actividades dirigidas al alcance de los objetivos institucionales.

Desde el punto de vista administrativo, los gerentes desempeñan las funciones de planificación, organización, dirección y control. Al planificar definen los objetivos institucionales, diseñan estrategias, desarrollan planes. Cuando organizan determinan las tareas que se han de realizar y quienes las llevarán a cabo. La función de dirección consiste en trabajar con otras personas, logrando el alcance de los objetivos mediante entrenamiento y motivación; además está el control, para determinar si los mismos se están cumpliendo, haciéndole seguimiento a la actividad.

Todas estas funciones las desempeñan los gerentes a través de una serie de roles. Henry Mintzberg (Robbins y Coulter, ob. cit.) investigador en administración, definió como roles gerenciales “a las acciones o comportamientos específicos que se esperan de un gerente” (p. 9). Este autor propone 10 roles, agrupándolos de la siguiente manera: *interpersonales*, cuando involucran personas y acciones de naturaleza ceremonial, simbólica; *informativos*, comprenden reunión, recibimiento, transmisión de información; *decisorios*, implican la toma de decisiones o elecciones. Independientemente del tipo de organización, los gerentes ejercen dichos roles o algunos parecidos.

También es importante señalar que los gerentes poseen tres tipos de habilidades para gerenciar, a saber: técnicas, humanas y conceptuales. Las técnicas se refieren al conocimiento específico del trabajo y lo necesario para ser competente. Las humanas involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas, ya sea de manera individual o grupal. Las conceptuales son las que poseen para pensar y conceptualizar situaciones abstractas o complejas. A través de estas habilidades, los gerentes ven la organización como un todo y la visualizan dentro del entorno general (Robbins y Coulter, *ibid.*).

En cuanto al enfoque contemporáneo de la administración, se abordó analizar lo que ocurría en el entorno que estaba fuera de los límites de la organización mediante la Teoría de Sistemas.”Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado”

(Robbins y Coulter, ob. cit. p. 35). Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados; pero cuando se habla de las organizaciones como sistemas se hace desde la perspectiva de sistema abierto.

Una organización está formada por factores interdependientes en donde los gerentes coordinan las actividades laborales, asegurándose de que todas las partes funcionen juntas. Desde el punto de vista sistémico, las acciones de un área de la organización afectarán a otras y además, se reconoce que no están aisladas, pues dependen de un entorno para obtener sus recursos y ofrecer sus productos. Así pues, se encuentran entradas, procesos de transformación y salidas dentro de un contexto general, en continua interacción, retroalimentación, aplicable a las instituciones educativas señaladas, lo que se evidenció en el presente estudio. Estas instituciones como sistemas sociales se relacionan en primer lugar, con la cultura organizacional, valores, normas y con la satisfacción de necesidades; mientras que en segundo lugar, están incluidos la organización informal, el nivel motivacional de las personas y sus actitudes individuales (Ibid.).

Elementos de la función administrativa de Dirección

La Dirección comprende varios procesos que se abordaron en este estudio, tales como toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, solución de conflictos y motivación. Elementos que permitieron analizar y comprender mejor el clima organizacional y su incidencia en el proceso de adaptación del docente de nuevo ingreso.

La Toma de Decisiones es importante dentro de las organizaciones para que el trabajo se realice de una manera eficiente y eficaz. Tomar decisiones es hacer elecciones y se clasifican en programadas y no programadas. Las programadas, son aquellas que se repiten rutinariamente ante soluciones que ocurren con frecuencia y se llaman así porque son repetitivas y de carácter rutinario. Las no programadas son

decisiones que se deben tomar ante situaciones que nunca ocurren o que son muy complejas. Estas decisiones merecen un tratamiento especial por expertos (Chiavenato, 2007).

En este sentido, los gerentes de las instituciones educativas toman distintos tipos de decisiones, las que repercutirán sobre sus miembros y en el cumplimiento de las metas organizacionales.

El Trabajo en Equipo es otro elemento importante dentro de la dirección administrativa. Además, los requerimientos del trabajo en equipo incluyen un alto nivel de compromiso, establecimiento de metas claras; confianza, voluntad para asumir riesgos, compartir información, tiempo, recursos, motivación para la capacitación; mejorar la comunicación y resolver conflictos, lo que permite a sus integrantes una adecuada percepción del clima organizacional (Davis y Newstrom, 2003).

El Manejo de Conflictos es otro proceso relevante dentro del trabajo en equipo. Los conflictos pueden tener su origen en las diferencias de metas entre los miembros de la organización, relaciones jerárquicas, recursos escasos, distorsiones en la comunicación y diferencias individuales.

Cuando los niveles de conflicto son demasiado elevados, los gerentes educativos pueden elegir entre cinco opciones de manejo de conflictos: evasión, adaptación, imposición, compromiso y colaboración. La evasión comprende el ocultar los conflictos. En la adaptación, se colocan las necesidades e inquietudes de otro por encima de las propias; en la imposición, se satisfacen las necesidades propias a expensas de otros; en el compromiso, se hace que cada parte renuncie a algo valioso y, en la colaboración, se precisa la búsqueda de una solución ventajosa para todas las partes (Robbins y Coulter, 2010). La habilidad para resolver un conflicto, es sin duda una de las cualidades que el gerente educativo debe poseer, permitiéndole determinar las fortalezas y debilidades institucionales.

El Liderazgo es otro factor a considerar dentro de las instituciones educativas, por ser una capacidad gerencial en las labores de dirección a cualquier nivel dentro de la organización. Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) lo definen como “un intento de usar la influencia para motivar a los individuos a que logren alguna meta” (p. 308). Los líderes, en este estudio los gerentes educativos, como agentes de cambio son visualizados eficientes o no de acuerdo a las satisfacciones que ellos derivan de la experiencia laboral total.

Así mismo, la comunicación es la comprensión de significados y será exitosa en la medida en que se imparta y se entienda el significado; siendo para Chiavenato (2007) “el intercambio de información entre individuos y constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (p. 162). Además está integrada por varios elementos: emisor, receptor, mensaje, canal, contexto; su esencia radica en el hecho de que si no existe una adecuada comunicación, el nivel de confianza existente y entendimiento mutuo desaparecen, dando lugar a roces y problemas interpersonales. En este sentido, el gerente educativo enviará mensajes claros para evitar que se sobreentienda la información, lo cual contribuirá con el fomento de un armonioso clima organizacional.

PROCESO DE ADAPTACIÓN

Dentro de este estudio, se abordó una variable muy significativa: el proceso de adaptación. La inserción satisfactoria de un docente de nuevo ingreso en el ámbito educativo es una problemática a nivel mundial. Enfrentarse a la realidad de la profesión que se escogió es algo que puede provocar ansiedad y hasta frustración.

Cuando se habla de proceso de iniciación, es preciso tratar el de adaptación, entendido por Chiavenato (2007) como “el proceso de acomodación de los seres humanos a diferentes situaciones con el fin de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional” (p. 58). Esta adaptación comprende satisfacción de cualquier

necesidad, ya sea de orden inferior o superior como el sentido de pertenencia a un grupo social. En consecuencia, la frustración de necesidades causa problemas de adaptación, mientras la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, especialmente de las que ocupan cargos directivos, siendo importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas dentro de las instituciones educativas abordadas en este estudio.

La adaptación es variable. Una buena adaptación denota salud mental y una de las maneras de definirla es señalando las características de las personas mentalmente sanas: “se sienten bien consigo mismas; se sienten bien en relación con las otras personas; son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida” (Chiavenato, ob. cit. p. 58).

Al mismo tiempo, este proceso representa para los docentes: desconocimiento de la cultura del centro educativo, aceptación del grupo de trabajo y puesta en práctica de la teoría, aspectos que pueden tener consecuencias positivas o negativas en su futuro desempeño profesional.

De hecho, los programas de inducción laboral son aquellos que pretenden facilitar el proceso de adaptación de un docente a un nuevo ambiente en el cual piensa desarrollarse profesionalmente.

Tipos de Comportamiento

Las organizaciones son unas de las más complejas instituciones que el hombre ha creado. Su principal característica es la diversidad, ya que presentan tamaño y estructuras diferentes. Surgen debido a que los individuos tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada. Toda organización requiere alguna finalidad, el por qué de su existencia y lo que va a realizar; en consecuencia es importante definir las metas, objetivos y el ambiente laboral. Con la finalidad de

comprender lo que ocurre en las instituciones educativas, es menester estudiar el comportamiento organizacional.

Davis y Newstrom (2003) conceptualizan el comportamiento organizacional como “el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas -individual y grupalmente- actúan en las organizaciones” (p. 4). Es por ello que en el presente estudio se abordó tanto el comportamiento individual como el organizacional, con la finalidad de analizarlos en el proceso de adaptación de los docentes de nuevo ingreso a las instituciones seleccionadas.

Comportamiento individual

El individuo como microsistema logra una buena síntesis de varios conceptos acerca del comportamiento, tales como: motivación, aprendizaje y comprensión de la naturaleza humana. También conviene destacar algunas características de las personas como personas, lo que redundará en la comprensión de la conducta humana dentro de las organizaciones. En primer lugar, el hombre está orientado hacia la actividad, hacia la satisfacción de sus necesidades, logro de objetivos y aspiraciones. En segundo lugar, el hombre es social; participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, permitiéndoles desarrollarse en compañía de otras conlleva su bienestar psicológico.

En tercer lugar, el hombre se siente motivado por una variedad de necesidades. En cuarto lugar, el hombre percibe porque a través de la experiencia selecciona y evalúa los datos del ambiente. En quinto lugar, el hombre piensa y elige; desde este punto de vista desarrolla sus objetivos personales; por último, el hombre tiene capacidad limitada de respuesta para actuar de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. En función de todas estas características del comportamiento humano, nace el concepto del hombre complejo (Chiavenato, 2007, pp. 65-66).

Dentro del contexto de la teoría de las organizaciones (Chiavenato, ob. cit.), destaca la de Edgar Schein, quien expone una concepción contingente a la que denomina “hombre complejo”; quien toma en cuenta la complejidad del hombre y los factores que influyen en su motivación con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales. De esta forma, “el hombre se concibe como un sistema individual compuesto de conocimientos, percepciones, valores y motivaciones” (p. 67).

También agrega, que la concepción del hombre complejo se basa en las siguientes justificaciones:

- El hombre no sólo es complejo, sino también es variable, y posee muchas motivaciones dispuestas jerárquicamente según la importancia de cada una de ellas.
- El hombre es capaz de asimilar nuevas motivaciones utilizando sus experiencias organizativas.
- Las motivaciones del ser humano pueden ser diferentes de acuerdo a la clase de organización.
- El hombre se conecta de manera productiva sobre muchos tipos de motivaciones. La naturaleza de la tarea, experiencias, habilidades de una persona en su ámbito laboral y la función de otras personas se interrelacionan produciendo un tipo de perfil determinado (Chiavenato, ob. cit.).

Para Ivancevich (2005) las habilidades o destrezas son aptitudes que poseen las personas para desarrollar alguna actividad. Se clasifican como mecánicas, motrices, mentales o creativas. Algunas habilidades son el resultado de factores genéticos que no se modifican mediante capacitación (habilidad manual y tiempo de reacción); el trato con las personas y el liderazgo están más sujetas a cambios, puesto se aprenden en la casa, escuela y trabajo. Como las habilidades de las personas varían, también

varía la medida en que es posible capacitarlas. En la mayoría de los casos, una aptitud puede convertirse en habilidad mediante capacitación y experiencia (p. 61).

El concepto de hombre complejo también supone individuos motivados en la solución de problemas que afrontan, requiriendo para ello patrones diversos de percepción de valores y de motivos.

Sin duda alguna, un elemento muy importante en el comportamiento es la percepción, entendida de acuerdo a Hellriegel y Slocum (2004) “como el proceso de pensamiento en el que las personas reciben información a través de los cinco sentidos, la seleccionan, organizan e interpretan dándole un significado a la realidad” (p. 28). En este sentido, **las percepciones** se refieren a la información que el individuo obtiene del ambiente; **los valores** son el conjunto de creencias acerca de lo que es verdadero o falso, importante o no importante; y **los motivos** son los impulsos o necesidades que se desarrollan de manera inconsciente a medida que el individuo experimenta el éxito o el fracaso en el dominio de su ambiente (Chiavenato, ob. cit. p. 69).

Estas tres variables están fuertemente interrelacionadas, ya que lo que percibe un individuo en una situación se ve influenciado por sus valores y motivos. A su vez, el desarrollo de éstos depende de la percepción que determina la información obtenida del sistema.

En este mismo orden de ideas, los sistemas individuales no son estáticos, sino que están constantemente evolucionando. Los mecanismos perceptuales que filtran la información permiten por un lado, mantener el sistema individual, y por otro, el aprendizaje a través de nuevas experiencias.

Comportamiento Organizacional

En este nivel se presenta la organización como sistema, lo que implica analizarla como una totalidad que interactúa con su ambiente. El comportamiento organizacional es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se adiciona gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales, contribuyendo a identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

Por otro lado, brinda un conjunto de herramientas útiles en muchos niveles de análisis: ayuda a que los gerentes observen el comportamiento de los individuos en la organización; facilita la comprensión de las relaciones interpersonales en las que interactúan dos personas. En otro nivel, es valioso para examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales o informales.

Según Davis y Newstrom (2003), el comportamiento organizacional persigue cuatro objetivos: el primero es describir cómo se comportan las personas en condiciones distintas. El segundo es entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Predecir el comportamiento futuro de los trabajadores es el tercer objetivo; en teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos y, cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento. El cuarto se refiere al control, utilizado con la finalidad de evaluar el desempeño personal en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales (p. 35).

Inmersa en el comportamiento organizacional se encuentra la cultura social, que es el contexto amplio en el que funcionan las organizaciones. Davis y Newstrom (Ob. cit.) la definen como “un sistema social de leyes, valores y costumbres en el cual tiene lugar el comportamiento organizacional” (p. 107). Más adelante, señalan que existe otra fuerza poderosa que determina el comportamiento individual y grupal; esa fuerza es la cultura organizacional. De acuerdo a los citados autores, la cultura organizacional “es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización” (Ibid.).

Cada institución educativa posee su cultura; ésta refleja la manera en que cada organización aprende a manejar su ambiente. Es una mezcla de creencias, prejuicios y comportamientos que representan el modo en que trabaja y funciona una organización.

Cabe destacar que la cultura organizacional presenta seis características principales, a saber:

1. Regularidad en los comportamientos observados, en donde las interacciones entre las personas presentan un lenguaje común.
2. Normas, referidas a patrones de comportamiento.
3. Valores predominantes, relativos a lo que se espera que las personas compartan.
4. Filosofía como política que refuerza las creencias sobre cómo tratar a los empleados.
5. Reglas establecidas y relacionadas con el comportamiento dentro de la organización.
6. Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo; cómo interactúan y se tratan las personas unas a otras (Chiavenato, 2007, p. 86).

Como una consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el de clima organizacional (en el nivel organizacional) aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Seguidamente, se abordó el de motivación.

Motivación

Un proceso de gran importancia dentro de este estudio es la motivación; característica de la psicología que contribuye con el grado de compromiso de la

persona e incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana; en un sentido se requiere conocerla, y más que ello, dominarla; sólo así las instituciones abordadas (U.E. Colegio “Trina de Medina” y la U.E. Colegio “Leopoldo Yanes”) estarán en condiciones de formar una cultura y un clima organizacional sólido y confiable.

Al hablar de motivación, se hace imprescindible abordar la definición de motivo, definido por Chiavenato (2007) como “todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento” (p. 47). Cuando se habla de motivación se analizan los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente a la vida y al organismo, conduciendo se quiera o no a la acción. No todos los motivos son de la misma intensidad; aunque la motivación en el ámbito laboral comprende una gama de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y a superarse en el trabajo.

En este mismo orden de ideas, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003) definen la motivación “como el concepto que utilizamos al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta” (p. 145). Por otra parte, el estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, conlleva al análisis de las necesidades que experimenta el individuo dentro de su trabajo; definiéndose necesidades como “las carencias que experimenta un individuo en un determinado momento” (Ob. cit. p. 146).

Como consecuencia de ello, en este estudio se abordarán las necesidades de los docentes de nuevo ingreso en las instituciones educativas referidas, ya que mientras más motivados estén los docentes, en esa misma medida, se maximizará la eficiencia al alcanzar los objetivos institucionales. Es preciso señalar que las personas son diferentes y también las necesidades varían, produciéndose diversos patrones de comportamiento.

Teorías sobre la Motivación

La motivación es un estado interior que incita, canaliza y sostiene la conducta hacia una meta. Por tanto la motivación en el ámbito laboral, según Ivancevich (2005) “se refiere a las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida” (p. 62). Se han postulado varias teorías para explicar la motivación en el trabajo; ellas varían en cuanto a sus premisas sobre qué tan racionales son las personas y sobre el grado en que la mente consciente e inconsciente dirige el comportamiento.

En este estudio se abordaron dos teorías sobre motivación para alcanzar las metas personales y organizacionales: Teoría de Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow (1991) y Teoría de Necesidades Adquiridas de David McClelland (1989) para analizarlas y correlacionarlas en los docentes de nuevo ingreso, sujetos de la investigación.

La teoría más conocida acerca de la motivación es probablemente la **Teoría de Jerarquía de las Necesidades de Maslow** (Ob. cit.). Existen dos tipos de necesidades: en primer lugar, las necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias, y en segundo lugar, las necesidades sociales y psicológicas, denominadas secundarias.

Maslow (Ibid.) señala que las necesidades humanas básicas están organizadas dentro de una jerarquía de relativa prepotencia; es decir, si las necesidades fisiológicas se gratifican dejan de existir como determinantes activos. Para él, cuando una necesidad está satisfecha deja de ser una necesidad (p. 25).

Según Davis y Newstrom (2003), Maslow destaca cinco niveles de necesidades, a saber:

- Las necesidades de primer nivel comprenden las de supervivencia y las fisiológicas de alimento, aire, agua y sueño.
- Las necesidades de segundo nivel comprenden la seguridad corporal y la económica.
- Las necesidades del tercer nivel se relacionan con el amor, el sentido de pertenencia y la participación social en el trabajo.
- Las necesidades de cuarto nivel comprenden la autoestima y el estatus (valía personal y competencia).
- La necesidad de quinto nivel se refiere a la satisfacción personal.

De acuerdo a estos autores, a los dos primeros niveles los denomina necesidades de orden inferior y a los tres últimos, necesidades de orden superior.

Igualmente consideran que para Maslow (Davis y Newstrom, ob. cit.) las personas tienen necesidades por satisfacer y que las que consiguen no son tan intensas como las insatisfechas. Por tanto, si se interpreta de esta manera, la Jerarquía de Necesidades se convierte en una herramienta útil para los administradores contemporáneos, porque les ofrece apertura ante: a) aceptar las necesidades de los empleados; b) reconocer que los trabajadores tienen diferentes necesidades; c) brindar satisfactores de necesidades específicas que estén insatisfechas; d) percibir que más de lo mismo puede ser perjudicial para la motivación.

En este mismo orden de ideas, Maslow (Ob. cit.) señala que cuando las necesidades fisiológicas están bien gratificadas, surgen entonces las necesidades de seguridad (estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, ansiedad y caos; necesidad de una estructura de orden, de ley y de límites). Al igual que una persona

saciada ya no siente hambre, una segura ya no se siente en peligro. Del mismo modo, se ve esta necesidad como movilizador activo del organismo sólo en casos reales de emergencia, tales como guerra, enfermedad, catástrofes naturales, oleadas de delitos, desorganización de la sociedad, pérdida de la autoridad o situaciones crónicamente malas (pp. 25-27).

Por otra parte, siguiendo a Maslow (Ibid.), el aumento de grupos y asociaciones con un fin determinado puede deberse al ansia insatisfecha de contacto, intimidad y pertenencia. La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad, suficiencia, de ser útil y necesario en el mundo.

Aun cuando todas las necesidades anteriores estén satisfechas, se puede esperar a menudo que se desarrolle un nuevo descontento e inquietud; a menos que el individuo esté haciendo aquello para lo que esté capacitado. Esta tendencia se refiere al deseo de autosatisfacción y podría expresarse como el deseo de llegar a ser cada vez más lo que uno es de acuerdo con su idiosincrasia; es decir, llegar a ser todo lo que uno es capaz.

A este nivel, las diferencias individuales son muy grandes. La característica común de las necesidades de autorrealización consiste en que su aparición se deba a alguna satisfacción anterior de las necesidades fisiológicas y las de estima, amor y seguridad. En consecuencia, Maslow (Ob. cit.) argumenta que las necesidades superiores son tan reales y esenciales a la condición humana como la necesidad de comer y en este sentido, la satisfacción de las superiores produce mayor felicidad y conduce a un crecimiento mayor del individuo.

En relación con esta misma teoría, las necesidades de orden inferior se satisfacen externamente, mientras que las de orden superior internamente. Otra clasificación de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow es la siguiente:

- Necesidades fisiológicas (comida, bebida, refugio, sexo).
- Necesidades de seguridad (protección ante el daño físico y emocional).
- Necesidades sociales (afecto, pertenencia, aceptación y amistad).
- Necesidades de estima (respeto por sí mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento, atención), y
- Necesidades de autorrealización (realización personal y motivación para convertirse en lo que se quiere ser).

En este sentido, una vez que se satisface una necesidad por completo, las personas ya no están motivadas para satisfacerla; de esta manera, para motivar a alguien se necesita saber en qué nivel de necesidad dentro de la jerarquía se encuentra la persona y dedicarse a satisfacer las necesidades de ese nivel.

La relación de esta teoría con el estudio en cuestión, radica en que si los docentes de nuevo ingreso se encuentran bien motivados para desarrollar su actividad laboral, pudieran rendir satisfactoriamente y colaborarían en la consecución de los objetivos institucionales, paralelamente experimentarían la satisfacción de sus necesidades tanto de orden inferior como superior. Cuando la motivación sea tal que los docentes logren alcanzar su autorrealización, buscarían en su trabajo el significado y el crecimiento personal, tratando de asumir otras responsabilidades. Aspecto importante a considerar es que los gerentes educativos (personal directivo) conozcan las diferentes necesidades del personal a cargo.

La segunda teoría sobre la motivación analizada en este estudio fue la **Teoría de Necesidades Adquiridas o Teoría de las Tres Necesidades de David C. McClelland (1989)**.

McClelland sostuvo que una vez que el individuo ha logrado satisfacer las necesidades básicas, su conducta está dominada por otros tres tipos de necesidades:

1) *Necesidades de Afiliación*, implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. 2) *Necesidades de Logro*, incluyen el impulso de sobresalir, alcanzar metas, vencer obstáculos, tener éxito, y 3) *Necesidades de Poder*, comprenden el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para lograr que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían (Hellriegel y Slocum, 2004).

En relación a la primera necesidad, los individuos motivados hacia la afiliación trabajan mejor si se les reconocen sus actitudes favorables y de cooperación; además, tienden a rodearse de amigos y en el trabajo requieren de libertad para fomentar esas relaciones. Para McClelland (Ob. cit.), las personas con necesidad de afiliación se caracterizan por ser habitualmente populares, les gusta el contacto con los demás, no se sienten cómodas con el trabajo individual, ya que les agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente (p. 50).

A las personas con mucha necesidad de logro (impulso para triunfar o destacar) les gusta asumir la responsabilidad ante resolución de problemas y, tienden a encontrar gran motivación en situaciones de trabajo desafiantes y competitivas, en las cuales puedan recibir retroalimentación rápida y clara sobre su desempeño.

Existen pruebas de correlación entre la necesidad de logro y un alto desempeño. Al relacionarlos, McClelland (Ob. cit.) indica que esta necesidad reside por igual en gerentes y no gerentes. También demostró la importancia de estimular en los trabajadores su necesidad de logro al asumir situaciones donde tengan responsabilidades personales, retroalimentación y riesgos moderados.

Y la tercera necesidad, la motivación hacia el poder, según Davis y Newstrom (2003) “es un impulso para tratar de cambiar a las personas y situaciones” (p. 124). Dicha necesidad guarda relación con la forma como las personas manejan el éxito o el fracaso, lo que se convertiría en un motivador importante. Quienes actúan con este tipo de necesidad desean influir en la organización y están dispuestas a asumir

riesgos. Igualmente, necesitan obtener el reconocimiento de otras personas, les gusta que los consideren importantes, quieren prestigio, status y que predominen sus ideas.

La aplicabilidad de esta teoría requiere habilidades gerenciales para entender las actitudes de cada docente, permitiéndoles trabajar de manera diferente con cada uno, generando alta responsabilidad, asertividad y satisfacción laboral en el desempeño de sus funciones.

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima es algo real dentro de la organización, integrado por una serie de factores o dimensiones que lo condicionan. El concepto de clima organizacional comprende un espacio más amplio y flexible que la influencia ambiental sobre la motivación. Litwin y Stringer (citados en Chiavenato, 2007) definen el clima organizacional como “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: a) se percibe o experimenta por los miembros de la organización; b) influye en su comportamiento” (p. 59). siendo uno de los elementos más influyentes sobre la motivación y satisfacción de los trabajadores, pues nace de su percepción.

Desde esta perspectiva, el clima se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, factor que lleva a la estimulación de diferentes tipos de motivaciones. Determina la forma en la que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor realizada. Es favorable cuando se cubren las necesidades personales, proporciona elevación moral; desfavorable, si no se satisfacen dichas necesidades.

Además, las variables individuales actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización que la conforman son interpretados para constituir la percepción del clima. Si las variables psicológicas como actitudes, percepciones, habilidades, valores y nivel de aprendizaje se utilizan al interpretar la

realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización; infiriéndose entonces que el clima organizacional es un proceso circular.

En este sentido, es necesario que el gerente educativo mantenga motivado al grupo. Algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes que afectan la motivación dentro de las organizaciones, tales como:

- Características individuales. Referidas a los intereses, actitudes y necesidades que una persona lleva a una organización y que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.
- Características del trabajo. Aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.
- Características de la situación de trabajo. Factores del ambiente laboral del individuo que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados.

El proceso del clima organizacional requiere un conocimiento profundo del tema, creatividad y síntesis de todas las dimensiones que lo componen, pues refleja calidad de vida laboral y, en este sentido se observó su pertinencia con el abordaje del presente estudio para *Contrastar el Proceso de Adaptación del Docente de Nuevo Ingreso al Clima Organizacional, entre la U.E. Colegio “Trina de Medina” y la U.E. Colegio “Leopoldo Yanes”*.

Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer (citados en Arnoletto y Díaz, 2009)

La Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer intenta explicar importantes aspectos de la conducta individual, abordando conceptos sobre motivación y percepción.

Litwin y Stringer (Ob. cit.) realizaron un estudio extenso sobre clima organizacional, en donde se plantearon tres (3) objetivos:

- Analizar la relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional.
- Analizar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual.
- Determinar los efectos del clima organizacional sobre la satisfacción personal y desempeño.

Como consecuencia del estudio, estos autores establecieron una relación entre el tipo de liderazgo y el impacto que tiene en las necesidades de las personas. Igualmente, postularon la existencia de nueve (9) dimensiones para explicar el clima existente en una organización; definidos como “el grupo particular de factores ambientales que dan referencia a un todo que es percibido...y de igual forma son algunos aspectos de un fenómeno cultural” (Litwin y Stringer, *ibid.* p. 92). Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, siendo ellas:

1. Estructura. Representa la percepción de los miembros de la organización acerca de reglas, procedimientos y trámites en el desarrollo del trabajo.
2. Responsabilidad. Se refiere al sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

4. Desafío. Comprende el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Relaciones. Percepción por parte de los trabajadores acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes.
6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y, de otros empleados del grupo. El énfasis radica en el apoyo mutuo.
7. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos. Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar o solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad. Sentimiento de pertenencia a la organización; elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo; es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Arnoletto y Díaz, ob. cit. p. 93).

En síntesis, el conocimiento de estas dimensiones proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros como en la estructura de la organización.

Por tanto, conocer la importancia del clima en el éxito de las instituciones educativas es una exigencia para todos los integrantes de la misma, incluyendo sus gerentes; además, el clima afecta el grado de compromiso e identificación de las personas con la organización.

Tipos de Climas Organizacionales

Litwin y Stringer (citados en Arnoletto y Díaz, ob. cit.) también descubrieron que se pueden encontrar diferentes climas variando el estilo de liderazgo, desde el autocrático al democrático, pasando por el asertivo. A su vez, estos climas tienen efectos significativos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Del mismo modo, Likert (citado en Sandoval, 2004) determinó la existencia de dos grandes tipos de clima organizacional, los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo; siendo éstos:

- Clima de tipo Autoritario: Sistema I- Autoritarismo explotador; Sistema II- Autoritarismo paternalista.
- Clima de tipo Participativo: Sistema III- Consultivo; Sistema IV- Participación en grupo (p. 86).

En el clima Autoritario explotador, la dirección confía poco en los empleados, tomándose la mayor parte de las decisiones en la cima de la organización; en el trabajo se percibe atmósfera de temor; las interacciones entre directivos y trabajadores se establecen en base al miedo y, existe la comunicación en forma de instrucciones.

El clima Autoritario paternalista se caracteriza porque se observa confianza entre directivos y trabajadores; las decisiones son tomadas en la dirección, aunque algunas veces se decide en los niveles inferiores; las recompensas son los métodos utilizados para motivar a los empleados. Este clima da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo Participativo consultivo, el directivo tiene confianza en los trabajadores; en la dirección se toman las decisiones, pero los trabajadores también lo pueden hacer; se establecen recompensas y castigos ocasionales, pero se satisfacen necesidades de prestigio y estima.

El tipo Participación en grupo se caracteriza porque existe plena confianza en los trabajadores por parte de los directivos; la toma de decisiones se establece horizontalmente; la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral; se motiva a través de la participación, establecimiento de objetivos y mejoramiento en los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo en la consecución de objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

En consecuencia, los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, caracterizado por una organización burocrática, rígida, donde los empleados se sienten insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto porque se percibe dinámico, con orientación al logro de objetivos e intenta satisfacer las necesidades sociales de los trabajadores interactuando en la toma de decisiones.

El análisis de los tipos de clima según Likert (Ob. cit.) permitió detectar su existencia en las instituciones educativas abordadas en el presente estudio.

Fundamentación filosófica

De acuerdo con los criterios humanistas el docente libera al educando de presiones e imposiciones, para que busque y encuentre las potencialidades que le lleven a adquirir el conocimiento necesario a su propio desarrollo, centrándose en intereses y valores humanos.

Rogers (2000) precursor del humanismo, propone una nueva concepción del ser humano cuando establece los siguientes preceptos: la persona tiene su propia valía, es constructiva y digna de confianza. Además plantea, que cuando la educación presenta como único objetivo el desarrollo intelectual, se olvida que la persona es una unidad de cuerpo, mente y espíritu. Se hace necesario resaltar que el ser humano tiene una

tendencia innata a autorrealizarse, a satisfacer sus necesidades de forma jerarquizada, convirtiéndose esto en un proceso organísmico y unitario.

En este mismo orden de ideas, la persona tiene la capacidad para guiarse, regularse y controlarse a sí misma; solamente en ausencia de estas condiciones, se hace necesario normar al individuo. Los propósitos, originados en los valores, se convierten éstos en la génesis del proceso gerencial. De esta manera, la gerencia está orientada al logro de los objetivos en términos de generar resultados de calidad.

Por otra parte, para considerarse una persona equilibrada y además ser un docente humanista, hay que funcionar a plenitud, lo que implica poseer libertad interior, conciencia crítica, vivir la propia vida, elegir, asumir la responsabilidad de ser uno mismo y cambiar hasta obtener el perfil deseado. El valor central del humanismo es la solidaridad, el compromiso social, en donde el hombre es el actor principal, gestor de los modos de vida nuevos: ser social y ser único; ello alienta la individualidad y su rol social (Ramos, 2001, p. 45).

Igualmente, el existencialismo es un humanismo, es decir, una filosofía que consiste en la búsqueda de sí mismo y en el significado de la vida a través del libre albedrío y de la responsabilidad personal.

El hombre es un ser sociable y por naturaleza vive en una triple dimensión: *personal*, porque le permite desarrollar y cultivar valores (identidad personal, autenticidad, libertad, autoestima); *social*, en donde se compromete con la comunidad mediante la puesta en práctica de la convivencia, comunicación, relaciones interpersonales, participación, solidaridad, tolerancia y servicio a los demás; *espiritual*, para afirmar la construcción de una sociedad más justa (sensibilidad social, fe, esperanza, sentido religioso); convirtiéndose esta realidad en unidad plena con sus necesidades, aspiraciones e ideales (Ramos, ob. cit.).

En tal sentido, las instituciones educativas abordadas en el presente estudio deberían convertirse en centros donde los docentes, puedan desarrollar plenamente su

potencial personal y profesional a través del trabajo en equipo, cooperación, un trato justo y adecuado que redunde en la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Situación que implica en la persona el fomento del principio de la educación (Delors y otros, 1996): “aprender a lo largo de la vida” (p. 10), es decir, aprender a ser, aprender a hacer, aprender a saber y aprender a convivir.

Fundamentación legal

El basamento legal de este estudio se apoyó en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en la Ley Orgánica de Educación (2009) y en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000).

De acuerdo a la Constitución Nacional (Ob. cit.) se establece lo siguiente en el:

Art. 102: “...la educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad...” (p. 16).

El artículo hace mención a la fundamentación de la educación, por tanto, al docente se le deben suministrar condiciones de trabajo favorables para que así pueda desarrollar el pensamiento, potencialidades, personalidad y creatividad, elementos que favorezcan positivamente la implementación de un adecuado clima organizacional.

De igual manera, la Ley Orgánica de Educación (2009) señala:

Art. 4: “La educación como derecho humano y deber social fundamental...” (p. 4). Por otra parte, el Art. 6, Parágrafo I considera que el Estado garantizará “condiciones laborales dignas y de convivencia de los trabajadores...que contribuyan a humanizar el trabajo para alcanzar su desarrollo pleno...” (p. 7).

Como se indica, la educación como derecho y deber guarda relación con la ética profesional y con la eficiencia que debe demostrar el docente en los distintos roles que desempeña, lo que redundará en un ambiente acorde y en el fiel cumplimiento de las metas establecidas a nivel organizacional.

Del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) se extrajeron los siguientes artículos:

Art. 6. Son deberes del personal docente:

- Observar una conducta ajustada a la ética profesional, a la moral...
- Cumplir con las actividades docentes...
- Contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja.

Art. 7. Son derechos del personal docente:

- Disfrutar de un ambiente de trabajo acorde con su función docente.
- Percibir puntualmente las remuneraciones correspondientes a los cargos que desempeñen...
- Participar efectivamente en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de la comunidad educativa.

Cabe señalar que en los deberes y derechos antes mencionados, queda subrayada la necesidad de que el docente sienta pertenencia a la institución en donde labora. Igualmente importante es la percepción que tenga de un adecuado clima organizacional, lo que redundará en un eficiente desempeño, ya que la forma de comportarse no solamente depende de lo personal, sino también de la manera cómo percibe ese clima y los componentes organizacionales.

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVO GENERAL: CONTRASTAR EL PROCESO DE ADAPTACIÓN DEL DOCENTE DE NUEVO INGRESO AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA U. E. COLEGIO TRINA DE MEDINA CON EL DE LA U.E. COLEGIO LEOPOLDO YANES. VALENCIA – ESTADO CARABOBO.

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OBSERVACIÓN
PROCESO DE ADAPTACIÓN	Proceso de acomodación de los seres humanos a diferentes situaciones, con el fin de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional (Chiavenato, 2007, p. 58)	Comportamiento Individual	✓ Habilidades	1	
			✓ Percepciones	2	
			✓ Valores	3	
		Comportamiento Organizacional	✓ Cultura Organizacional:		
			Supuestos	4	
			Normas	5 - 6	
			Capacitación	7 - 8	
		Motivación	✓ Jerarquía de Necesidades:		
			Fisiológicas	9	
			Seguridad	10	
			Sociales	11	
			Aceptación	12	
			Autorrealización	13	
			✓ Necesidades Adquiridas:		
			Afiliación	14	
			Logro	15	
	Poder	16			

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OBERVACIÓN
CLIMA ORGANIZACIONAL	Es la percepción del ambiente interno por parte de los miembros de la organización y está relacionado con la motivación de sus integrantes (Chiavenato, 2007, p. 59)	Dimensiones del clima Tipos de clima	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura ✓ Responsabilidad ✓ Recompensa ✓ Desafío ✓ Cooperación ✓ Estándares ✓ Conflictos ✓ Identidad ✓ Autoritario: Explotador Paternalista ✓ Participativo: Consultivo Participación en grupo 	<ul style="list-style-type: none"> 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 - 28 29 	

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El Marco Metodológico reúne los métodos e instrumentos para elaborar adecuadamente la investigación. Comprende el tipo de investigación a realizar, el diseño, población y muestra; técnicas de recolección de la información, confiabilidad y validez del instrumento utilizado.

Tipo de Estudio

El presente estudio respondió a la línea de investigación: Procesos Gerenciales en Educación; Temática: Comportamiento Organizacional; Sub-temática: Clima Organizacional; enmarcado en un estudio cuantitativo, tipo descriptivo definido por Hernández, Fernández y Baptista (2008) como “tipo de estudio que busca especificar...las características y los perfiles de personas...o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 102); tal y como sucede en este trabajo donde se *Contrastó el Proceso de Adaptación del Docente de Nuevo Ingreso al Clima Organizacional, entre la U.E. Colegio “Trina de Medina” y la U.E. Colegio “Leopoldo Yanes”*. Valencia-Estado Carabobo. La investigación descriptiva no sólo se refiere a los datos obtenidos, sino también a la naturaleza de la situación existente en el momento de realizar el estudio.

Diseño de Investigación

El estudio respondió a un diseño de campo, definido por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2010) como “...el análisis sistemático de los problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos... o predecir su ocurrencia...” (p. 18); el cual se llevó a cabo durante el período escolar 2010-2011 en los mencionados centros educativos. Por otra parte, para Tamayo y Tamayo (2005), consiste “en la recolección de los datos directamente de la realidad...su valor radica en que permite cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos” (p. 94).

Población y Muestra

La población dentro de un estudio de investigación está constituida por la totalidad de elementos que constituyen el objeto de estudio, definida por Hernández, Fernández y Baptista (Ob. cit.), como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 239). La población del presente estudio quedó conformada por los docentes de nuevo ingreso en las U.E. Colegio “Trina de Medina” y U.E. Colegio “Leopoldo Yanes” respectivamente, para un total de 15 personas.

En cuanto a la muestra, los autores anteriores la conceptualizan de la siguiente manera: “subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se llama población” (p. 240). De la población antes señalada, se abordaron en su totalidad los 15 docentes de nuevo ingreso, los que se constituyeron en una muestra censal, de tipo no probabilístico.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

El recolectar los datos “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conducen a reunir datos con un propósito específico” según Hernández, Fernández y Baptista (Ob. cit. p. 274). El plan se nutre de los siguientes elementos: variables a medir, definiciones operacionales de variables y recursos disponibles (tiempo, apoyo institucional, económicos).

Para la recolección de la información se utilizó como técnica la encuesta, a través de un instrumento como el cuestionario dirigido a los docentes de nuevo ingreso de ambas instituciones educativas. Para Arias (2006), el cuestionario “es la modalidad de encuesta de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel, contentivo de una serie de preguntas” (p. 74); se le denomina autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. En este estudio, el cuestionario constó con su respectiva escala de estimación, tipo Likert, integrado por tres categorías de respuesta: Totalmente de acuerdo, Neutral y Totalmente en Desacuerdo. Asimismo, se aplicó una prueba piloto con las mismas características a siete docentes.

Validez y Confiabilidad

La validez es un requisito fundamental de un instrumento de investigación. En el presente estudio se realizó a través de validez de contenido, de construcción y juicio de expertos.

La validez de contenido comprende la naturaleza del tema o contenido del instrumento, determinando el grado en que los ítems guarden relación con el contenido a medir.

La validez de construcción se obtiene al relacionar el instrumento con la fundamentación teórica que avala la investigación. Esta validez refleja los principios de una teoría válida sobre los tópicos que se pretenden medir. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (Ob. cit. p. 282) incluyen tres etapas en la validez de constructo:

1. Se establece y especifica la relación teórica entre los conceptos del marco teórico.
2. Se correlacionan los conceptos.
3. Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo con el nivel en el que clarifica la validez de constructo de una medición en particular.

Por último, el juicio de expertos se refiere al proceso cuando el instrumento se somete a una investigación cuidadosa por parte de personas conocedoras del tópico y, en metodología, se considera la pertinencia, redacción, precisión de los ítems, su correspondencia con los objetivos y variables.

En el presente estudio, se determinó la validez de contenido y juicio de expertos en la temática abordada para la aprobación del instrumento seleccionado; en este sentido, debe incluir las variables y dimensiones donde se realice el estudio.

Para determinar la confiabilidad, el procedimiento que se utilizó fue el coeficiente alfa de Cronbach, empleado para escalas tipo Likert, que según Hernández, Fernández y Baptista (Ob. cit.) “representa la administración de una única prueba y emplea información fácil de obtener” (p. 290). Utilizada en escalas policotómicas, requiere una sola aplicación del instrumento de medición; produciendo valores que oscilan entre cero y uno. Además, cada vez que se administre un instrumento de medición debe calcularse la confiabilidad.

De acuerdo con la naturaleza de los ítems (preguntas con respuestas tipo escala de Likert) se procedió a calcular la confiabilidad del instrumento a partir de la fórmula de Cronbach en su coeficiente alfa:

k/k-1	1,03571
VAR INT	6,7
VAR TOT	22,6
CORCHE	0,70316
ALFA	0,73

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{S^2_i}{S^2_T} \right) = \frac{29}{28} \left(1 - \frac{6,7}{22,6} \right) = 1,04 * 0,70 = 0,73$$

k = Número de preguntas

S² = Sumatoria de varianzas por preguntas

S²T = Varianza total del instrumento

La interpretación de los resultados se ajustó a los niveles de confiabilidad preestablecidos: el coeficiente de confiabilidad del instrumento aplicado fue de 0,73 lo que indica que al aplicar el instrumento varias veces a un mismo grupo en condiciones similares, se observarán resultados parecidos en la primera y segunda aplicación en grado Alto, correspondiente al 73 por ciento de los casos.

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: (Ruiz, 2002, p. 70).

Por tanto, el resultado fue de 0,73; según los rangos de confiabilidad establecidos fue “alta”.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

El análisis de los datos recopilados por la aplicación del cuestionario a los docentes de nuevo ingreso, se realizó de forma porcentual mediante tablas de distribución de frecuencias y gráficos estadísticos que se hicieron en función de las variables estudiadas: Proceso de Adaptación y Clima Organizacional; además se tomaron sus correspondientes dimensiones e indicadores, para lo cual se utilizó el procesador estadístico SPSS 15 para windows. De igual manera, se recurrió al procesador Stats V-2.1 (Prueba z) para comparar los porcentajes de respuestas donde los docentes estuvieron totalmente de acuerdo en cada una de las dimensiones analizadas, adoptando como nivel de significancia estadística P valores inferiores a 0,05 (el P valor es una razón crítica que permite saber si existen o no diferencias significativas siempre y cuando sea menor al nivel de significación o error adoptado, que en el caso de esta investigación es 0,05; es decir, un 5 por ciento de error).

$$\sigma_{p_1-p_2} = \sqrt{\left(\frac{p_1 * q_1}{n_1}\right)^2 + \left(\frac{p_2 * q_2}{n_2}\right)^2}$$

En este sentido, la interpretación de la información se realizó destacando los datos de mayor significación en cada ítem, relacionándose con el basamento teórico que sirvió de sustentación a la investigación que se llevó a cabo. Esta relación se hizo en función de las semejanzas o discrepancias entre la información recopilada y el marco teórico presentado. Seguidamente, se detallan los resultados obtenidos, su interpretación y gráficos respectivos.

Distribución de resultados según respuestas de los docentes

VARIABLE: PROCESO DE ADAPTACIÓN

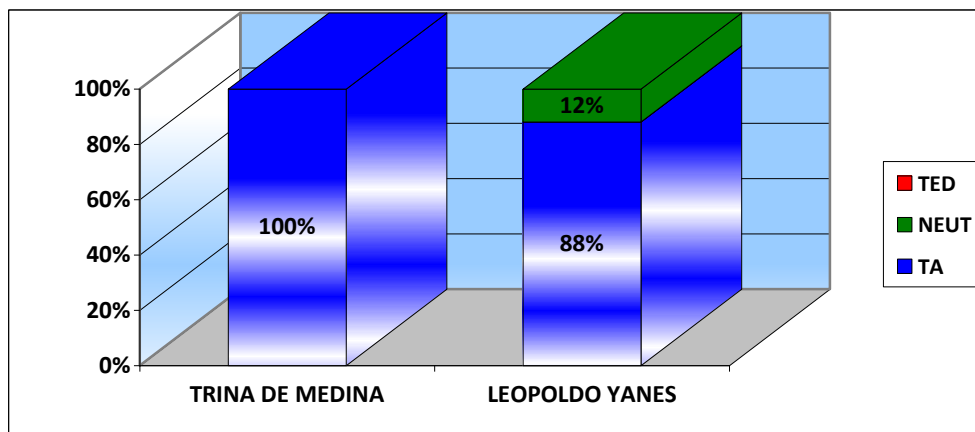
Ítem N° 1: Utiliza sus habilidades para solucionar los problemas que afronta en el lugar de trabajo

TABLA N° 1
ANÁLISIS DEL ÍTEM 1. INDICADOR: HABILIDADES. DIMENSIÓN:
COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL. VARIABLE: PROCESO DE
ADAPTACIÓN

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	7	100	7	88
Neutral	0	0	1	12
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 1
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 1. INDICADOR:
HABILIDADES. DIMENSIÓN: COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

Se puede observar que en el indicador Habilidades, el 100 por ciento de los docentes de la UE Colegio Trina de Medina estuvo totalmente de acuerdo en hacer uso de ellas para solucionar los problemas que se le presentan en el lugar de trabajo, mientras que en la UE Colegio Leopoldo Yanes, el 88 por ciento estuvo totalmente de acuerdo frente a un 12 por ciento neutral, percibiéndose una diferencia que no es estadísticamente significativa.

Por otra parte, es importante recordar que para Ivancevich (2005) las habilidades o destrezas son aptitudes que poseen las personas para desarrollar alguna actividad; éstas se clasifican en mecánicas, motrices, mentales o creativas. Algunas habilidades son el resultado de factores genéticos que no se modifican mediante capacitación (habilidad manual y tiempo de reacción); el trato con las personas y el liderazgo están más sujetas a cambios, puesto se aprenden en la casa, escuela y trabajo. Como las habilidades de las personas varían, también varía la medida en que es posible capacitarlas. En la mayoría de los casos, una aptitud puede convertirse en habilidad mediante capacitación y experiencia (p. 61).

Además, el concepto de hombre complejo también supone individuos motivados en la solución de los problemas que afrontan, requiriendo para ello patrones diversos de percepción de valores y de motivos.

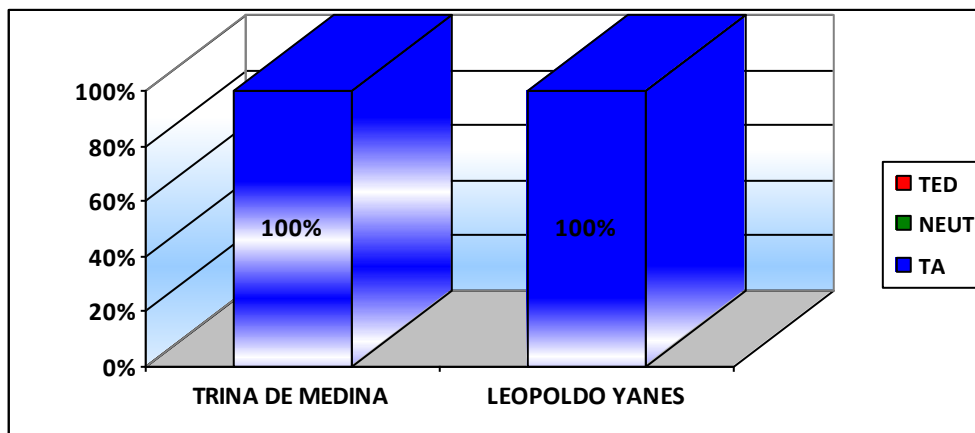
Ítem N° 2: El ambiente laboral lo percibe de manera agradable constantemente

TABLA N° 2
ANÁLISIS DEL ÍTEM 2. INDICADOR: PERCEPCIONES. DIMENSIÓN:
COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL. VARIABLE: PROCESO DE
ADAPTACIÓN

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	7	100	8	100
Neutral	0	0	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 2
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 2. INDICADOR:
PERCEPCIONES. DIMENSIÓN: COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL



Fuente: Instrumento aplicado por la Investigadora (Mirabal; 2011)

En relación al indicador Percepciones no hubo diferencias significativas, ya que el 100 por ciento de los docentes de las dos instituciones mencionadas (Trina de Medina y Leopoldo Yanes) estuvo totalmente de acuerdo en percibir el ambiente laboral de manera agradable constantemente, lo que repercute a su vez en la percepción de un clima organizacional positivo y favorable.

Sin duda alguna, un elemento muy importante en el comportamiento es la percepción, entendida según Hellriegel y Slocum (2004) “como el proceso de pensamiento en el que las personas reciben información a través de los cinco sentidos, la seleccionan, organizan e interpretan dándole un significado a la realidad” (p. 28). En este sentido, las percepciones se refieren a la información que el individuo obtiene del ambiente.

De igual manera, el docente de acuerdo a la concepción de hombre complejo propuesta por Schein (citado en Chiavenato, 2007, p. 67), percibe y evalúa porque a través de la experiencia selecciona los datos del ambiente y en este caso particular, del ambiente laboral.

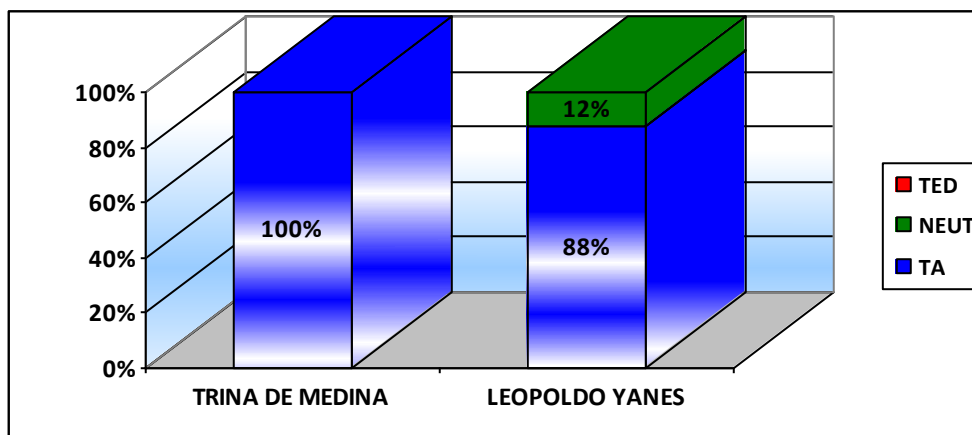
Ítem N° 3: La institución promueva valores tales como el respeto, el buen ejemplo y la solidaridad

TABLA N° 3
ANÁLISIS DEL ÍTEM 3. INDICADOR: VALORES. DIMENSIÓN:
COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL. VARIABLE: PROCESO DE
ADAPTACIÓN

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	7	100	7	88
Neutral	0	0	1	12
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 3
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 3. INDICADOR:
VALORES. DIMENSIÓN: COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

En cuanto al Ítem 3 referido a los valores promovidos en la institución, el 100 por ciento de los docentes del Trina de Medina estuvo totalmente de acuerdo con el planteamiento formulado, mientras que en el Leopoldo Yanes fue del 88 por ciento, frente a un 12 por ciento que manifestó una actitud neutral.

Así mismo, en relación con estos resultados, Robbins (2004) afirma que “las organizaciones fomentan una serie de valores que componen la moral de las mismas y que cumplen aquellas funciones...reguladora, educativa, cognoscitiva, orientadora, motivacional, comunicativa y pronosticadora”. Los valores son cualidades de la cultura organizacional y son jerarquizados o asumidos de preferencia, porque son percibidos como elementos indispensables para alcanzar los logros colectivos.

VARIABLE: PROCESO DE ADAPTACIÓN

Interpretación de la Dimensión: Comportamiento Individual (Ítems 1, 2, 3)

TABLA N° 4

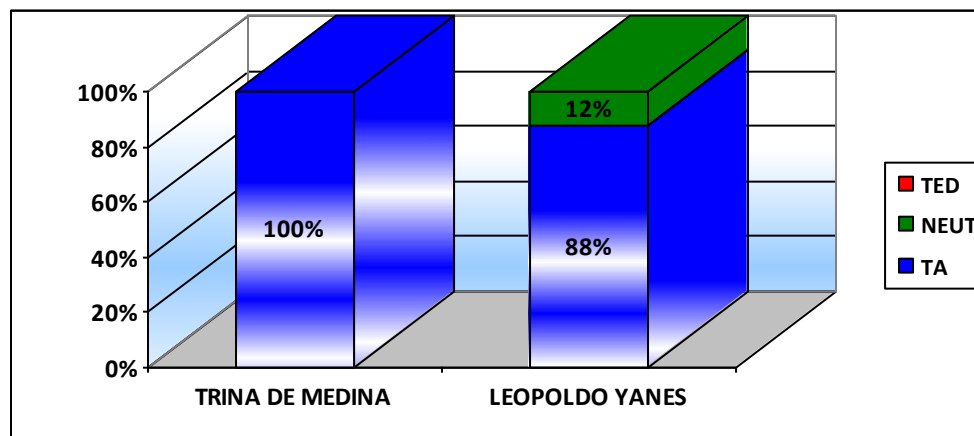
ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS QUE CONFORMAN LA DIMENSIÓN COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL. PROCESO DE ADAPTACIÓN DEL DOCENTE DE NUEVO INGRESO AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Unidad	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)						U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)					
	TDA		NEUT		TED		TDA		NEUT		TED	
Opciones	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	7	100	0	0	0	0	7	88	1	12	0	0
2	7	100	0	0	0	0	8	100	0	0	0	0
3	7	100	0	0	0	0	7	88	1	12	0	0
Total	21	100	0	0	0	0	22	88	2	12	0	0

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 4

DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DE LOS ÍTEMS QUE CONFORMAN LA DIMENSIÓN COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL. PROCESO DE ADAPTACIÓN DEL DOCENTE DE NUEVO INGRESO AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

Se puede observar que en la dimensión Comportamiento Individual, el 100 por ciento de los docentes de nuevo ingreso de la UE Colegio Trina de Medina estuvo

totalmente de acuerdo en utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que afrontan en el lugar de trabajo (Ítem 1). Igualmente ocurre con la percepción agradable del ambiente laboral (Ítem 2) y con la promoción institucional de valores tales como el respeto, buen ejemplo y solidaridad (Ítem 3). Por su parte, el 88 por ciento de los docentes de la UE Colegio Leopoldo Yanes estuvo totalmente de acuerdo en los Ítems 1 y 3, mientras que un 12 por ciento manifestó una actitud neutral; sin embargo, en el Ítem 2, el 100 por ciento estuvo totalmente de acuerdo.

Con relación a lo anterior, se puede acotar que las percepciones se traducen en actitudes positivas o negativas; en este caso son positivas, cuando reflejan una percepción favorable del ambiente laboral y la apropiación de valores que se espera asuman y compartan los docentes. En este sentido, lo que percibe un individuo en una situación particular tiene la influencia de sus valores. Sin embargo, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre el porcentaje de docentes que estuvo totalmente de acuerdo con la dimensión comportamiento individual ($Z=1,04$; $P=0,2969 > 0,05$).

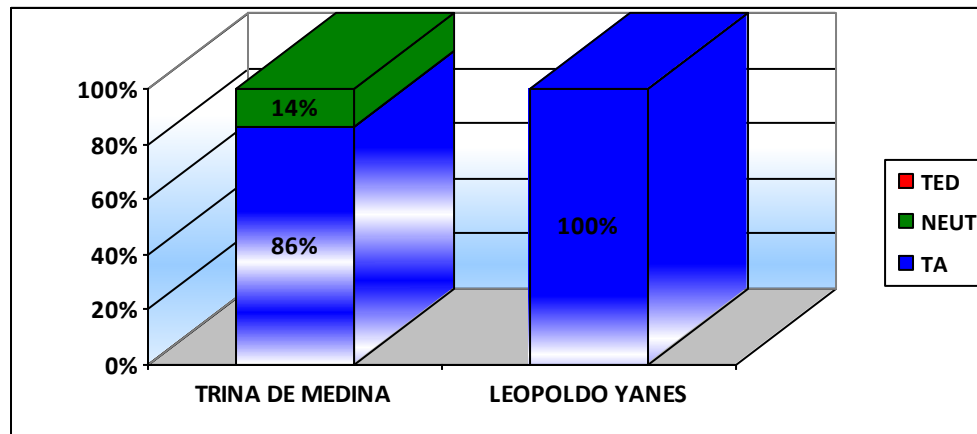
Ítem N° 4: La institución se interesa por las necesidades y expectativas de los docentes

TABLA N° 5
ANÁLISIS DEL ÍTEM 4. INDICADOR: SUPUESTOS. DIMENSIÓN:
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. VARIABLE: PROCESO DE
ADAPTACIÓN

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	6	86	8	100
Neutral	1	14	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 5
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 4.
INDICADOR: SUPUESTOS. DIMENSIÓN: COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL



F

uente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

En relación con el Comportamiento Organizacional, el Ítem 4 arrojó los siguientes resultados: en el Trina de Medina, el 86 por ciento de los docentes estuvo totalmente de acuerdo con el planteamiento señalado, frente a un 14 por ciento neutral; mientras que en el Leopoldo Yanes, el 100 por ciento de los docentes estuvo totalmente de acuerdo en manifestar que la institución se interesa por sus necesidades y expectativas.

Además conviene señalar, que la persona está orientada hacia la actividad y satisfacción de sus necesidades, logro de objetivos y expectativas.

En el mismo orden de ideas, Davis y Newstrom (2003) señalan que existe una fuerza poderosa llamada cultura organizacional, determinante del comportamiento individual y grupal, definiéndola a su vez como “el conjunto de supuestos, creencias...valores que comparten los miembros de una organización” (p. 107). Por

tanto, es menester conocer la cultura y adentrarse en ella mediante presuposiciones, aspiraciones e interacción entre los miembros que constituyen esa cultura.

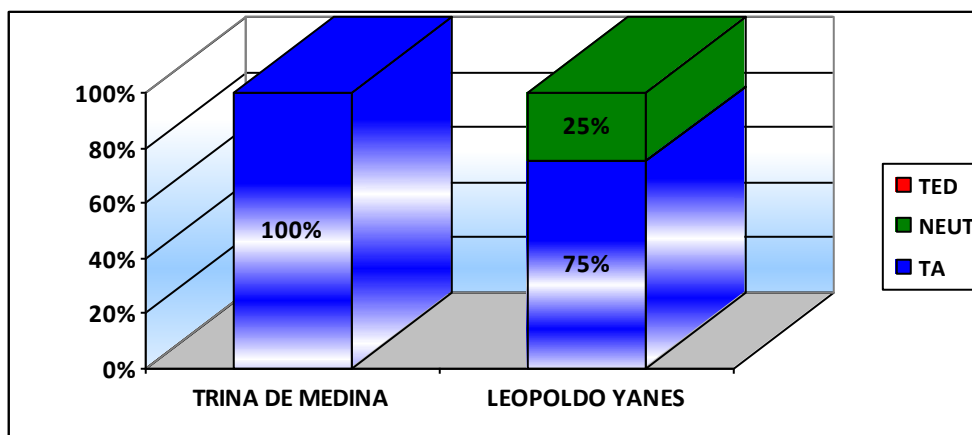
Ítem N° 5: Se le informa sobre las normas y derechos contemplados en el reglamento interno

TABLA N° 6
ANÁLISIS DEL ÍTEM 5. INDICADOR: NORMAS. DIMENSIÓN:
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. VARIABLE: PROCESO DE
ADAPTACIÓN

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	7	100	6	75
Neutral	0	0	2	25
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 6
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 5. INDICADOR:
NORMAS. DIMENSIÓN: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

En el Ítem 5, el 100 por ciento de los docentes del Trina de Medina estuvo totalmente de acuerdo en cuanto a la información que reciben sobre las normas y derechos contemplados en el reglamento interno; aunque en el Leopoldo Yanes, sólo el 75 por ciento manifestó esta opción, frente a un 25 por ciento neutral, observándose una diferencia significativa en las opiniones.

Por ello es importante destacar, que en toda organización deben existir normas que sean suministradas al personal que va ingresando, para que las manejen y se apropien de ellas. Además, las normas, referidas a patrones de comportamiento también forman parte de la cultura organizacional.

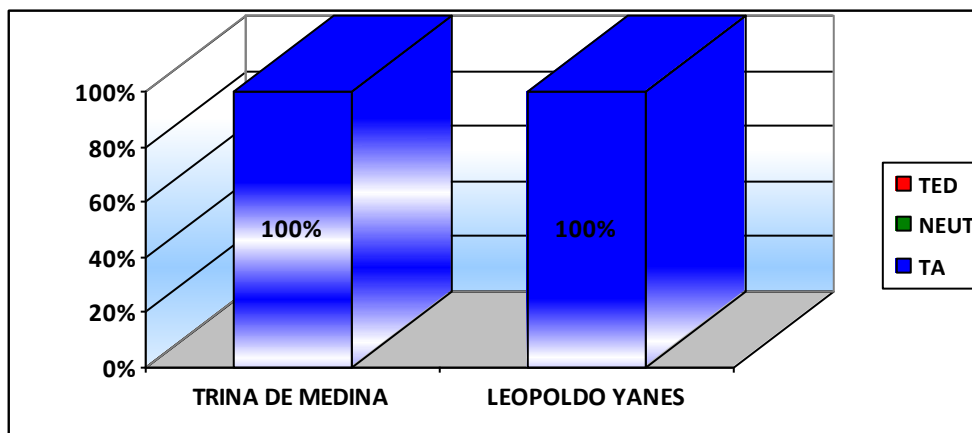
Ítem N° 6: El personal directivo cree en el personal docente, administrativo y obrero

TABLA N° 7
ANÁLISIS DEL ÍTEM 6. INDICADOR: NORMAS. DIMENSIÓN:
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. VARIABLE: PROCESO DE
ADAPTACIÓN

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	7	100	8	100
Neutral	0	0	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 7
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 6. INDICADOR:
NORMAS. DIMENSIÓN: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

En relación con este ítem no hubo diferencias significativas, ya que ambas instituciones educativas estuvieron totalmente de acuerdo en un 100 por ciento con respecto al planteamiento formulado.

La credibilidad en los trabajadores es un factor bien importante dentro de la cultura organizacional. Al respecto, Robbins (2004) señala que la cultura es “el sistema de significación e interrelaciones compartidas por los miembros de una organización que la distingue de otras” (p. 514). En este sentido, cada organización posee características propias que son conocidas y compartidas por sus miembros, lo que redundará en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

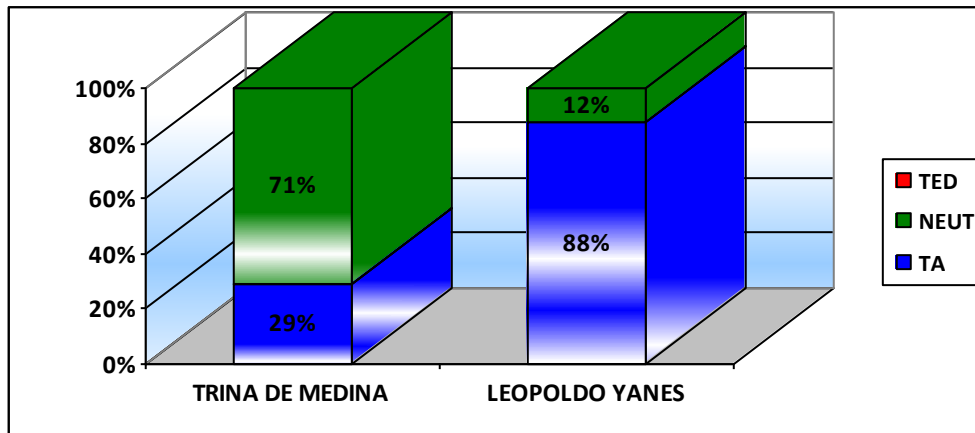
Ítem N° 7: Se capacita trimestralmente al personal docente

TABLA N° 8
ANÁLISIS DEL ÍTEM 7. INDICADOR: CAPACITACIÓN. DIMENSIÓN:
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. VARIABLE: PROCESO DE
ADAPTACIÓN

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	2	29	7	88
Neutral	5	71	1	12
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal 2011)

GRÁFICO N° 8
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 7. INDICADOR:
CAPACITACIÓN. DIMENSIÓN: COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

En este ítem referido a la capacitación docente, se encontraron diferencias estadísticamente significativas; ya que sólo el 29 por ciento de los docentes del Trina de Medina estuvo totalmente de acuerdo con el planteamiento frente a un 71 por

ciento que se mostró neutral, mientras que en el Leopoldo Yanes el 88 por ciento estuvo totalmente de acuerdo y un 12 por ciento neutral.

La capacitación es un aspecto importante de la cultura organizacional, pues facilita por una parte, el proceso de adaptación del docente de nuevo ingreso a una institución educativa y por otra, permite el desarrollo y/o afianzamiento de habilidades personales.

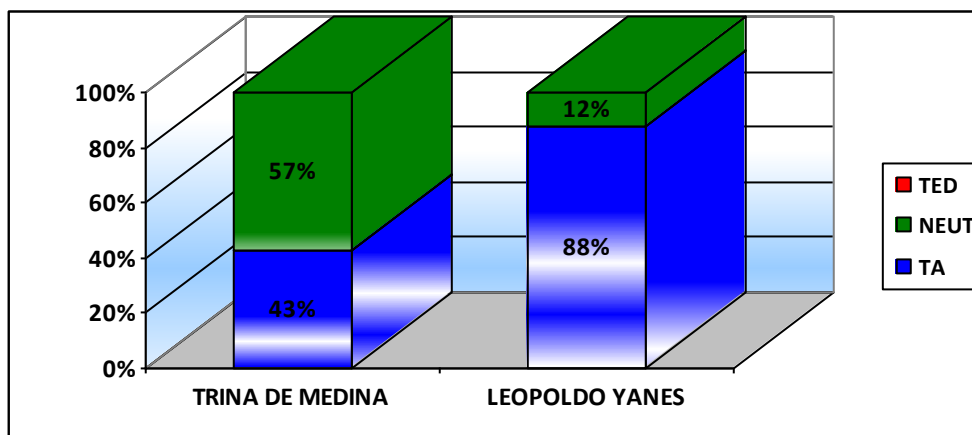
Ítem N° 8: La capacitación docente se lleva a cabo fuera del ámbito laboral

TABLA N° 9
ANÁLISIS DEL ÍTEM 8. INDICADOR: CAPACITACIÓN. DIMENSIÓN:
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. VARIABLE: PROCESO DE
ADAPTACIÓN

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	3	43	7	88
Neutral	4	57	1	12
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 9
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 8. INDICADOR:
CAPACITACIÓN. DIMENSIÓN: COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

El Ítem 8 presentó diferencias estadísticamente significativas al observarse respuestas divididas, ya que el 43 por ciento estuvo totalmente de acuerdo frente a un 57 por ciento que se manifestó de forma neutral, correspondiéndose ambos niveles con el Trina de Medina. Por otra parte, las respuestas obtenidas en Leopoldo Yanes fueron más consistentes: 88 por ciento estuvo totalmente de acuerdo con los planteamientos frente a un 12 por ciento con opinión neutral.

De igual manera se sigue percibiendo, sobretodo en el Leopoldo Yanes, que la capacitación es un factor relevante dentro del proceso de adaptación docente. Al respecto, Ivancevich (2005) sostiene que en la mayoría de los casos, “una aptitud puede convertirse en habilidad mediante capacitación y experiencia” (p. 61).

VARIABLE: PROCESO DE ADAPTACIÓN

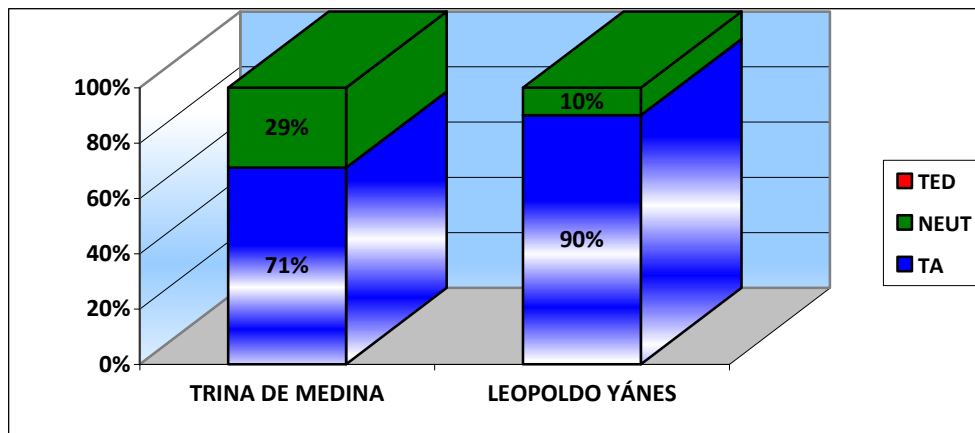
Interpretación de la Dimensión: Comportamiento Organizacional

TABLA N° 10
ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS QUE CONFORMAN LA DIMENSIÓN
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. PROCESO DE ADAPTACIÓN
DEL DOCENTE DE NUEVO INGRESO AL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE DOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Unidad	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)						U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)					
	TDA		NEUT		TED		TDA		NEUT		TED	
Opciones	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4	6	86	1	14	0	0	8	100	0	0	0	0
5	7	100	0	0	0	0	6	75	2	25	0	0
6	7	100	0	0	0	0	8	100	0	0	0	0
7	2	29	5	71	0	0	7	88	1	12	0	0
8	3	43	4	57	0	0	7	88	1	12	0	0
Total	25	71	10	29	0	0	36	90	4	10	0	0

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 10
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DE LOS ÍTEMS QUE
CONFORMAN LA DIMENSIÓN COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL. PROCESO DE ADAPTACIÓN DEL DOCENTE DE
NUEVO INGRESO AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DOS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

Cabe destacar que al totalizar los porcentajes en relación a los indicadores del Comportamiento Organizacional, el 71 por ciento de los docentes del Trina de Medina estuvo totalmente de acuerdo con los planteamientos formulados, en tanto que un 29 por ciento fue neutral; pero en el Leopoldo Yanes, el 90 por ciento opinó estar totalmente de acuerdo con los indicadores presentados frente a un 10 por ciento neutral. Como se puede observar, se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre el porcentaje de docentes que estuvo totalmente de acuerdo con los planteamientos de esta dimensión ($Z=2,11$; $P= 0,0351 < 0,05$), donde los docentes del Leopoldo Yanes estuvieron más a favor, mientras que los del Trina de Medina se mostraron más neutrales.

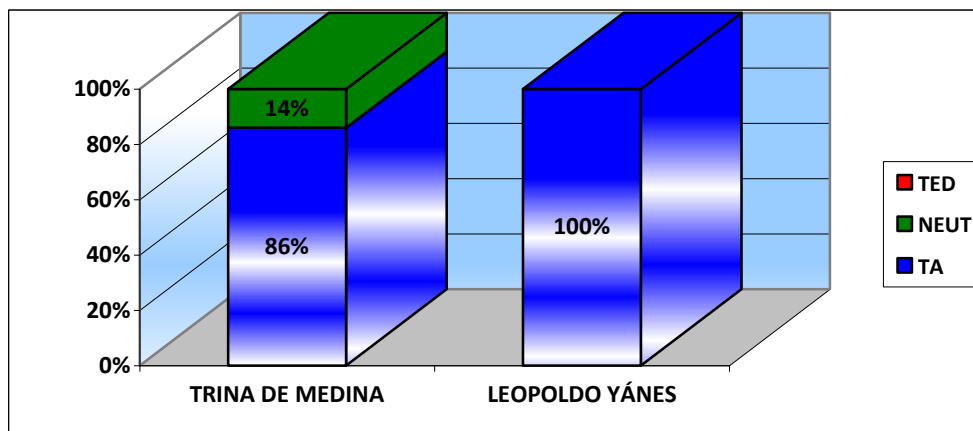
Ítem N° 9: Tiene satisfechas las necesidades básicas de alimentación y vestido

TABLA N° 11
ANÁLISIS DEL ÍTEM 9. INDICADOR: JERARQUÍA DE NECESIDADES
(FISIOLÓGICAS). DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN. VARIABLE: PROCESO
DE ADAPTACIÓN

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	6	86	8	100
Neutral	1	14	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 11
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 9. INDICADOR:
JERARQUÍA DE NECESIDADES (FISIOLÓGICAS). DIMENSIÓN:
MOTIVACIÓN



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

Se puede notar que en el indicador Jerarquía de Necesidades Fisiológicas, el Ítem 9 permitió conocer que el 86 por ciento de los docentes del Trina de Medina tiene satisfechas las necesidades básicas de alimentación y vestido, frente al 100 por ciento del Leopoldo Yanes. Por otra parte, en la primera institución, el 14 por ciento se mostró neutral.

Para Maslow (1991) las personas tienen necesidades por satisfacer y las que consiguen no son tan intensas como las insatisfechas. Por tanto, si se interpreta de esta manera, la Jerarquía de Necesidades se convierte en una herramienta útil para los administradores contemporáneos, porque ofrece apertura ante: a) aceptar las necesidades de los empleados; b) reconocer que los trabajadores tienen diferentes necesidades; y c) brindar satisfactores de necesidades específicas que estén insatisfechas.

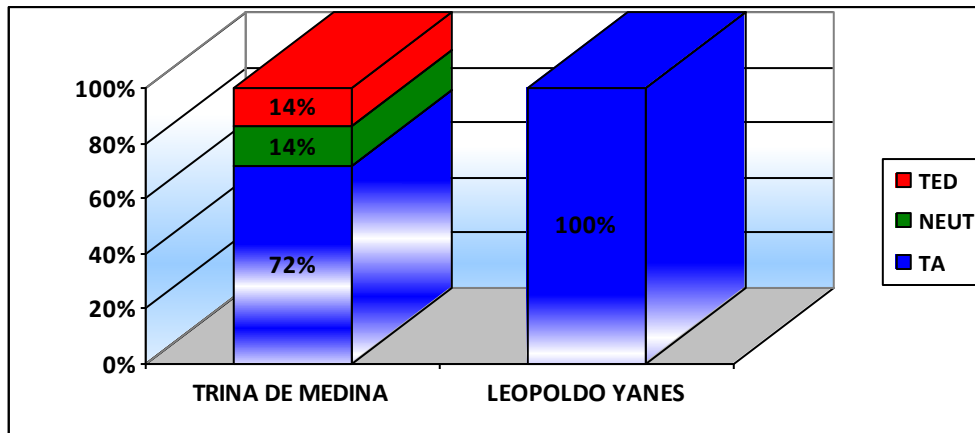
Ítem N° 10: Disfruta siempre de seguridad personal al acudir a su lugar de trabajo

TABLA N° 12
ANÁLISIS DEL ÍTEM 10. INDICADOR: JERARQUÍA DE NECESIDADES (SEGURIDAD). DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN. VARIABLE: PROCESO DE ADAPTACIÓN

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	5	72	8	100
Neutral	1	14	0	0
Totalmente en Desacuerdo	1	14	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 12
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 10. INDICADOR: JERARQUÍA DE NECESIDADES (SEGURIDAD). DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

El 72 por ciento de los docentes del Trina de Medina respondió estar totalmente de acuerdo en cuanto al disfrute de seguridad personal (Ítem 10), mientras que un 14 por ciento se mostró neutral y el otro 14 por ciento estuvo totalmente en desacuerdo;

sin embargo, el 100 por ciento estuvo totalmente de acuerdo en el Leopoldo Yanes. Por lo tanto, se puede acotar que hubo diferencias estadísticamente significativas en los niveles de respuesta.

En este mismo orden de ideas, Maslow (1991) señala que cuando las necesidades fisiológicas están bien gratificadas, surgen entonces las necesidades de seguridad (estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, ansiedad y caos; necesidad de una estructura de orden, de ley y de límites). Al igual que una persona saciada ya no siente hambre, una segura ya no se siente en peligro.

Del mismo modo, se ve esta necesidad como movilizador activo del organismo sólo en casos reales de emergencia, tales como guerra, enfermedad, catástrofes naturales, oleadas de delitos, desorganización de la sociedad, pérdida de la autoridad o situaciones crónicamente malas (Ob. cit. p. 27).

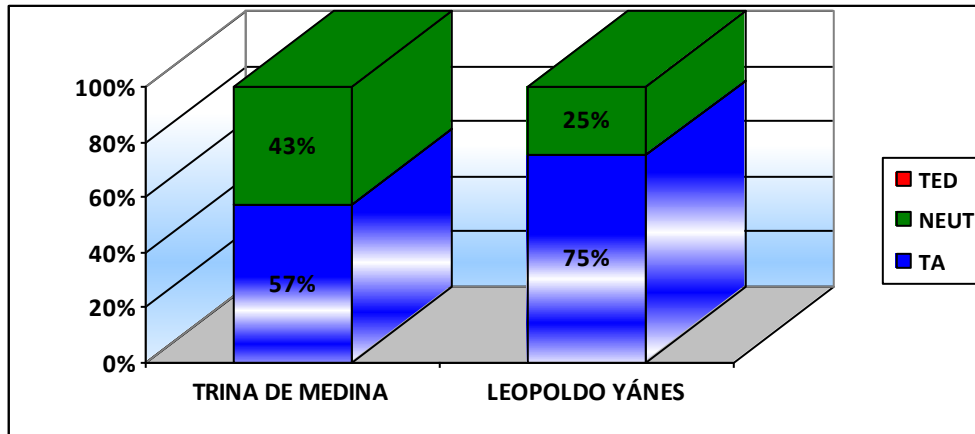
Ítem N° 11: Experimenta aceptación de todos los actores de la comunidad educativa (docentes y alumnos)

TABLA N° 13
ANÁLISIS DEL ÍTEM 11. INDICADOR: JERARQUÍA DE NECESIDADES (SOCIALES). DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN. VARIABLE: PROCESO DE ADAPTACIÓN

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	4	57	6	75
Neutral	3	43	2	25
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 13
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 11. INDICADOR:
JERARQUÍA DE NECESIDADES (SOCIALES). DIMENSIÓN:
MOTIVACIÓN



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

En este ítem, el 57 por ciento estuvo totalmente de acuerdo en cuanto a la satisfacción de las necesidades sociales, mientras que un 43 por ciento se mostró neutral en el Trina de Medina; por otro lado, en el Leopoldo Yanes, el porcentaje de estar totalmente de acuerdo fue mayor, correspondiendo al 75 por ciento frente a un 25 por ciento que respondió en forma neutral; por lo que se concluye que hubo diferencias significativas en el nivel de respuestas.

Por otra parte, siguiendo a Maslow (Ob. cit.), el aumento de grupos y asociaciones con un fin determinado puede deberse al ansia insatisfecha de contacto, intimidad, pertenencia, aceptación y amistad.

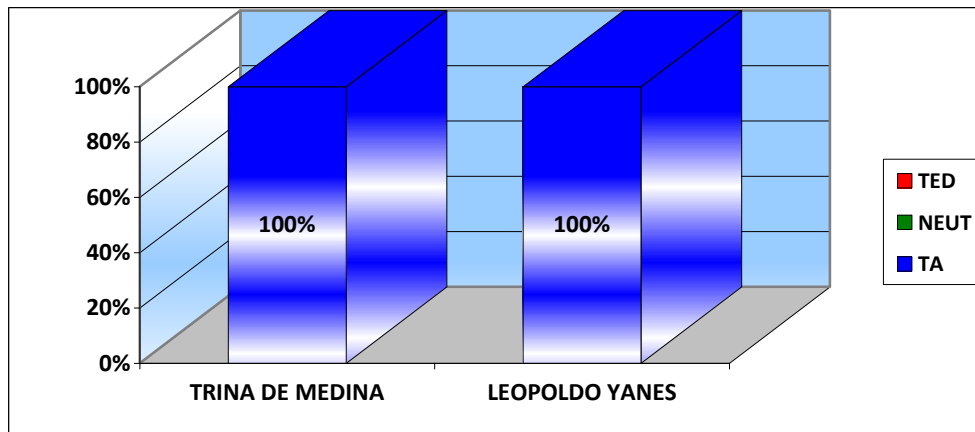
Ítem N° 12: Se valora a sí mismo como persona, tanto en la institución como fuera de ella

TABLA N° 14
ANÁLISIS DEL ÍTEM 12. INDICADOR: JERARQUÍA DE NECESIDADES
(ACEPTACIÓN). DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN. VARIABLE: PROCESO DE
ADAPTACIÓN

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	7	100	8	100
Neutral	0	0	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 14
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 12. INDICADOR:
JERARQUÍA DE NECESIDADES (ACEPTACIÓN). DIMENSIÓN:
MOTIVACIÓN



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

Como se puede visualizar gráficamente, el 100 por ciento de los docentes de ambas instituciones estuvo totalmente de acuerdo en cuanto a la satisfacción de las necesidades de aceptación, por cuanto no hubo diferencias significativas en el nivel de respuestas.

La satisfacción de la necesidad de autoestima o aceptación conduce a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad, suficiencia, de ser útil y necesario en el mundo, afianzándose el respeto por sí mismo, autonomía, logro, estatus y reconocimiento.

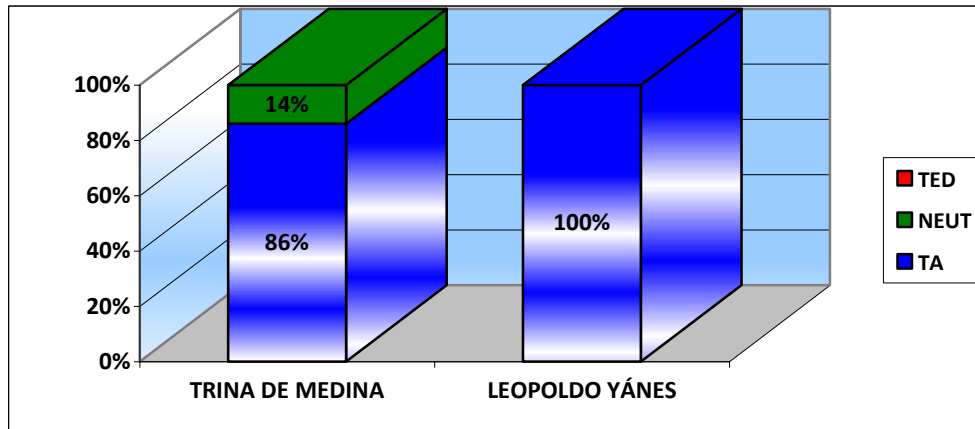
Ítem N° 13: Se siente autorrealizado con el trabajo docente que desempeña a diario

TABLA N° 15
ANÁLISIS DEL ÍTEM 13. INDICADOR: JERARQUÍA DE NECESIDADES
(AUTORREALIZACIÓN). DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN. VARIABLE:
PROCESO DE ADAPTACIÓN

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	6	86	8	100
Neutral	0	0	0	0
Totalmente en Desacuerdo	1	14	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 15
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 13. INDICADOR:
JERARQUÍA DE NECESIDADES (AUTORREALIZACIÓN). DIMENSIÓN:
MOTIVACIÓN



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

De nuevo se encuentra una diferencia entre ambas instituciones educativas, en cuanto a la necesidad de autorrealización. El 86 por ciento estuvo totalmente de acuerdo en el Trina de Medina frente al 100 por ciento del Leopoldo Yanes.

Aun cuando todas las necesidades anteriores estén satisfechas, se puede esperar a menudo que se desarrolle un nuevo descontento e inquietud; a menos que el individuo esté haciendo aquello para lo que esté capacitado. Esta tendencia se relaciona con el deseo de autosatisfacción y podría expresarse como la necesidad de llegar a ser cada vez más lo que se es de acuerdo con su idiosincrasia.

A este nivel, las diferencias individuales son muy grandes. La característica común de las necesidades de autorrealización (realización y satisfacción personal), consiste en que su aparición se deba a algún logro anterior de las necesidades fisiológicas y las de estima, amor y seguridad. En consecuencia, Maslow (1991), argumenta que las necesidades superiores son tan reales y esenciales a la condición

humana como la necesidad de comer y en este sentido, la satisfacción de las superiores produce mayor felicidad y conduce a un crecimiento mayor del individuo.

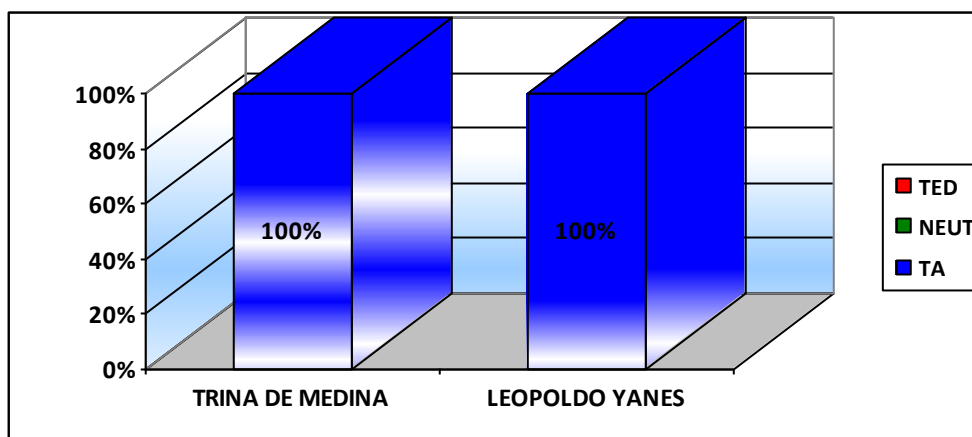
Ítem N° 14: Mantiene relaciones interpersonales amistosas con facilidad y espontaneidad

TABLA N° 16
ANÁLISIS DEL ÍTEM 14. INDICADOR: NECESIDADES ADQUIRIDAS (AFILIACIÓN). DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN. VARIABLE: PROCESO DE ADAPTACIÓN

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	7	100	8	100
Neutral	0	0	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 16
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 14. INDICADOR: NECESIDADES ADQUIRIDAS (AFILIACIÓN). DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

En este ítem referido a relaciones interpersonales amistosas, no hubo diferencias significativas, ya que los docentes de ambas instituciones respondieron estar totalmente de acuerdo (100 por ciento) en el planteamiento formulado.

De lo anterior se puede concluir, que los docentes de ambas instituciones establecen buenas relaciones interpersonales, aspecto relevante dentro de cualquier organización y necesaria para lograr la interacción grupal.

Chiavenato (2007) señala al respecto que las relaciones interpersonales se refieren a "la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización, la distingue de las otras e influye a su vez, en el comportamiento de las personas..." (p. 47).

En relación a esta primera necesidad adquirida, los individuos motivados hacia la afiliación trabajan mejor si se les reconocen sus actitudes favorables y de cooperación; además, tienden a rodearse de amigos y en el trabajo requieren de libertad para fomentar esas relaciones. Según McClelland (1989), las personas con necesidad de afiliación se caracterizan por ser habitualmente populares, les gusta el contacto con los demás, no se sienten cómodas con el trabajo individual, ya que les agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente (p. 50).

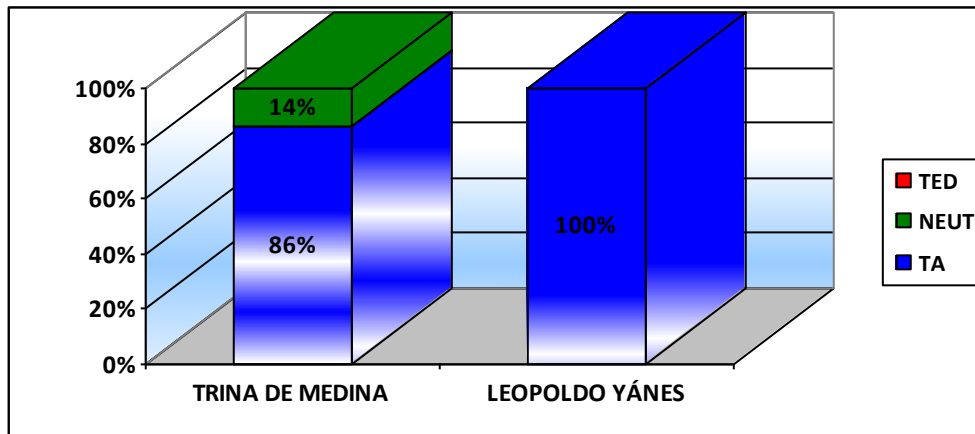
Ítem N° 15: Le satisface sobresalir y tener éxito en el desarrollo de su actividad laboral

TABLA N° 17
ANÁLISIS DEL ÍTEM 15. INDICADOR: NECESIDADES ADQUIRIDAS (LOGRO). DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN. VARIABLE: PROCESO DE ADAPTACIÓN

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	6	86	8	100
Neutral	1	14	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 17
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 15. INDICADOR: NECESIDADES ADQUIRIDAS (LOGRO). DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

Se puede observar que en este indicador (Logro) se presentaron diferencias; el 86 por ciento de los docentes del Trina de Medina estuvo totalmente de acuerdo con el planteamiento formulado, frente a un 14 por ciento que se mostró neutral; mientras que en el Leopoldo Yanes el 100 por ciento estuvo totalmente de acuerdo.

A las personas con mucha necesidad de logro (impulso para triunfar o destacar) les gusta asumir la responsabilidad ante resolución de problemas y, tienden a encontrar gran motivación en situaciones de trabajo desafiantes y competitivas, en las cuales puedan recibir retroalimentación rápida y clara sobre su desempeño (McClelland, 1989).

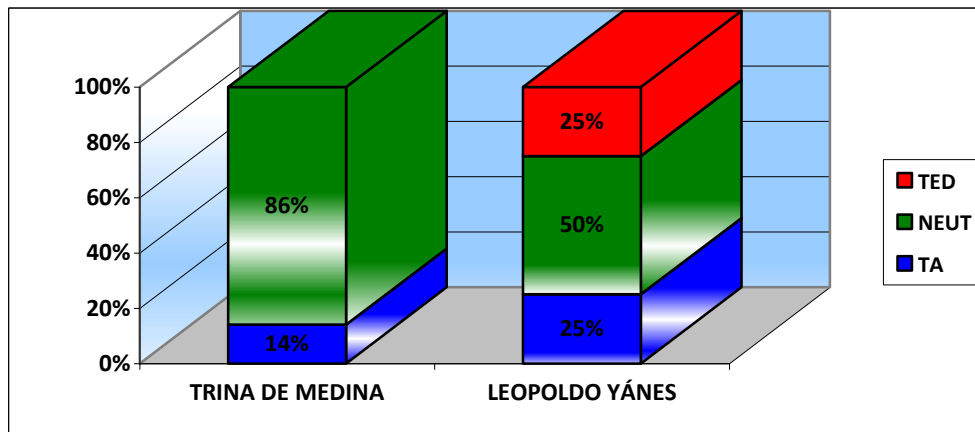
Ítem N° 16: Ejerce influencia sobre sus compañeros de trabajo de manera constante

TABLA N° 18
ANÁLISIS DEL ÍTEM 16. INDICADOR: NECESIDADES ADQUIRIDAS (PODER). DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN. VARIABLE: PROCESO DE ADAPTACIÓN

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	1	14	2	25
Neutral	6	86	4	50
Totalmente en Desacuerdo	0	0	2	25
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la Investigadora (Mirabal; 2011)

GRÁFICO N° 18
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 16. INDICADOR: NECESIDADES ADQUIRIDAS (PODER). DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

En cuanto a este indicador (Poder) hubo diferencias significativas; en el Trina de Medina, sólo el 14 por ciento estuvo totalmente de acuerdo con el planteamiento formulado, frente a un 86 por ciento que se manifestó neutral; mientras que en el Leopoldo Yanes, el nivel de respuesta fue el siguiente: 25 por ciento totalmente de acuerdo, 50 por ciento neutral y 25 por ciento estuvo totalmente en desacuerdo.

Al analizar esta tercera necesidad adquirida, la motivación hacia el poder, según Davis y Newstrom (2003) “es un impulso para tratar de cambiar a las personas y situaciones” (p. 124). Igualmente, guarda relación con la forma como las personas manejan el éxito o el fracaso, lo que se convertiría en un motivador importante. Quienes actúan con este tipo de necesidad desean influir en la organización y están dispuestas a asumir riesgos. Igualmente, necesitan obtener el reconocimiento de otras personas, les gusta que los consideren importantes, quieren prestigio, estatus y que predominen sus ideas.

En conclusión, la aplicabilidad de esta teoría requiere habilidades gerenciales para entender las actitudes de cada docente, permitiéndoles trabajar de manera diferente con cada uno, generando alta responsabilidad, asertividad y satisfacción laboral en el desempeño de sus funciones.

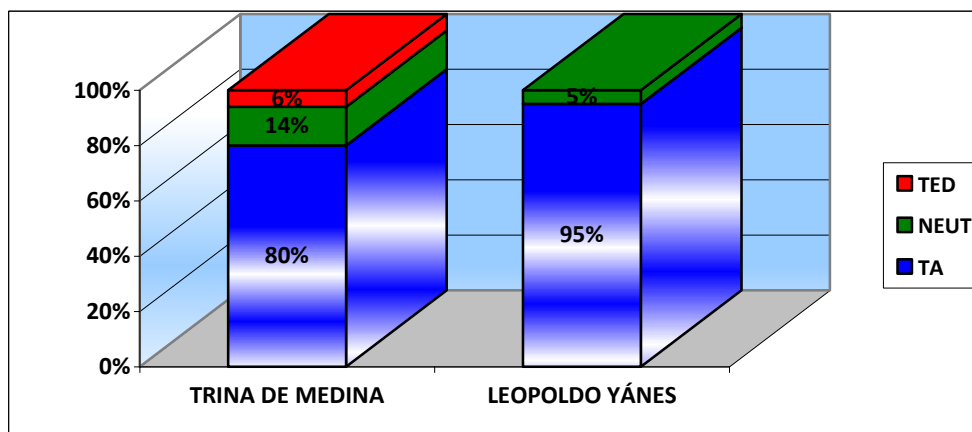
VARIABLE: PROCESO DE ADAPTACIÓN
Interpretación de la Dimensión: Motivación

TABLA N° 19
ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS QUE CONFORMAN LA DIMENSIÓN
MOTIVACIÓN. PROCESO DE ADAPTACIÓN DEL DOCENTE DE NUEVO
INGRESO AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DOS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

Unidad	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)						U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)					
	TAD		NEUT		TED		TDA		NEUT		TED	
Opciones	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Jerarquía de Necesidades												
9	6	86	1	14	0	0	8	100	0	0	0	0
10	5	71	1	14	1	14	8	100	0	0	0	0
11	4	57	3	43	0	0	6	75	2	25	0	0
12	7	100	0	0	0	0	8	100	0	0	0	0
13	6	86	0	0	1	14	8	100	0	0	0	0
Total	28	80	5	14	2	6	38	95	2	5	0	0
Necesidades Adquiridas	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14	7	100	0	0	0	0	8	100	0	0	0	0
15	6	86	1	14	0	0	8	100	0	0	0	0
16	1	14	6	86	0	0	2	25	4	50	2	25
Total	14	67	7	33	0	0	18	75	4	17	2	8

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 19-A
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DE LOS ÍTEMS QUE
CONFORMAN LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN. INDICADOR:
JERARQUÍA DE NECESIDADES

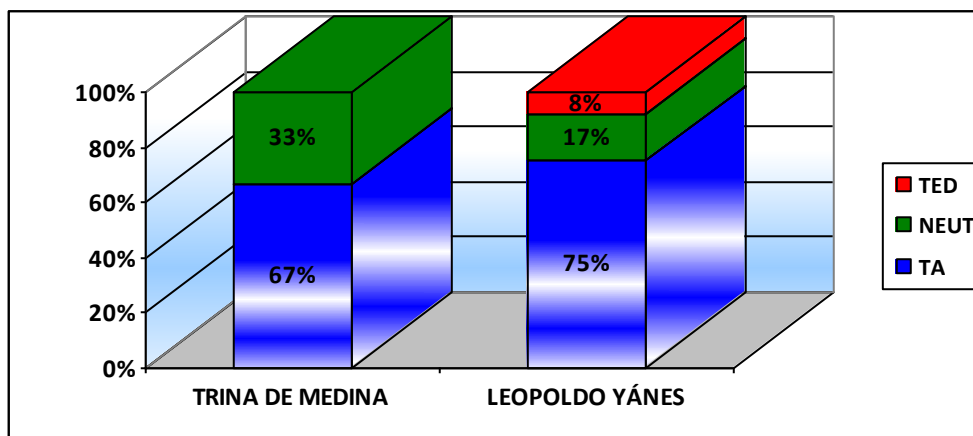


Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

Se puede observar que en el indicador Jerarquía de Necesidades, el 80 por ciento de los docentes estuvo totalmente de acuerdo con los planteamientos formulados en el Trina de Medina, frente a un 14 por ciento neutral y un 6 por ciento en total desacuerdo. Por otro lado, en el Leopoldo Yanes los resultados fueron más consistentes: 95 por ciento estuvo totalmente de acuerdo frente al 5 por ciento neutral.

Estos resultados permiten concluir que los docentes de ambas instituciones tienen cubiertas sus necesidades básicas en un 87 por ciento.

GRÁFICO N° 19-B
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DE LOS ÍTEMS QUE
CONFORMAN LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN. INDICADOR:
NECESIDADES ADQUIRIDAS



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

Con estos resultados se puede decir, que el 67 por ciento de los docentes del Trina de Medina estuvo totalmente de acuerdo con los planteamientos y el 75 por ciento del Leopoldo Yanes. En este caso, las respuestas estuvieron más divididas, en cuanto a las necesidades adquiridas.

Al hablar de motivación se analizan los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente a la vida y al organismo, conduciendo se quiera o no a la

acción. No todos los motivos son de la misma intensidad; aunque la motivación en el ámbito laboral comprende una gama de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y a superarse en el trabajo.

En el mismo orden de ideas, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003) definen la motivación “como el concepto que utilizamos al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta” (p. 145). Por otra parte, el estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, conlleva al análisis de las necesidades que experimenta el individuo dentro de su trabajo.

Por tanto, los resultados de la dimensión motivación mostraron diferencias estadísticamente significativas entre el porcentaje de docentes que estuvo totalmente de acuerdo con los planteamientos del indicador Jerarquía de Necesidades ($Z=1,98$; $P= 0,0481 < 0,05$), donde los docentes del Leopoldo Yanes se mostraron más a favor. Sin embargo, en el indicador Necesidades Adquiridas, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre el porcentaje de docentes que estuvo de acuerdo con los planteamientos ($Z=0,59$; $P= 0,5547 > 0,05$).

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensión: Factores o dimensiones del clima

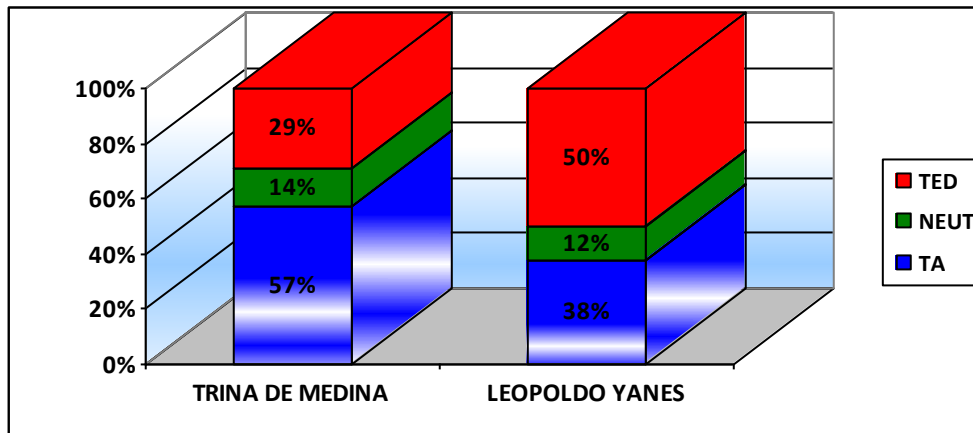
Ítem N° 17: La institución se percibe como una organización rígida en cuanto al trabajo que desarrolla

TABLA N° 20
ANÁLISIS DEL ÍTEM 17. INDICADOR: ESTRUCTURA. VARIABLE:
CLIMA ORGANIZACIONAL

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	4	57	3	38
Neutral	1	14	1	12
Totalmente en Desacuerdo	2	29	4	50
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 20
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 17. INDICADOR:
ESTRUCTURA. VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

En relación con el indicador Estructura, se encontraron diferencias bien significativas: 57 por ciento estuvo totalmente de acuerdo, 14 por ciento neutral y 29 por ciento totalmente en desacuerdo en el Colegio Trina de Medina; mientras que en el Colegio Leopoldo Yanes las respuestas también estuvieron divididas: 38 por ciento estuvo totalmente de acuerdo, 12 por ciento neutral y 50 por ciento totalmente en desacuerdo.

El concepto de clima organizacional comprende un espacio más amplio y flexible que la influencia ambiental sobre la motivación. Litwin y Stringer (citados en Chiavenato, 2007) definen el clima organizacional como “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: a) se percibe o experimenta por los miembros de la organización; b) influye en su comportamiento” (p. 59). Es uno de los elementos más determinante sobre la motivación y satisfacción de los trabajadores, pues nace de su percepción.

Desde esta perspectiva, el clima se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, factores que llevan a la estimulación de diferentes tipos de motivaciones.

Con respecto a este indicador, cuando se habla de Estructura como un factor del clima, se hace mención a la percepción que tienen los docentes acerca de la cantidad de reglas, procedimientos y/o trámites que enfrentan en el desarrollo de su trabajo.

En conclusión, la Estructura es definida por Robbins y Coulter (2010) como “el marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan” (p. 301).

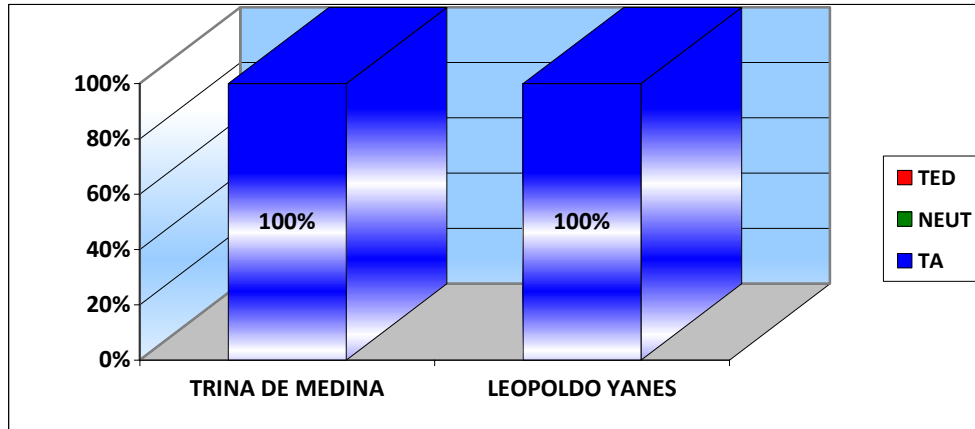
Ítem N° 18: Asume su desempeño laboral con libertad, creatividad y responsabilidad

TABLA N° 21
ANÁLISIS DEL ÍTEM 18. INDICADOR: RESPONSABILIDAD. VARIABLE:
CLIMA ORGANIZACIONAL

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	7	100	8	100
Neutral	0	0	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 21
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 18. INDICADOR:
RESPONSABILIDAD. VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Instrumento elaborado por la investigadora (Mirabal, 2011)

En ambas instituciones como se puede observar, los docentes estuvieron totalmente de acuerdo en el 100 por ciento de los casos, en lo referente a la percepción sobre libertad, creatividad y responsabilidad asumida en el desempeño laboral.

Por otra parte, es importante señalar que el desempeño docente está enmarcado en un conjunto de tareas y funciones específicas, asumidas con ética y profesionalismo, proyectando a su vez valores como idoneidad y vocación de servicio. Con respecto a esto, Chiavenato (2007) afirma que “cuando un individuo puede encontrar dentro de una organización una respuesta adecuada a sus necesidades, entonces se podrá afirmar que está satisfecho con su trabajo” (p. 86).

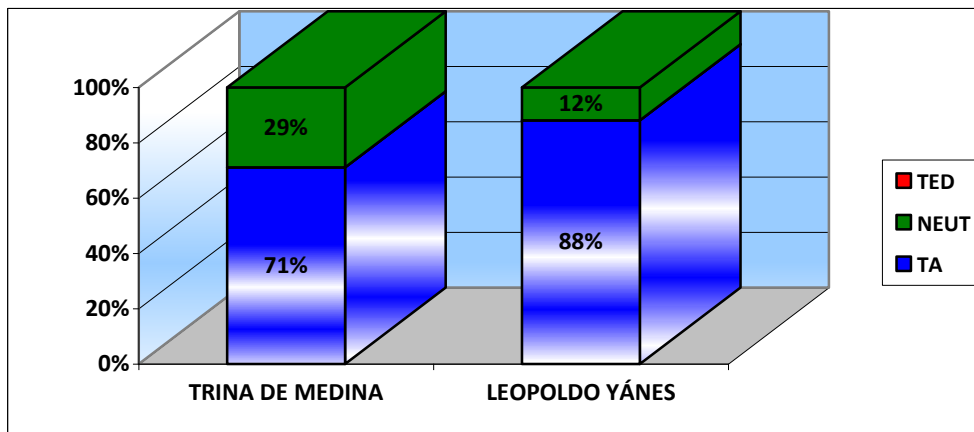
Ítem N° 19: Está satisfecho con los beneficios laborales que percibe, tales como aguinaldos, bonos, entre otros.

TABLA N° 22
ANÁLISIS DEL ÍTEM 19. INDICADOR: RECOMPENSA. VARIABLE:
CLIMA ORGANIZACIONAL

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	5	71	7	88
Neutral	2	29	1	12
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 22
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 19. INDICADOR:
RECOMPENSA. VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

El Ítem 19 sobre la satisfacción con los beneficios laborales que perciben los docentes, presentó diferencias en las respuestas: en el Trina de Medina, el 71 por ciento estuvo totalmente de acuerdo frente a la opinión neutral del 29 por ciento, pero en el Leopoldo Yanes, el 88 por ciento estuvo totalmente de acuerdo y el 12 por ciento se mantuvo neutral, observándose una mejor apreciación del planteamiento formulado en la última institución.

Esto permite visualizar que no todos los docentes están satisfechos con los beneficios laborales que reciben, porque actualmente los sueldos y salarios no están acordes con el índice inflacionario que experimenta el país.

Estudios realizados han demostrado, que la recompensa es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los trabajadores.

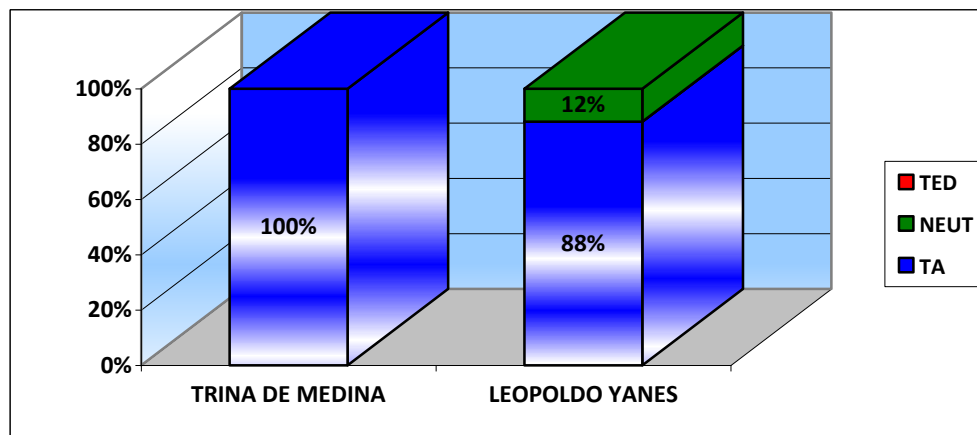
Ítem N° 20: Relaciona el trabajo que desarrolla con los objetivos de la organización

TABLA N° 23
ANÁLISIS DEL ÍTEM 20. INDICADOR: DESAFÍO. VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	7	100	7	88
Neutral	0	0	1	12
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 23
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 20. INDICADOR:
DESAFÍO. VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

En este ítem, referente a la relación del trabajo con los objetivos de la organización, el 100 por ciento de los docentes del Trina de Medina estuvo totalmente de acuerdo; mientras que en el Leopoldo Yanes fue del 88 por ciento, frente a un 12 por ciento neutral, por lo que se puede concluir que no hubo diferencias significativas entre ambas instituciones.

El Desafío como dimensión del clima, es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

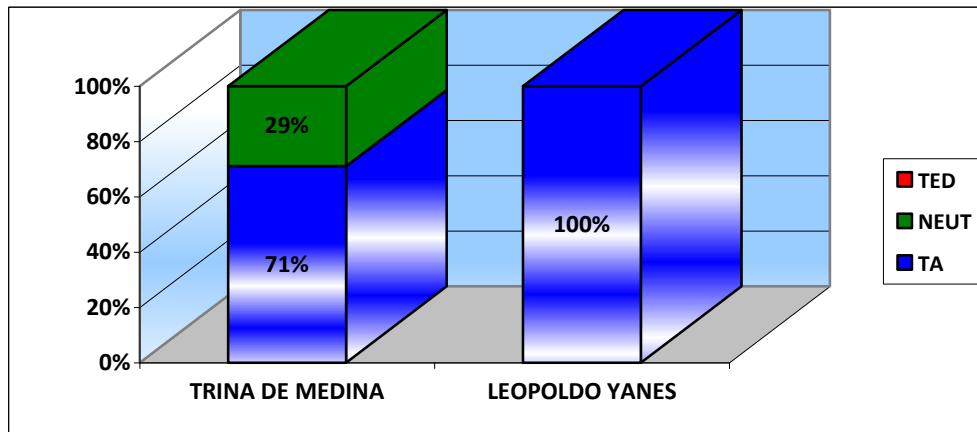
Ítem N° 21: Cuenta con sus compañeros de trabajo cuando los necesita y se le presenta algún problema

TABLA N° 24
ANÁLISIS DEL ÍTEM 21. INDICADOR: COOPERACIÓN. VARIABLE:
CLIMA ORGANIZACIONAL

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	5	71	8	100
Neutral	2	29	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 24
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 21.
INDICADOR: COOPERACIÓN. VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

El indicador Cooperación (Ítem 21) que se percibe en el trabajo que se desarrolla, presentó los siguientes resultados: en el Trina de Medina el 71 por ciento

estuvo totalmente de acuerdo y un 29 por ciento respondió neutralmente; mientras que en el Leopoldo Yanes el 100 por ciento respondió estar totalmente de acuerdo, por lo que se observa una diferencia significativa en el nivel de respuesta de los docentes.

La Cooperación es el espíritu de ayuda, tanto del directivo como de otros trabajadores del grupo; el énfasis radica en el apoyo mutuo.

Por otra parte, es importante destacar que en toda organización, el compañerismo, las relaciones humanas y la colaboración son elementos necesarios en el logro de la unión y desarrollo personal.

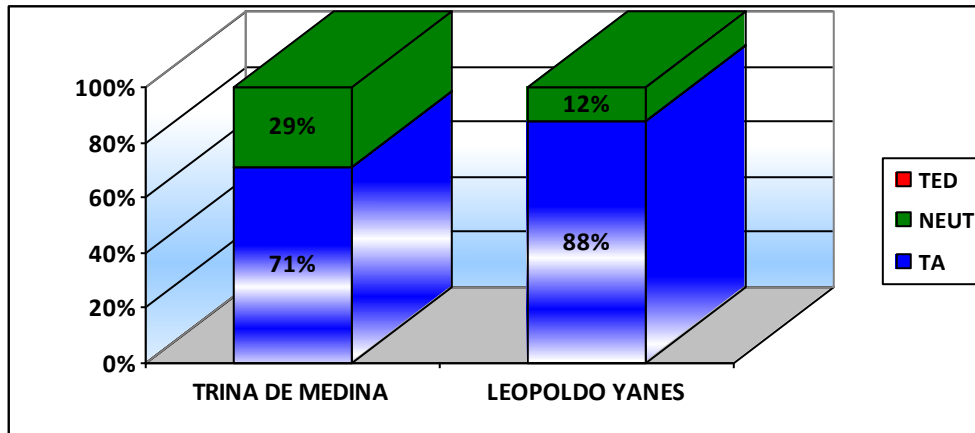
Ítem N° 22: Recibe retroalimentación de parte del equipo directivo sobre la productividad del trabajo que realiza

TABLA N° 25
ANÁLISIS DEL ÍTEM 22. INDICADOR: ESTÁNDARES. VARIABLE:
CLIMA ORGANIZACIONAL

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	5	71	7	88
Neutral	2	29	1	12
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 25
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 22. INDICADOR:
ESTÁNDARES. VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

En cuanto al Ítem 22 (retroalimentación sobre el trabajo que se realiza) las respuestas también estuvieron divididas; en el Trina de Medina, el 71 por ciento estuvo totalmente de acuerdo y un 29 por ciento fue neutral; mientras que en el Leopoldo Yanes, el 88 por ciento estuvo totalmente de acuerdo y un 12 por ciento neutral, por lo que las respuestas fueron más consistentes en la última institución.

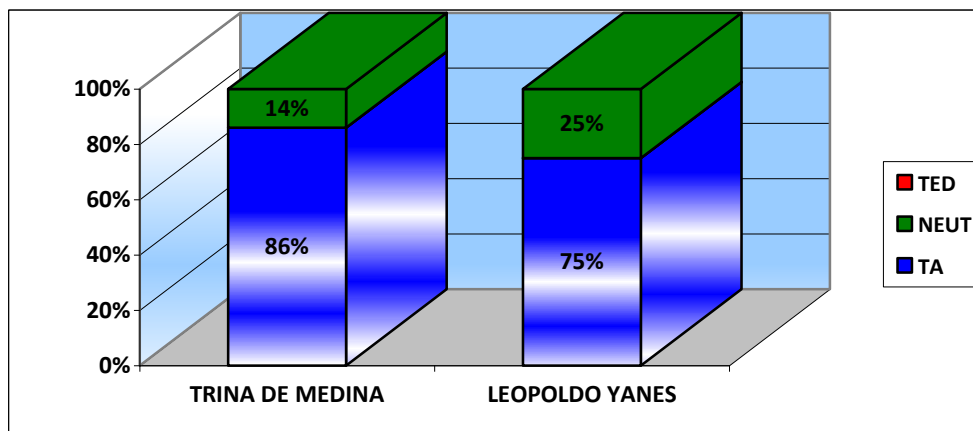
Ítem N° 23: Los acuerdos se establecen dentro de la institución mediante procedimientos administrativos

TABLA N° 26
ANÁLISIS DEL ÍTEM 23. INDICADOR: CONFLICTOS. VARIABLE:
CLIMA ORGANIZACIONAL

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	6	86	6	75
Neutral	1	14	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0	2	25
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal 2011)

GRÁFICO N° 26
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 23. INDICADOR:
CONFLICTOS. VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

Los acuerdos en la solución de conflictos se establecen mediante procedimientos administrativos (Ítem 23) mostró el siguiente nivel de respuesta: el 86 por ciento estuvo totalmente de acuerdo y un 14 por ciento neutral en el Trina de Medina; mientras que el 75 por ciento opinó estar totalmente de acuerdo, frente a un 25 por ciento neutral en el Leopoldo Yanes, por lo que se concluye que en la primera institución las opiniones fueron más relevantes.

El manejo de conflictos dentro de las instituciones educativas es un factor interno del clima. En este sentido, Chiavenato (2007) define conflicto como “aquellas diferencias incompatibles percibidas, resultantes de alguna forma de interferencia y oposición” (p. 385).

Los conflictos pueden tener su origen en las diferencias de metas entre los miembros de la organización, relaciones jerárquicas, recursos escasos, distorsiones en la comunicación y diferencias individuales, pero lo significativo en el manejo de conflictos es llegar a acuerdos a través de la solución o mediación.

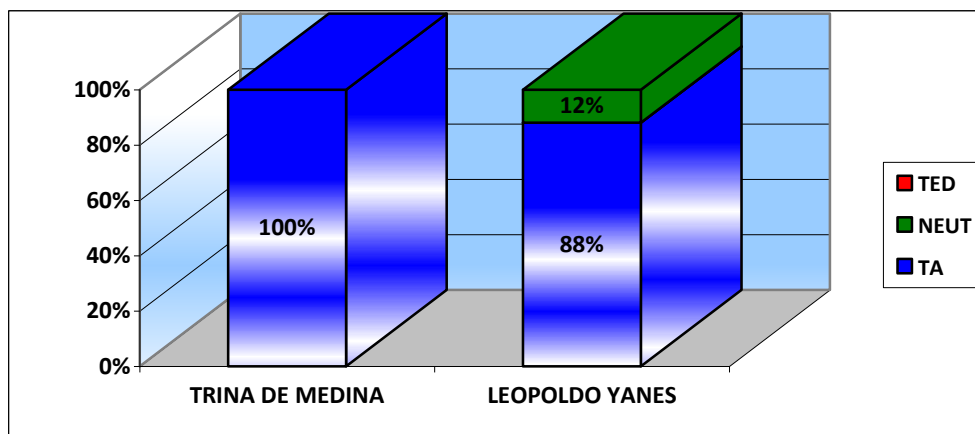
Ítem N° 24: Se siente identificado ampliamente con la institución mediante su sentido de pertenencia

TABLA N° 27
ANÁLISIS DEL ÍTEM 24. INDICADOR: IDENTIDAD. VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	7	100	7	88
Neutral	0	0	1	12
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 27
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 24. INDICADOR: IDENTIDAD. VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

El ítem 24 referido a la identidad con la institución, como última dimensión del clima organizacional presentó los siguientes resultados: el 100 por ciento de los docentes respondió estar totalmente de acuerdo en el Colegio Trina de Medina, mientras que el 88 por ciento lo estuvo en el Colegio Leopoldo Yanes frente a un 12 por ciento neutral. Las diferencias no se mostraron totalmente significativas, aunque es menester señalar que el sentido de pertenencia es un elemento esencial en el éxito organizacional.

Para concluir, de acuerdo con Litwin y Stringer (citados en Arnoletto y Díaz, 2009) el sentimiento de pertenencia “es...la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización” (p. 94).

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

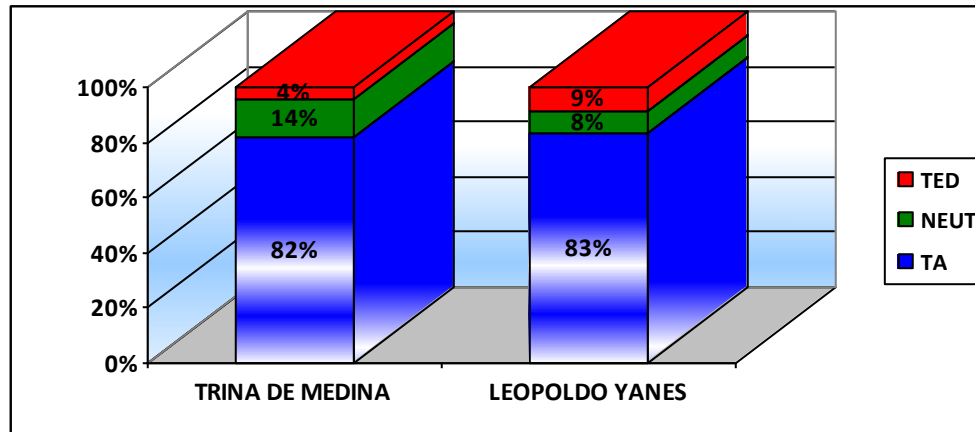
Interpretación de la Dimensión: Factores o Dimensiones del Clima

TABLA N° 28
ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS QUE CONFORMAN LA DIMENSIÓN
FACTORES DEL CLIMA. PROCESO DE ADAPTACIÓN DEL DOCENTE
DE NUEVO INGRESO AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DOS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Unidad	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)						U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)					
	TDA		NEUT		TED		TDA		NEUT		TED	
Opciones	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17	4	57	1	14	2	29	3	38	1	12	4	50
18	7	100	0	0	0	0	8	100	0	0	0	0
19	5	71	2	29	0	0	7	88	1	12	0	0
20	7	100	0	0	0	0	7	88	1	12	0	0
21	5	71	2	29	0	0	8	100	0	0	0	0
22	5	71	2	29	0	0	7	88	1	12	0	0
23	6	86	1	14	0	0	6	75	0	0	2	25
24	7	100	0	0	0	0	7	88	1	12	0	0
Total	46	82	8	14	2	4	53	83	5	8	6	9

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 28
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DE LOS ÍTEMS QUE CONFORMAN LA DIMENSIÓN FACTORES DEL CLIMA. PROCESO DE ADAPTACIÓN DEL DOCENTE DE NUEVO INGRESO AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

Lo anterior conduce a la siguiente conclusión: no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre el porcentaje de docentes que estuvo totalmente de acuerdo con los planteamientos de la dimensión Factores del Clima; el 82 por ciento en la UE Colegio Trina de Medina frente a un 83 por ciento en la UE Colegio Leopoldo Yanes ($Z=0,14$; $P= 0,8857 > 0,05$).

Por otra parte, el 14 por ciento se mostró neutral frente a un 4 por ciento totalmente en desacuerdo en el Trina de Medina, mientras que en el Leopoldo Yanes, se presentó un 8 por ciento neutral frente a un 9 por ciento totalmente en desacuerdo en relación a los factores o dimensiones del clima señalados por Litwin y Stringer (citados en Arnoletto y Díaz, ob. cit.).

Es importante señalar, que el estudio realizado por Litwin y Stringer (Ibid.) los condujo a analizar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, satisfacción personal y desempeño laboral. Igualmente, como

consecuencia del estudio, postularon los nueve factores o dimensiones analizados anteriormente para explicar el clima existente en una institución educativa.

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensión: Tipos de Clima.

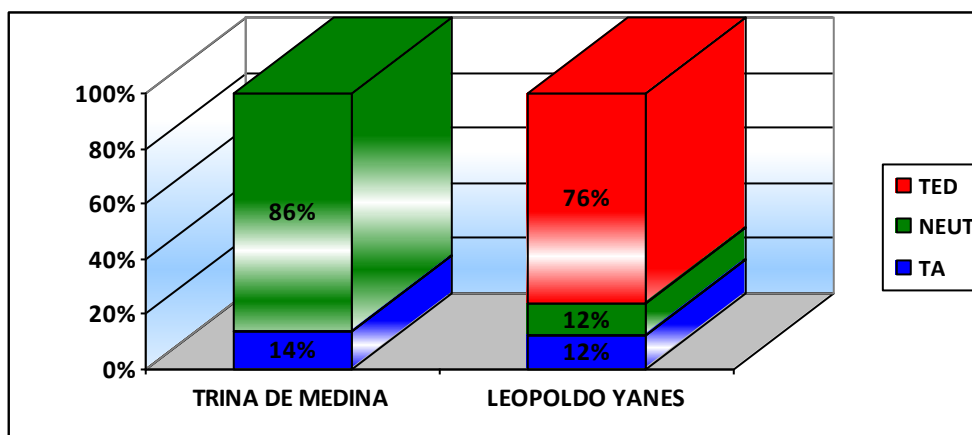
Ítem N° 25: Las decisiones son tomadas solamente por los directivos de la institución

TABLA N° 29
ANÁLISIS DEL ÍTEM 25. INDICADOR AUTORITARIO-EXPLOTADOR.
DIMENSIÓN: TIPOS DE CLIMA

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	1	14	1	12
Neutral	6	86	1	12
Totalmente en Desacuerdo	0	0	6	76
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 29
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 25. INDICADOR:
AUTORITARIO-EXPLOTADOR



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

En la dimensión Tipos de Clima, indicador Autoritario-Explotador (Ítem 25), los docentes expresaron respuestas significativamente diferentes en cuanto a que las decisiones son tomadas directamente por los directivos de la institución: en el Trina de Medina, el 14 por ciento señaló que está totalmente de acuerdo con este planteamiento y el 86 por ciento se mostró neutral; mientras que en el Leopoldo Yanes, el 12 por ciento estuvo totalmente de acuerdo y otro 12 por ciento fue neutral; sin embargo, el 76 por ciento manifestó estar totalmente en desacuerdo.

En este tipo de clima, la comunicación no existe y las decisiones son tomadas en la cima de la organización, ante lo que el Leopoldo Yanes fue más determinante en estar totalmente en desacuerdo que el Trina de Medina.

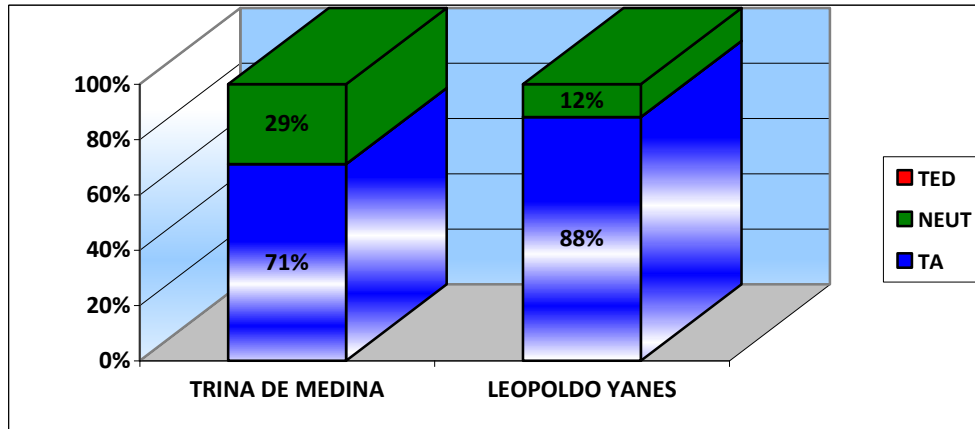
Ítem N° 26: Existe confianza entre el directivo y el personal docente, administrativo y obrero

TABLA N° 30
ANÁLISIS DEL ÍTEM 26. INDICADOR: AUTORITARIO-PATERNALISTA.
DIMENSIÓN: TIPOS DE CLIMA

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	5	71	7	88
Neutral	2	29	1	12
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 30
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 26. INDICADOR:
AUTORITARIO-PATERNALISTA. DIMENSIÓN: TIPOS DE CLIMA



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

El Ítem 26 referido a la confianza existente entre el directivo y el personal arrojó los siguientes datos: el 71 por ciento manifestó estar totalmente de acuerdo y el 29 por ciento fue neutral en el Trina de Medina; aunque en el Leopoldo Yanes, el 88 por ciento estuvo totalmente de acuerdo, frente a un 12 por ciento neutral, lo que determina mayor homogeneidad en las respuestas referidas a estar totalmente de acuerdo con el ítem en ambas instituciones.

Se puede señalar que bajo este tipo de clima, el directivo puede manipular las necesidades sociales de los empleados y dar la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable. Sin embargo, se observaron diferencias significativas entre ambas instituciones.

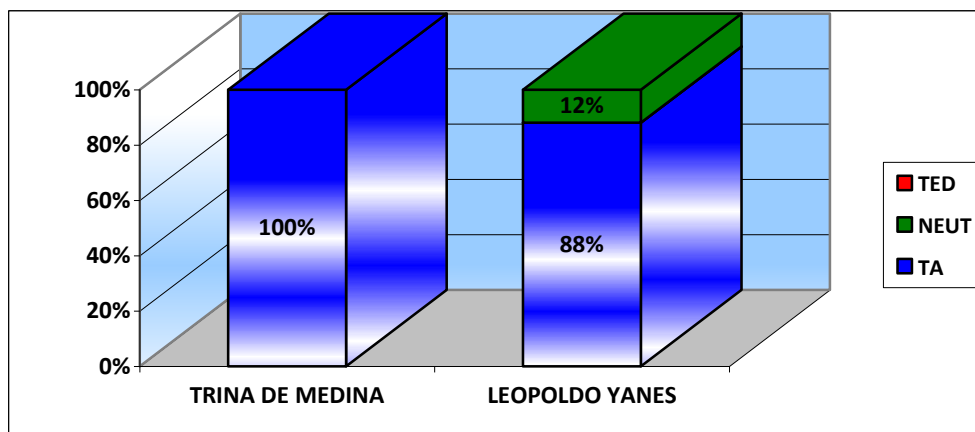
Ítem N° 27: Sabe donde acudir cuando se le presenta algún problema laboral

TABLA N° 31
ANÁLISIS DEL ÍTEM 27. INDICADOR: PARTICIPATIVO- CONSULTIVO.
DIMENSIÓN: TIPOS DE CLIMA

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	7	100	7	88
Neutral	0	0	1	12
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 31
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 27. INDICADOR:
PARTICIPATIVO-CONSULTIVO. DIMENSIÓN: TIPOS DE CLIMA



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

El tipo de Clima Participativo-Consultivo reflejó los siguientes datos: el 100 por ciento estuvo totalmente de acuerdo con este clima en el Trina de Medina, mientras que en el Leopoldo Yanes fue de 88 por ciento frente a un 12 por ciento

neutral; por lo que no se observaron diferencias significativas en el nivel de respuesta de ambas instituciones.

En este clima, el directivo tiene confianza en sus trabajadores; pero muchas veces las decisiones son tomadas directamente por el mismo; sin embargo, en algunas ocasiones los trabajadores también lo pueden hacer.

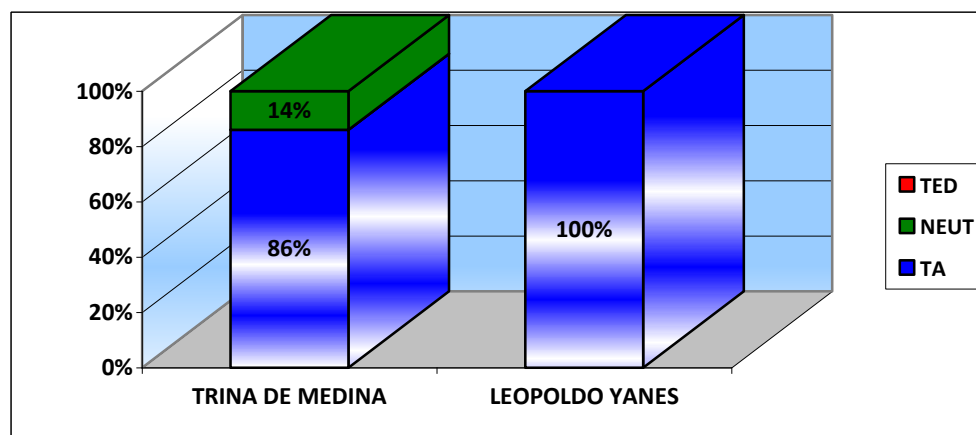
Ítem N° 28: La comunicación fluye entre todos los miembros de la institución

TABLA N° 32
ANÁLISIS DEL ÍTEM 28. INDICADOR: PARTICIPATIVO-CONSULTIVO.
DIMENSIÓN: TIPOS DE CLIMA

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	6	86	8	100
Neutral	1	14	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 32
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 28.
INDICADOR: PARTICIPATIVO-CONSULTIVO. DIMENSIÓN: TIPOS DE CLIMA



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

En cuanto a la existencia de comunicación entre todos los miembros de la institución, en el Trina de Medina el 86 por ciento estuvo totalmente de acuerdo, frente a un 14 por ciento neutral, mientras que en el Leopoldo Yanes el 100 por ciento estuvo totalmente de acuerdo; en conclusión, este tipo de clima presenta un ambiente dinámico y la gerencia se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

De allí la importancia de la comunicación en la comprensión de significados; siendo exitosa en la medida que se practique; si no existe una adecuada comunicación, el nivel de confianza existente y el entendimiento mutuo desaparecen, dando lugar a roces y problemas interpersonales.

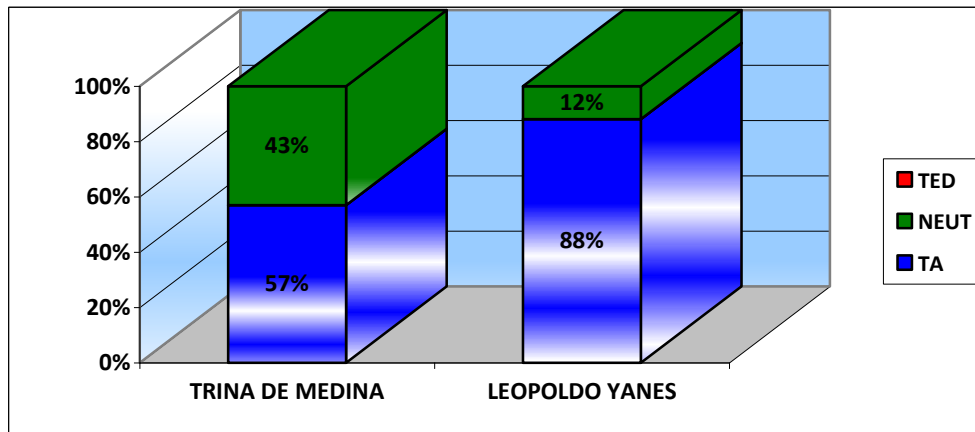
Ítem N° 29: Participa en la toma de decisiones como miembro importante de la institución

TABLA N° 33
ANÁLISIS DEL ÍTEM 29. INDICADOR: PARTICIPACIÓN EN GRUPO.
DIMENSIÓN: TIPOS DE CLIMA

Opciones	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)		U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)	
	f	%	f	%
Totalmente de Acuerdo	4	57	7	88
Neutral	3	43	1	12
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
Total	7	100	8	100

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 33
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DEL ÍTEM 29. INDICADOR:
PARTICIPACIÓN EN GRUPO. DIMENSIÓN: TIPOS DE CLIMA



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

En cuanto al último indicador, Clima de Participación en grupo (Ítem 29) las respuestas se mostraron divididas: en el Trina de Medina, el 57 por ciento manifestó estar totalmente de acuerdo en participar en la toma de decisiones, pero el 43 por ciento fue neutral en sus opiniones. En el Leopoldo Yanes, el 88 por ciento estuvo totalmente de acuerdo y un 12 por ciento fue neutral, por lo que se observaron diferencias estadísticamente significativas.

Este tipo de clima ofrece un trabajo en equipo para alcanzar los fines y objetivos de la organización, establecidos bajo una planeación estratégica.

También es pertinente señalar que en este tipo de clima, la toma de decisiones se da horizontalmente; la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral; además, se motiva a través de la participación y mejoramiento en los métodos de trabajo.

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

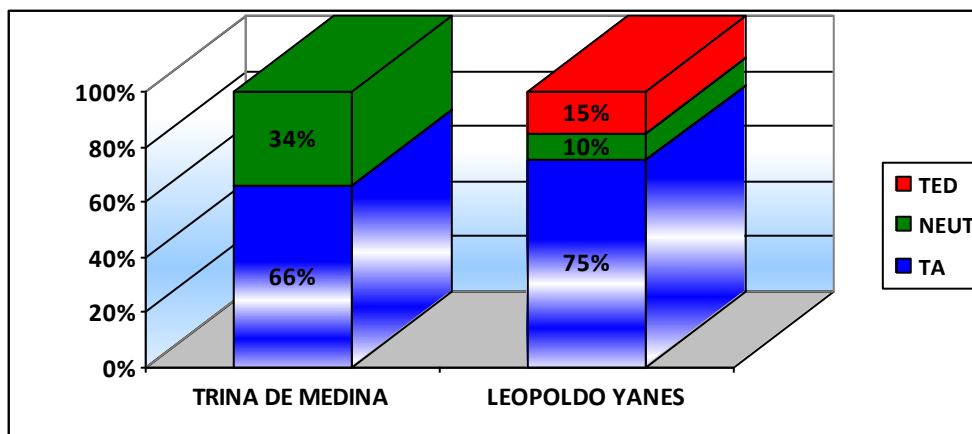
Interpretación de la Dimensión: Tipos de Clima

TABLA N° 34
ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS QUE CONFORMAN LA DIMENSIÓN TIPOS DE CLIMA. PROCESO DE ADAPTACIÓN DEL DOCENTE DE NUEVO INGRESO AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Unidad	U. E. TRINA DE MEDINA (n=7)						U. E. LEOPOLDO YANES (n=8)					
	TDA		NEUT		TED		TDA		NEUT		TED	
Opciones	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
25	1	14	6	86	0	0	1	12	1	12	6	76
26	5	71	2	29	0	0	7	88	1	12	0	0
27	7	100	0	0	0	0	7	88	1	12	0	0
28	6	86	1	14	0	0	8	100	0	0	0	0
29	4	57	3	43	0	0	7	88	1	12	0	0
Total	23	66	12	34	0	0	30	75	4	10	6	15

Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

GRÁFICO N° 34
DIAGRAMA DE BARRAS PROPORCIONADO DE LOS ÍTEMS QUE CONFORMAN LA DIMENSIÓN TIPOS DE CLIMA. PROCESO DE ADAPTACIÓN DEL DOCENTE DE NUEVO INGRESO AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS



Fuente: Instrumento aplicado por la investigadora (Mirabal, 2011)

Los resultados de la dimensión tipos de clima reflejó los siguientes resultados: el 100 por ciento de los docentes coincidieron en señalar que el clima predominante en ambas instituciones es el Participativo-Consultivo.

Sin embargo, al analizar la dimensión globalmente, se observa que el 66 por ciento estuvo totalmente de acuerdo con los planteamientos formulados frente a un 34 por ciento que se mostró neutral en el Colegio Trina de Medina; mientras que el 75 por ciento se presentó totalmente de acuerdo, frente a un 10 por ciento neutral y un 15 por ciento totalmente en desacuerdo en el Colegio Leopoldo Yanes.

Por lo anteriormente expresado, se puede concluir que no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre el porcentaje de las respuestas formuladas por los docentes en cuanto a la dimensión Tipos de Clima ($Z=0,85$; $P=0,3929 > 0,05$).

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el análisis e interpretación de los datos y relacionarlos con los objetivos preestablecidos, resulta importante destacar que la acción gerencial en instituciones educativas debe incluir una medición del clima organizacional, lo que proporciona una visión compartida de la atmósfera laboral.

En relación al primer objetivo específico: Identificar la percepción del clima organizacional en el proceso de adaptación del docente de nuevo ingreso en las dos instituciones educativas seleccionadas, se concluye que el clima existente es favorable, dinámico e influye considerablemente en actitudes positivas de sus integrantes; valores como el respeto, buen ejemplo y solidaridad caracterizan la cultura de las instituciones estudiadas.

Aunado a esto, la percepción del ambiente interno está íntimamente relacionada con la motivación de los docentes; si es elevada como en este caso, el clima tiende a ser positivo, proporcionando relaciones de satisfacción, interés y colaboración entre todos sus miembros. Por consiguiente, la existencia de un ambiente agradable y confortable para los docentes, redundando en una labor eficiente, eficaz e innovadora, aporta nuevas ideas y asumen un mayor compromiso con la institución.

De acuerdo con los tipos de clima analizados, en ambas instituciones está presente el participativo-consultivo; caracterizado porque la comunicación fluye entre todos los miembros de la organización, además del nivel de confianza y entendimiento mutuo. Esta percepción favorece el proceso de adaptación del docente de nuevo ingreso, orientando su acción hacia la satisfacción de sus necesidades y mantenimiento del equilibrio emocional.

Igualmente importante en este estudio fue el liderazgo ejercido por el gerente educativo, quien monitorea constantemente el nivel de satisfacción de su personal, motivándolos hacia el compromiso institucional y participación proactiva, factores determinantes en la UE Colegio Trina de Medina y UE Colegio Leopoldo Yanes. También prevalece una buena relación entre el directivo y el resto del personal, impregnada de cooperación, ayuda mutua, responsabilidad, participación dinámica en todas las actividades y constante preocupación por la formación personal y profesional.

El segundo objetivo específico referido: Analizar las dimensiones del clima organizacional que influyen en la motivación del docente de nuevo ingreso de las instituciones seleccionadas, condujo a las siguientes conclusiones:

El docente es una persona que se siente motivada por una variedad de necesidades; en este sentido, las motivaciones son diferentes de acuerdo a la clase de organización a la cual pertenece, llegándose a determinar que las necesidades de orden superior, siguiendo la Jerarquía de Necesidades de Maslow: sociales, aceptación y autorrealización producen mayor felicidad y conducen a un mayor crecimiento personal y emocional del individuo. En cuanto a las Necesidades Adquiridas propuestas por McClelland, las de afiliación (actitudes favorables y de cooperación) obtuvieron un nivel de aceptación del 100 por ciento por parte de los docentes de ambas instituciones, seguidas por las de logro (impulso para triunfar y destacar), repercutiendo en un alto nivel de desempeño.

Por otra parte, el análisis de las dimensiones o factores del clima organizacional y su influencia en la motivación del docente reveló que en la **Estructura**, la mayoría de los docentes (60 por ciento) señaló que las instituciones del presente estudio se perciben como flexibles, teniéndose conocimiento acerca de los procedimientos y trámites laborales. La dimensión **Responsabilidad** mostró un 100 por ciento de aceptación, referida a la autonomía en la toma de decisiones asumidas en el desempeño laboral. El 79 por ciento de los docentes estuvo de acuerdo con las

Recompensas recibidas; sin embargo se notó que los sueldos y salarios no están acordes con el índice inflacionario que vive actualmente el país.

En este orden de ideas, la dimensión **Desafíos** que impone el trabajo, un alto porcentaje (94 por ciento) señaló la relación existente entre la actividad laboral y los objetivos organizacionales. Más del 85 por ciento precisó que la dimensión **Cooperación** coloca el énfasis en el espíritu de ayuda por parte de los directivos y del resto del personal. Con respecto a la dimensión **Estándares**, un alto porcentaje (79 por ciento) manifestó recibir retroalimentación de parte del directivo y sentirse acompañado en el desarrollo de la actividad laboral.

La dimensión **Conflictos** tiene que ver por una parte con el liderazgo ejercido por el directivo (democrático-participativo) y por otra, con el manejo y solución de conflictos. Un 80 por ciento de los docentes señaló que en el manejo de conflictos lo significativo es llegar a acuerdos mediante la comunicación asertiva y el establecimiento de procedimientos administrativos.

Y la última dimensión del clima organizacional fue la **Identidad**, sentimiento de pertenencia a la organización; en donde más del 90 por ciento de los docentes sostuvo que es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución.

Todas estas dimensiones condujeron a la identificación del clima organizacional participativo-consultivo en las dos instituciones referidas, caracterizado por un liderazgo que favorece el desempeño, con alta motivación al logro, a las relaciones interpersonales y a la satisfacción de necesidades dispuestas de acuerdo a los intereses personales.

El tercer objetivo específico: Relacionar elementos conceptuales que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional de las instituciones educativas estudiadas, como vía de adecuación al proceso de adaptación del docente de nuevo ingreso, condujo a la comprobación de que la percepción de un adecuado ambiente laboral es determinante en el proceso de adaptación. Las instituciones

educativas se perciben como sistemas abiertos; en tal sentido se relacionan con la cultura organizacional, valores, normas, satisfacción de necesidades, nivel motivacional, aptitudes, actitudes y expectativas de los docentes. La cultura es relevante en la vida del grupo. En este estudio, tiene básicamente dos funciones: una función interna, integración, y una externa, adaptación.

La función de integración comprende la cohesión interna, aparición del sentimiento colectivo por medio del acervo cultural compartido. La de adaptación también se refiere a la eficiente vinculación entre la organización y el medio externo, necesaria para la supervivencia y consolidación del grupo.

Por último, es necesario destacar que otros elementos importantes del clima son el ambiente físico, tamaño de la organización, compañerismo, conflictos, comunicación, ausentismo, rotación del personal, nivel de tensión, entre otros.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones emitidas en torno a la percepción positiva del clima organizacional en las instituciones analizadas, se plantean las siguientes recomendaciones:

- ❖ Implementar un sistema permanente de evaluación del clima organizacional para ofrecer retroalimentación hacia factores como comunicación, confianza, participación, motivación, entre otros; en relación con la percepción que tengan todos los actores educativos. Esto permitiría a los trabajadores evaluar el clima y atribuirle valor a la actividad laboral; en este sentido, la organización se fortalecería.
- ❖ Actualizar y/o elaborar un manual operativo acorde a las necesidades que puedan ir surgiendo.
- ❖ Definir procesos de selección del personal, para evitar que las designaciones recaigan en personal inexperto. Cuando se trate de personal directivo, éste deberá promover un buen ambiente laboral (clima) para que el resto del personal desarrolle al máximo sus competencias y habilidades.
- ❖ Propiciar una constante formación y actualización profesional.
- ❖ Evaluar anualmente la actuación de los docentes para hacer correcciones que sean pertinentes, si el caso lo requiere.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. (5ª ed.). Caracas: Ed. Episteme.
- Asociación de Desarrollo Humano de México (2010). *Ideas fundamentales del Humanismo*. Disponible: <http://www.adehum.org.mx/quienes.html>. [Consulta: 2010, Julio 25].
- Arnoletto, E. y Díaz, A. (2009). *Un aporte a la gestión pública. Hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la administración pública*. Disponible: http://www.eumed.net/libros/2009b/550/UN_APORTE_A_LA_GESTION... [Consulta: 2010, Mayo 25].
- Barrera, M. (2006). *Líneas de Investigación*. Caracas: Sypal.
- Correa, A. e Hidalgo, H. (2008). *La Investigación. Manual para la realización y organización del informe*. Valencia: Universidad de Carabobo.
- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela* (1999). Gaceta Oficial Nro. 36.860. Caracas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª ed.). México: Edit. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (11ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Delgado, C. (2004). *Valores proyectados por los Gerentes Educativos en el Clima Organizacional de la U.E. Estatal Juan Antonio Michelena. Municipio Valencia*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.
- Delors, J. y otros (1996). *La Educación Encierra un Tesoro*. Compendio. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Francia: Ediciones Unesco. Disponible: <http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS-S.PDF-Francia>. [Consulta: 2010, Julio 12].

- Díaz, E. (2006). *El Desempeño Gerencial del Director y su efecto en el Clima Organizacional en la U.E. Colegio Calasanz*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.
- Diccionario Enciclopédico Planeta Agostini*. (1992). España: Edit. Planeta.
- Fernández de Silva, I. (2007). *Diccionario de Investigación. Una comprensión holística*. Caracas: Sypal.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2003). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*. (10ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. (4ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª Ed.). México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Hurtado de Barrera, J. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Colombia: Sypal.
- Informe Iberoamericano sobre Formación Docente (2004). *Proyecto sobre Formación Docente*. Argentina. Disponible: <http://www.campus.oei.org/beddocente.gridserver.com/informeiberoamericanosobrelaformacióncontinuadaedocentes.html>. [Consulta: 2010, Abril 20].
- Informe de Monitoreo de Educación para Todos (2010). *Alcanzando a los Marginados. Resumen*. Francia: Ediciones Unesco.
- Informe de Seguimiento de la Educación para Todos (2008). *Educación para Todos 2015. ¿Alcanzaremos la meta?. Resumen*. Francia: Ediciones Unesco.
- Informe Final –Proyecto Tuning- América Latina 2004-2007 (2007). *Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Kuder, H. (2006). *Evaluación del Clima Organizacional en el Departamento de Estudios Clínicos de la Escuela de Bioanálisis. FCS-UC*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.
- Ley Orgánica de Educación*. (2009). Gaceta Oficial Extraordinaria Nro. 5.929. Caracas.

- Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013* (2007). Caracas: Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información.
- López, M. y Zubillaga, A. (1998). *¿Qué es la filosofía humanista?*. Gestión y Estrategia [Revista en línea], 14. Disponible: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num14/doc16.htm>. [Consulta: 2010, Julio 15].
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. (3ª ed.). España: Ed. Díaz de Santos. Disponible: http://www.diazdesantos.es/...maslow_abraham_h_motivacion_y_personalidad_10000410000279.html. [Consulta: 2010, Abril 20].
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea S.A. de Ediciones. Disponible: <http://www.muchoslibros.com/libros-Estudio-de-la-Motivacion-Humana/libros/1/0/google/>. [Consulta: 2010, Abril 20].
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. Investigación y Postgrado [Revista en línea], v. 21, n. 2, pp. 231-248. Disponible: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009&Ing=es&nom=iso. [Consulta: 2010, Abril 14].
- Ramos, M. (2001). *Para Educar en Valores. Teoría y Práctica*. (2ª ed.). Caracas: Ediciones Paulinas.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente* (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (Extraordinaria), 5496. Caracas.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (8ª ed.). México: Pearson Educación, S.A. de C.V.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª ed.). México: Pearson Educación, S.A. de C.V.
- Rodríguez, E. (2007). *La Motivación como Factor Influyente en el Proceso Gerencial de la Secretaría de Educación como Ente Rector Educativo del Estado Carabobo*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.
- Rogers, C. (2000). *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona-España: Paidós.
- Ruiz, C. (2002). *Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimientos para su Diseño y Validación*. (2ª ed.). Barquisimeto, Venezuela: CIDEG, C.A.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). *Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*.

Acimed [Revista en línea], 4. Disponible: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&scrip...> [Consulta: 2010, Julio 16].

Sandoval, M. (2007). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas [Revista en línea], 27. Disponible: <http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/index.html>. [Consulta: 2010, Mayo 25].

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. (6ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Suárez, D. (2009). *El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Personal Docente del Liceo Bolivariano Eutimio Rivas*. Valencia Estado Carabobo. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.

Tamayo y Tamayo, M. (2005). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Ed. Limusa, S.A. de C.V.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010). *Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Tesis Doctorales*. Reimpresión 2010. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Villarroel, D. (2006). *Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal Docente de la III Etapa de Educación Básica de la U.E. Nacional Los Magallanes, en el Marco de la Nueva Reforma Curricular*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.

A N E X O S

ANEXO A
INSTRUMENTO
(CUESTIONARIO)

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

Estimado profesor(a):

La presente encuesta tiene como propósito fundamental recabar información sobre su ambiente de trabajo, la cual contribuirá con el desarrollo de un proyecto de investigación titulado: “Proceso de Adaptación del Docente de Nuevo Ingreso al Clima Organizacional”.

En tal sentido, debe responder con absoluta libertad y sinceridad a los planteamientos formulados. Sus aportes serán tratados de manera confidencial, por lo que interesa que su opinión sea sincera y objetiva; no es necesario identificarse.

De antemano, muchas gracias por su colaboración.

Nahir Mirabal Rojas

INSTRUCCIONES. Marque con una equis (X) la alternativa que corresponda a su respuesta, de acuerdo a las siguientes opciones: Totalmente de Acuerdo (TDA), Neutral (N), Totalmente en Desacuerdo (TED).

Nro.	CONSIDERA QUE:			
	ITEMS	TDA	N	TED
1	Utiliza sus habilidades para solucionar los problemas que afronta en el lugar de trabajo			
2	El ambiente laboral lo percibe de manera agradable constantemente			
3	La institución promueve valores tales como el respeto, el buen ejemplo y la solidaridad			
4	La institución se interesa por las necesidades y expectativas de los docentes			
5	Se le informa sobre las normas y derechos contemplados en el reglamento interno			
6	El personal directivo cree en el personal docente, administrativo y obrero			
7	Se capacita trimestralmente al personal docente dentro de la institución			
8	La capacitación docente se lleva a cabo fuera del ámbito laboral			
9	Tiene satisfechas las necesidades básicas de alimentación y vestido			
10	Disfruta siempre de seguridad personal al acudir a su lugar de trabajo			
11	Experimenta aceptación de todos los actores de la comunidad educativa (docentes y alumnos)			
12	Se valora a sí mismo como persona, tanto en la institución como fuera de ella			
13	Se siente autorrealizado con el trabajo docente que desempeña a diario			
14	Mantiene relaciones interpersonales amistosas con facilidad y espontaneidad			
15	Le satisface sobresalir y tener éxito en el desarrollo de su actividad laboral			

Nro.	CONSIDERA QUE:			
	ITEMS	TDA	N	TED
16	Ejerce influencia sobre sus compañeros de trabajo de manera constante			
17	La institución se percibe como una organización rígida en cuanto al trabajo que desarrolla			
18	Asume su desempeño laboral con libertad, creatividad y responsabilidad			
19	Está satisfecho con los beneficios laborales que percibe, tales como aguinaldos, bonos, entre otros			
20	Relaciona el trabajo que desarrolla con los objetivos de la organización			
21	Cuenta con sus compañeros de trabajo cuando los necesita y se le presenta algún problema			
22	Recibe retroalimentación de parte del equipo directivo sobre la productividad del trabajo que realiza			
23	Los acuerdos se establecen dentro de la institución mediante procedimientos administrativos			
24	Se siente identificado ampliamente con la institución mediante su sentido de pertenencia			
25	Las decisiones son tomadas solamente por los directivos de la institución			
26	Existe confianza entre el directivo y el personal docente, administrativo y obrero			
27	Sabe donde acudir cuando se le presenta algún problema laboral			
28	La comunicación fluye entre todos los miembros de la institución			
29	Participa en la toma de decisiones como miembro importante de la institución			

ANEXO B

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DISEÑADO

Apellidos y Nombres: _____

Título Académico: _____

Lugar de Trabajo: _____

Cargo que Desempeña: _____

Estimado Profesor(a):

El instrumento que a continuación se presenta, tiene la finalidad de precisar la validez de construcción del cuestionario a aplicar en la recolección de la información sobre la investigación titulada: “Proceso de Adaptación del Docente de Nuevo Ingreso al Clima Organizacional. Caso Comparativo: U.E. Colegio Trina de Medina con la U.E. Colegio Leopoldo Yanes. Valencia-Estado Carabobo”.

La evaluación se fundamenta en lo siguiente:

- ❖ Pertinencia entre los ítems y los objetivos del estudio
- ❖ Pertinencia entre los ítems, las variables y los indicadores
- ❖ Precisión en la redacción de los ítems
- ❖ Adecuación del instrumento al personal docente

Autora: Nahir Mirabal Rojas

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DISEÑADO

Evaluador: _____ Título: _____

Institución: _____ Fecha: _____

Nombre del Instrumento: _____

Item Nro.	Redacción			Pertinencia	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					

Observaciones:

Firma: _____

ANEXO C
CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD
(ALFA DE CRONBACH)

CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD

SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	SUMA
1	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	1	74
2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	1	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	74
3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	79
4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	1	3	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	67
5	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	78
6	3	2	3	2	3	2	2	1	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	72
7	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	78
PROM	3,0	2,9	3,0	2,4	2,7	2,7	1,9	1,6	3,0	2,3	2,7	3,0	2,9	2,9	2,9	2,1	1,6	3,0	2,3	2,9	2,9	2,6	2,9	2,9	1,9	2,7	2,6	2,7	2,3	
VAR	0,0	0,1	0,0	0,6	0,3	0,3	1,1	1,4	0,0	0,7	0,3	0,0	0,1	0,1	0,1	0,9	1,4	0,0	0,7	0,1	0,1	0,4	0,1	0,1	1,1	0,3	0,4	0,3	0,7	22,6

k/k-1	1,03571
VAR INT	6,7
VAR TOT	22,6
CORCHE	0,70316
ALFA	0,73