



**Gerencia,
Cultura y Clima
Organizacional**

Depósito Legal: AR2017000011

ISBN: 978-980-12-9380-4

Reservados todos los derechos conforme a la Ley

DIAGRAMACION

Dra. Crisálida Villegas G

PORTADA Y FORMATO ELECTRONICO

M. Sc. Nohelia Alfonso



Fecha de Publicación: Septiembre, 2016

Se permite la reproducción total o parcial de los trabajos publicados, siempre que se indique expresamente la fuente.

ÍNDICE

| CONTENIDO | pp |
|---|-----------|
| <u>PRESENTACIÓN</u> | 04 |
| <u>INTRODUCCIÓN</u> | 06 |
| <u>I.SITUACION ACTUAL DE LA GERENCIA EDUCATIVA</u> | 08 |
| <u>II. LO LEGAL EN LA GERENCIA EDUCATIVA</u> | 14 |
| <u>III. LO DICHO Y LO HECHO ACERCA DEL TEMA</u> | 21 |
| <u>IV. LA GERENCIA. NOCIONES Y CONCEPTOS</u> | 31 |
| <u>V. TEORIAS GERENCIALES</u> | 42 |
| <u>VI. CULTURA</u> | 54 |
| <u>VII. CLIMA ORGANIZACIONAL</u> | 62 |
| <u>VIII. LO ENCONTRADO EN UN CASO DE ESTUDIO</u> | 75 |
| <u>IX. CONSIDERACIONES FINALES</u> | 85 |
| <u>REFERENCIAS</u> | 90 |

PRESENTACIÓN

El texto que se ofrece a la comunidad académica pone de manifiesto la importancia de la cultura y el clima organizacional en la productividad y calidad de las instituciones educativas, tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización, por lo que la cultura deberá ser transformada para lograr un equilibrio entre los dos grupos de referencia y lógicamente mejorar los climas de trabajo.

De ahí se necesita establecer una cultura organizacional fuerte para lograr los objetivos en términos de lo que es la visión y misión de la institución educativa, lo cual permitirá que los integrantes de la organización compartan un conjunto de creencias, valores, conductas y actitudes que le permitan obtener un compromiso para alcanzar el éxito institucional.

A su vez, un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo ya que propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Esto por cuanto si los trabajadores se sienten a gusto con la organización donde laboran aumentaran el compromiso y lealtad hacia la organización.

Del mismo modo una buena relación gerente- trabajador proporciona retroalimentación acerca de los elementos generadores que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: preparación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones y bienestar organizacional.

En tal sentido, la reflexión acerca de la triada gerencia, cultura y clima organizacional puede servir de motivación a los directivos para iniciar con

compromiso y entusiasmo un proceso de autorreflexión que les permita promover cambios en la gestión de la educación.

La idea de concebir las organizaciones como culturas constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero hoy en día las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, el clima de una organización genera una atmósfera y carácter especial que van más allá de los simples rasgos estructurales.

Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura y clima desempeñan en los miembros de una organización, los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización.

Es por esto que la gerencia es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento del papel que desempeña la motivación dada por un superior a su personal es imposible comprender el comportamiento de las personas; el motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

INTRODUCCION

En el contexto actual globalizante y ante las exigencias que establece, las instituciones educativas deben adaptarse y adecuarse a los nuevos requerimientos para mantener su vigencia y excelencia. Lo que requiere de gestores cualificados, con un estilo de dirección abierta, que consideren como elementos claves de su labor: una cultura emprendedora y orientada a las personas, así como un clima organizacional ameno y satisfactorio que brinde seguridad y confianza a todos los trabajadores.

La cultura describe el ambiente interno de la organización que incorpora los supuestos, creencias y valores que comparten sus miembros y sirven para guiar su desempeño, lo que implica desarrollar una visión clara sobre el futuro de la organización y asegurar el apoyo de los mandos superiores. Por su parte, el clima organizacional, son todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento. Se asume que el clima organizacional es un factor determinante en el logro de los objetivos de las instituciones.

Tal situación es más importante aún en las organizaciones educativas, que por su importante función en la formación de las generaciones del futuro, requiere que sus docentes puedan disfrutar de un clima organizacional motivador que repercuta favorablemente en su desempeño laboral. De acuerdo con Robbins (2009:168), la motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" y

necesidad de acuerdo con la cita antes mencionada la motivación que de la gerencia es el estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Sin embargo, en la realidad observada en muchas instituciones educativas de todos los niveles y modalidades, se puede evidenciar una cultura débil con falta de identidad de los docentes, aunado a esto la falta de comunicación entre el directivo y su personal creando un clima de hostilidad lo que hace el entorno de trabajo tenso. Tal situación genera desmotivación, incertidumbre e individualismo lo que no favorece el éxito organizacional y sobre todo no promueve la innovación que requiere un entorno cada vez más exigente y tecnificado.

La situación planteada puede ser generada por múltiples factores tanto internos como externos. En cuanto a los internos destaca la gestión gerencial referida a la personalidad del directivo, el estilo de dirección y los procesos administrativos. En lo externo confluye el entorno social, cultural y político. Lo planteado motivo la producción investigativa que dio origen al texto que se presenta. Más aun cuando son pocos los directivos o gerentes que hacen investigación sobre su hacer, analizan sus propósitos, sus estrategias o los productos de sus acciones en las instituciones donde laboran.

El texto que se presenta se estructura en nueve capítulos. El primero referido a la situación actual de la gerencia educativa. El segundo contiene lo legal en la gerencia educativa. El tercero, lo dicho y lo hecho acerca del tema. El cuarto, la gerencia. Nociones y conceptos. El quinto, reflexiona acerca de los aportes de las teorías gerenciales a la gestión de la

organización educativa. El sexto, lo constituye la cultura. El séptimo está conformado por el clima organizacional. El octavo, los resultados de un estudio de caso. Por último. El noveno presenta las consideraciones finales.

I.SITUACION ACTUAL DE LA GERENCIA EDUCATIVA

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de las personas en el trabajo. En tal sentido el clima y la cultura organizacional determina la forma en que un individuo percibe su entorno, trabajo, rendimiento, productividad, satisfacción, entre otras.

Chiavenato (2008:02) conceptualiza el clima organizacional, como el “ambiente social de integración existente entre los miembros de una comunidad a partir de sus relaciones cotidianas que les permita conseguir el logro de sus objetivos institucionales”. Es por esto, que radica en el ambiente generado en una institución a partir de las vivencias diarias de sus miembros tanto gerente y personal subordinado.

Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización y su cultura es la huella que la identifica, en el sentido que están formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de una persona, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del gerente, o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que los constituyen, en particular, los componentes del clima.

Sustentando el planteamiento anterior Guedez (2008:57) piensa que "La cultura condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es esta quien determina el enraizamiento y permanencia en la institución y por ende el clima generando en la empresa es de proactividad, innovación y adaptación.

La cultura organizacional, es el eje integrador de toda la organización y/o acciones que se llevan a cabo, por ende es uno de los factores determinantes en la productividad del talento humano; de la aceptación de esta dependen los niveles de productividad y de calidad que se ofrezca, en el clima organizacional se concretan los objetivos.

Según indica el diario New York Time (2005) en Estados Unidos, la mayoría de las instituciones educativas buscan que sus directivos generen en conjunto con los docentes un ambiente laboral ameno, con una cultura fabril que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, esta unión docente-directivo será siempre una ventaja ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una

relación directa con el desempeño del líder y del ambiente que gira a su alrededor.

Sin embargo, Berglund (2010) plantea que el sistema educacional público de Estados Unidos se está viendo afectado, porque los recortes de presupuestos no alcanzan y se generalizan despidos de maestros, precisamente cuando la solicitud de matrícula aumenta, pues la crisis económica obliga a las familias a prescindir de los planteles privados ante la imposibilidad de costear los estudios de los hijos. Lo que genera un clima de incertidumbre en los docentes y gerentes por no saber que pasara en el mañana con sus empleos.

La prensa estadounidense como New York Time y The Washington, durante el año 2010 reflejaron la difícil situación afrontada por la esfera escolar de este país, quienes están actualmente obligando a los gerentes educativos a prescindir de su personal docente por no poder cumplir con el pago de la nomina ni de los gastos de mantenimiento de las instituciones, lo que ha traído como consecuencia un clima de incertidumbre y de temor por perder la estabilidad laboral

En el ámbito suramericano, específicamente en Chile, el Ministerio de Hacienda en conjunto con la secretaria de este país en el año 2003, pretendiendo mejorar el clima organizacional y rescatar la cultura institucional crearon una ley bajo el numero 19.882 denominada el nuevo trato laboral, con la cual se busca dar un trato justo y digno a los trabajadores públicos por medio de la gerencia efectiva y comprensiva, instaurando así un importante avance en materia de actualización del sistema laboral chileno.

A diferencia de Chile según publicaciones realizadas por Herrero (2011) para el diario electrónico Córdoba, uno de los problemas que más aquejan a las instituciones suramericanas (Perú, Bolivia y Uruguay) es la falta de integración en la organización y la deficiente comunicación entre la gerencia y el personal que hacen parte de un mismo proceso, donde el líder por lo general pasa por encima de su personal al momento de tomar decisiones, evita escuchar y aceptar las opiniones de los subordinados.

La situación que atraviesa actualmente Venezuela en el campo educativo no es diferente al resto de los países nombrados con anticipación, donde se observa un clima laboral de tensión y frustración para sus empleados. Por su parte los gerentes institucionales quieren solamente hacer su voluntad sin respetar la opinión de sus trabajadores, la cultura y valores del organismo donde laboran.

Generalmente, se observa que casi ningún docente se emociona por las actividades relacionadas con el trabajo desempeñado por el gerente y a su vez el gerente no se emociona por el avance o los logros de su personal. Herrera (2011:02) reseña “los maestros actualmente solo realizan sus labores por una remuneración económica y no por satisfacción propia”. El ausentismo docente y los reposos injustificados es muestra evidente del descontento que tienen en sus diferentes instituciones, motivo por el cual se sirven de cualquier excusa para no acudir a sus actividades pero sin abandonar el cargo de manera permanente y así no perder los beneficios económicos del mismo.

Esto se debe a que la mayoría de los gerentes educativos por ocupar un alto cargo tratan de pasar por encima de los demás empleados, se

ausentan de sus labores sin dar mayor explicación, delegando su responsabilidad a sus coordinadores quienes en su mayoría se aprovechan de esta situación para irrespetar y reprimir a los demás, los docentes reciben hostigamiento y presión por parte del gerente para que estos hagan su voluntad

Lo anterior planteado causa un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios que repercuten en la eficacia del personal en sus actividades, que en el común de los casos se tornan retantes o apáticos ante lo que sucede en la institución.

Parafraseando a Covey (2005) algunos de los elementos que causan el problema estudiado son los diferentes estilos de liderazgo de los directores, coordinadores y administrativo, quienes por incompatibilidad de caracteres con el personal docente nuevo o contratado, los evalúan y califican sin tomar en consideración su formación profesional o académico, lo que hace que dicho personal duren poco tiempo en el cargo desempeñado.

Otro de los elementos causales de la situación es la débil comunicación entre los gerentes y los docentes durante los colectivos educativos o demás reuniones pautadas que hacen el clima organizacional hostil y tenso, lo que trae como consecuencia fricción entre el mando gerencial y los maestros al final de cada reunión. Covey (2005:15) indica que “el no escuchar a los demás y el reprimir sus opiniones hace el proceso comunicacional erróneo y fallido”

Sumado a lo anterior, otro de los orígenes de la problemática estudiada es el estilo de liderazgo autoritario y distante que emplean los

directivos y los coordinadores de los diversos departamentos de las instituciones educativas, lo que demarca la línea que divide al personal docente del alto mando gerencial institucional, quienes por ocupar dichos cargo se olvidan de los maestros, los sancionan y amonestan muchas veces sin ninguna justificación.

La cultura organizacional se ve afectada por varias costumbres adoptadas por el personal que son difíciles de cambiar, como por ejemplo la difusión de rumores y chismes, la falta de respeto de ambos grupos y el individualismo, entre otros. En este sentido, Maldonado y Pérez (2006:05) especifican que “las relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones desvirtúan y bloquean todo intento de acercamiento entre el personal; origina que el colectivo se desintegre y se caiga en un monólogo improductivo o en un activismo inútil”.

Respecto a lo expuesto en la cita anterior, también se evidencia debilidad en las relaciones interpersonales gerencia-coordinadores, ya que los directivos realizan rotación del personal administrativo sin previo aviso a los encargados departamentales lo que ocasiona distorsión de la información, incomodidad en el personal por no pedirse su opinión y hacer caso omiso a lo que ellos quieren o consideran justo.

De no solucionarse la situación, a corto plazo traerá como consecuencia la formación de sub grupos dentro del mismo. A mediano plazo se evidenciaría un debilitamiento en los lazos gerencia, coordinación y docente lo que llevaría a aumentar cada vez la tensión en el clima organizacional y en la cultura institucional por ende afectaría la calidad educativa. A largo plazo traería como resultado la fractura total de las

relaciones interpersonales entre gerentes y docentes, generando una brecha cada día más grande entre ambas partes.

II. LO LEGAL EN LA GERENCIA EDUCATIVA

Lo legal de la gerencia educativa lo constituyen todos aquellos artículos, leyes y reglamentos que se refieren a la educación y por lo tanto a las personas encargadas de gestionarlas, tal como lo refiere la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica del Trabajo (2006), Ley Orgánica de Educación (2010) y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2010).

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en el Artículo 20 indica que toda persona tiene derecho al libre desenvolvimiento de su personalidad, sin más limitaciones que las que derivan del derecho de las demás y del orden público y social. Este artículo demuestra que cada individuo es libre de expresar su opinión en todos sus entornos.

En el Artículo 57 (ob cit) refiere que toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión. De ahí que si una persona no se siente cómoda en el lugar de sus labores, está en todo su derecho de dar a conocer su opinión sobre lo que realmente siente por medio de un acta o cualquier otro tipo de medio. Por su parte en el artículo 104 de esta misma ley indica:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la

estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

Mientras el docente demuestre una conducta de respeto hacia sus superiores y sus demás compañeros, su moral sea correcta para su trabajo y para su comunidad el mismo tendrá garantizada su presencia en el trabajo y el gerente no podrá despedirlo sin ninguna justificación.

Por su parte, en la Ley Orgánica del Trabajo (2006) en el Artículo 2 hace mención que el Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo. Este artículo plantea porque que toda persona para sentirse bien en su entorno laboral tiene que ser respetado y valorado, bajo ningún concepto puede ser maltratado ni pisoteado por ningún superior.

El artículo 49 de esta misma ley señala que se entiende por empleador la persona natural o jurídica que en nombre propio, ya sea por cuenta propia o ajena, tiene a su cargo una empresa, establecimiento, de cualquier naturaleza o importancia, que ocupe trabajadores, sea cual fuere su número.

Por su parte el Artículo 51 indica que los directores, gerentes, administradores, jefes de relaciones industriales, jefes de personal, liquidadores y depositarios y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración se considerarán representantes del patrono

aunque no tengan mandato expreso, y obligarán a su representado para todos los fines derivados de la relación de trabajo.

Los artículos antes mencionados dan a conocer como el gerente o los coordinadores de una institución educativa como jefe de personal deben asumir sus responsabilidades como líderes en la institución, ya que ellos son los encargados de velar por el buen funcionamiento de la misma. Desde este mismo punto de vista, el artículo 185 señala que

El trabajo deberá prestarse en condiciones que: a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal; b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita; c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

Este artículo refleja la importancia que tiene el ambiente en una organización, por lo cual el estado beneficiara y velara porque se mantengan las condiciones necesarias para el buen funcionamiento. Así mismo, el artículo 186 plantea que:

Los trabajadores y patronos podrán convenir libremente las condiciones en que deba prestarse el trabajo, sin que puedan establecerse entre trabajadores que ejecuten igual labor diferencias no previstas por la Ley, y en ningún caso serán inferiores a las fijadas por esta Ley o por la convención colectiva.

De forma verbal o por escrito el trabajador podrá exponer a sus superiores lo que sienten en su entorno sin ser esto motivo de discusiones entre la gerencia y sus subordinados o entre docentes-

docentes. Por su parte el artículo 396 de esta misma ley menciona que:

Se favorecerán armónicas relaciones colectivas entre trabajadores y patronos para la mejor realización de la persona del trabajador y para mayor beneficio del mismo y de su familia, así como para el desarrollo económico y social de la nación. A tales fines, el Estado garantiza a los trabajadores y a los patronos, y a las organizaciones que ellos constituyan, el derecho a negociar colectivamente y a solucionar pacíficamente los conflictos. Los trabajadores tienen el derecho de huelga y lo ejercerán en los términos establecidos en este Título.

Este artículo refleja la importancia de llevar unas buenas relaciones interpersonales, ya que ayudan a las personas a sentirse mejor con lo que están realizando, se sienten motivadas y con sentido de pertinencia hacia su institución.

El Artículo 399, señala que las autoridades se esforzarán en facilitar y estimular la solución pacífica de los conflictos laborales. Con esto se puede decir que hay que buscar diferentes alternativas de solución a cualquier diferencia en el trabajo sin tomar medidas extremas.

La Ley Orgánica de Educación (2010) en el Artículo 1 señala que la presente Ley tiene por objeto desarrollar los principios y valores rectores, derechos, garantías y deberes en educación, que asume el Estado como función indeclinable y de máximo interés, de acuerdo con los principios constitucionales y orientada por valores éticos humanistas para la transformación social, así como las bases organizativas y de funcionamiento del Sistema Educativo de la República Bolivariana de Venezuela.

Por su parte el Artículo 5 plantea que El Estado docente es la expresión rectora del Estado en educación, en cumplimiento de su función indeclinable y de máximo interés como derecho humano universal y deber social fundamental, inalienable, irrenunciable y como servicio público que se materializa en las políticas educativas. El Estado docente se rige por los principios de integralidad, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad.

En las instituciones educativas oficiales el Estado garantiza la idoneidad de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, la infraestructura, la dotación y equipamiento, los planes, programas, proyectos, actividades y los servicios que aseguren a todos y todas igualdad de condiciones y oportunidades, y la promoción de la participación protagónica y corresponsable de las familias, la comunidad educativa y las organizaciones comunitarias, de acuerdo con los principios que rigen la presente Ley. El Estado asegura el cumplimiento de estas condiciones en las instituciones educativas privadas autorizadas.

En el Artículo 6 de esta misma ley se hace mención que el Estado, a través de los órganos nacionales con competencia en materia educativa, ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo. En consecuencia:

1. Garantiza: Condiciones laborales dignas y de convivencia de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, que contribuyan a humanizar el trabajo para alcanzar su desarrollo pleno y un nivel de vida acorde con su elevada misión.

Por su parte, en el Artículo 41(ob cit) se garantiza a los y las profesionales de la docencia, la estabilidad en el ejercicio de sus funciones profesionales, tanto en el sector oficial como privado; gozarán del derecho a la permanencia en los cargos que desempeñan con la jerarquía, categoría, remuneración y beneficios socioeconómicos en correspondencia con los principios establecidos en la Constitución de la República, en esta Ley y en la ley especial.

El Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2010), por su parte, refiere en su Artículo 6° en sus literales 11 y 12, que son deberes del personal docente:

Dispensar a los superiores jerárquicos, subordinados, alumnos, padres o representantes y demás miembros de la comunidad educativa, el respeto y trato afable, acordes con la investidura docente.

Velar por el buen uso y mantenimiento de los ambientes de trabajo y de materiales, y de los equipos utilizados en el cumplimiento de sus labores.

Igualmente, el Artículo 11, plantea que las autoridades educativas correspondientes garantizarán al personal docente el desempeño de su labor considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, tales como: número de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, empleo de medios y recursos pedagógicos actualizados, dotación, horarios, condiciones ambientales del plantel y otros factores que directamente influyan en la determinación del volumen e intensidad del trabajo, tanto en el aula como en actividades de coordinación y

de dirección. Asimismo, mantendrá una política de edificaciones escolares que haga posible el funcionamiento de los planteles de su dependencia en locales ad-hoc. Igualmente, cuidará de que exista el abastecimiento de los servicios indispensables para el cumplimiento de los fines básicos de la educación.

III. LO HECHO Y DICHO ACERCA DEL TEMA

En este aparte se hace referencia a lo que otros han hecho y dicho acerca del tema. Es decir, es una síntesis conceptual de trabajos o investigaciones realizadas que sirven de base para sustentar la temática estudiada y poder concluir que a pesar de las investigaciones realizadas, aún la problemática es vigente.

Al respecto, Villarroel (2014) realizó una investigación donde buscaba analizar el Clima Organizacional en el Departamento Docente del Rectorado de la Universidad de Oriente. El objetivo del presente Trabajo de Investigación fue realizar un Análisis del Clima Organizacional de dicho departamento del Rectorado de la Universidad de Oriente. El establece que el bienestar entre los empleados, la satisfacción y motivación laboral, la productividad, la eficiencia y eficacia de una unidad administrativa dependerá, entre otras cosas, de un buen Clima Organizacional; es allí donde justamente radica la importancia de este elemento objeto de estudio.

La metodología implementada en este trabajo de investigación fue de tipo documental y de campo, el nivel de investigación fue Descriptivo. Para los efectos del estudio la población estuvo conformada por los doce (14) trabajadores que prestan sus servicios para el Departamento docente del Rectorado de la Universidad de Oriente. Algunos de los resultados relevantes obtenidos en el presente estudio fueron que los trabajadores sienten que los factores como el ruido, la iluminación y la temperatura no perturban ni causan falta de concentración a la hora de ejecutar sus tareas, sin embargo, sí manifestaron que el espacio es reducido y que por lo tanto es un factor que incide negativamente en el desarrollo de sus funciones; y que

la comunicación entre los integrantes del departamento se produce de manera efectiva.

EN ESTE MISMO ORDEN DE IDEA RAMIREZ (2015) REALIZO UN ESTUDIO QUE TITULO “CULTURA ORGANIZACIONAL Y TAREAS GERENCIALES DEL DIRECTOR” estuvo orientada a analizar la relación entre la cultura organizacional y las tareas gerenciales del director en las instituciones educativas que conforman el municipio escolar N° 2 de la ciudad de Maracaibo así como proponer lineamientos teóricos metodológicos que impulsen mejoras en la cultura organizacional y las tareas gerenciales. El estudio fue de tipo de campo con un diseño no experimental, y una población de 42 docentes. Como técnica se dispuso del cuestionario. Se consideró la validez de contenido y para la confiabilidad el uso del coeficiente de Cronbach logrando un índice de 0.80 para ambas variables.

Con respecto a describir los elementos de la cultura organizacional se evidenció que los principios éticos, los valores y el liderazgo fueron los más destacados, mientras que en menor impulso se identificó la misión y la comunicación, destacándose que la menor medida fue determinada en la visión organizacional. Además, al identificar el tipo de cultura organizacional se evidencio la cultura burocrática como la más predominante. Para el caso de las funciones que cumple la cultura organizacional, los resultados determinaron con una alta categoría a la proporción de una identidad, compromiso colectivo y estabilidad del sistema social.

En el caso de Identificar las tareas llevadas a cabo por el director, los aspectos de control y supervisión se identificaron en mayor nivel a diferencia de la planificación y la organización que se ubicaron en un segundo plano. Mientras que al analizar las funciones que tiene la cultura organizacional, el

aspecto del acompañamiento docente se percibió como moderado, además se diseñaron lineamientos teóricos operativos orientados a impulsar mejoras en la cultura organizacional y las tareas gerenciales del director. En uso del coeficiente de correlación de Pearson estableció una relación baja pero positiva entre las variables.

Por su parte, Guedez (2009) realizó un trabajo en la Unidad educativa Madre Teresa de Calcuta en Maracay estado Aragua, que se planteó como objetivo general analizar la cultura organizacional en la escuela primaria. Se fundamentó en los aportes de Chiavenato (2000), Morales y Velandia (1999), El tipo de investigación fue documental realizando una revisión en textos, trabajos de ascensos y documentos vía internet, basada en el método analítico sintético.

El estudio realizado dio como resultado que la institución posee una cultura organizacional fuerte, existe un alto nivel de cooperación entre sus miembros, los cuales se identifican con la organización y la gerencia se preocupa por los resultados obtenidos.

Esta investigación aporta información de cómo debería ser la cultura institucional en la educación primaria, demostrando un deber ser apoyado en la confianza, la alianza, el trabajo en equipo, el respeto y solidaridad que presentan los miembros docentes, gerentes y demás personal de la institución estudiada, quienes además demostraron poseer un gran sentido de pertenencia con la institución donde laboran.

Ferrer (2008), por su parte, realizó una investigación titulada Análisis del Clima Organizacional en la Unidad Educativa Nacional Fermín Toro de de

Barquisimeto, estado Lara. Para llevar a cabo este estudio se obtuvo información sobre las dimensiones relacionadas al clima organizacional, tomando como base la teoría y técnica de Litwin y Stinger (1.978) y de la motivación situacional de Vroom (1.992) para medir el desempeño laboral.

El tipo de investigación utilizada fue de carácter descriptivo, con un diseño de campo, la población en estudio estuvo conformada por 15 empleados; por lo cual se realizó un estudio censal, se empleó como instrumento una escala de estimación conformada por 74 ítems de tipo abanico. Los resultados del estudio arrojaron que la organización presentaba una serie de características débiles y favorables tales como: unión, cooperación y respeto cualidades propias que influye sobre sus miembros en su comportamiento.

Se recomendaron acciones tácticas para ser llevadas a cabo con la participación del personal de todos los niveles orientadas a fortalecer aquellas dimensiones que presentan deficiencias, tales como el liderazgo llevado a cabo y el deterioro de las relaciones interpersonales que hacen el clima insostenible y reforzar las que han contribuido al buen desenvolvimiento de la organización de tal forma que permita un mejor desempeño de la fuerza laboral en función a los cambios y evolución de la empresa.

Por su parte, Carrillo (2008) efectuó una investigación la cual tuvo por título clima y cultura organizacional específicamente del personal administrativo en las aldeas bolivarianas del municipio Girardot del Estado Aragua. Se consultaron los aportes de autores como Chiavenato (2000), Morales y Velandia (1999), Bittel (2000), Horovitz (2001), Zeithaml y Bitner

(2002), Méndez (2002). El tipo de investigación fue descriptiva y de campo, con un diseño no experimental, transaccional - correlacional.

Se trabajo con un censo poblacional de 50 empleados, a los que se les aplico un cuestionario de cinco alternativas para determinar el ambiente de trabajo en estas aldeas universitarias. Los resultados obtenidos fueron que estas instituciones educativas fortalecen su cultura a través de trabajo en equipo y el supervisor es quien controla realmente todas las actividades delegando funciones a los demás profesores; poseen autonomía a la hora de tomar decisiones, el supervisor asume responsabilidades y es capaz de tomar decisiones frente a situaciones críticas con apoyo del coordinador regional.

Este estudio demostró en sus resultados que la fuerza de una institución radica en su colectivo, en la unión de los miembros de la organización, que es fundamental que el gerente confíe en sus empleados y delegue responsabilidades a los mismos para hacerlos partícipes de las decisiones que se toman. Esto trae como resultado un clima laboral agradable y se promueve el sentido de pertenencia hacia la misma.

CONCLUSIÓN DE LOS APORTES DE LOS ESTUDIOS AL ESTADO DEL ARTE DEL TEMA

Esta investigación tuvo como objetivo determinar el estado del arte de la gerencia, cultura y clima organizacional. Son diversos los investigadores que en la actualidad han realizados diversos estudios sobre esta triada. Para los estudios en esta materia han sido llevados a cabo mayoritariamente por los propios Ministerios de Educación, por organismos internacionales, o por universidades y/o centros de estudios. Es posible plantear, además, que a

grandes rasgos estos han abordado temáticas diversas sobre los directores escolares y su liderazgo, tales, como sus funciones, sus prácticas y su formación. De manera más específica, se identificó el siguiente panorama:

- En Brasil, la amplia investigación existente se ha focalizado primordialmente en temas como la formación, las prácticas de gestión, la elección y el liderazgo directivo, siendo esta principalmente desarrollada por universidades en el marco de sus programas de doctorado. En el caso particular de Ceará, no ha existido una línea investigativa sobre el tema.

- En Argentina, la investigación, que es limitada, ha estado enfocada en la construcción del perfil de los directores –en base a información del censo 2004–, en la política hacia los directores escolares, en las prácticas de los directores y su gestión en distintos contextos.

- En México, la investigación ha estado principalmente centrada en la enseñanza básica y se ha enfocado a la descripción del perfil de los directores, a la política hacia los directores por medio de los trabajos realizados por la OECD, y a las prácticas de los directores y sus necesidades de formación, mediante estudios localizados en contextos específicos y sin representatividad nacional.

- En Chile, a lo largo de los últimos años la investigación sobre los directores escolares ha dado un salto significativo como resultado del trabajo realizado por universidades y centros de estudios en educación, existiendo distintos estudios de carácter representativo respecto de sus características y perfil, sus prácticas de liderazgo y su formación.

- En Colombia, la escasa investigación en este tema ha sido abordada bajo estudios de carácter local y de bajo alcance, centrándose en las

necesidades de formación de los directores, su perfil, competencias profesionales y formación, y su rol en los contextos de cambio.

- En República Dominicana, la investigación no ha abordado el tema de la gestión directiva de forma específica, sino que lo ha tomado como una variable ligada al aprendizaje en estudios de efectividad escolar, existiendo además algunos estudios puntuales de experiencias exitosas de gestión y de la función directiva.

Más allá de las diferencias entre los países, el juicio a nivel global es que la investigación ha sido limitada y debe estimularse a nivel de cada nación. De este modo, a diferencia de la situación a nivel internacional, la temática de la gerencia escolar no se ha posicionado dentro de la agenda de investigación local ni ha avanzado hacia estudios integrales y sistemáticos sobre el tema, como se ha podido identificar en otras latitudes.

Silíceo, Casares y González (2014) la cultura es un modo indispensable de ordenar la realidad para poder entenderla, conducirse en ella, sobrevivir y poder convivir con los demás seres humanos. Al hacer referencia a cultura se proponen dos usos, el primero en cuanto a modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto por conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario. Y el segundo relacionado con el grado de refinamiento de tal sistema de creencias y prácticas. Ambos usos se derivan de las observaciones de las sociedades primitivas, y de la idea de que diferentes sociedades manifiestan distintos niveles de desarrollo social. El concepto de cultura se ha empleado de forma más general para referirse a distintos grupos de personas con diferentes modos de vida.

Para algunos autores como Davis (2013), la cultura tiene que ver con formas de comportamiento, explícitas e implícitas adquiridas y transmitidas mediante símbolos, la cual constituye el patrimonio singularizado de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos. El núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales y especialmente los valores vinculados a ellas. Burack (2010) y Siliceo (2011) Desde la perspectiva de la antropología social, cultura hace referencia a un conjunto de comportamientos humanos los cuales incluyen valores, costumbres, rituales y dispositivos. Es así como la cultura incluye el modo de entender el mundo y las formas de organización social dentro de los cuales todo grupo humano vive.

Por su parte, Denton (2015) define la cultura como la herencia social de los miembros de una sociedad; además, cultura es la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de la conducta, cuyos elementos comparten y transmiten los miembros de una sociedad. De acuerdo con esta definición, este autor afirma que tanto los fenómenos psicológicos (actitudes y valores) como los materiales (objetos que habitualmente han fabricado y utilizado los miembros de una sociedad) están incluidos en los resultados de la conducta. Estos elementos son compartidos por los miembros de un grupo y son transmitidos por medio de la imitación o instrucción de generación en generación.

Autores como Méndez (2014) han acogido las perspectivas sociológica y antropológica para tratar de entender la cultura. Según este autor, el término ha sido adaptado desde la sociología y se ha entendido como el conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas que comparten los individuos. Esta definición es a la que comúnmente se hace referencia en la literatura sobre administración.

Williams (2015) realizó una ponencia titulada las siete características que son esenciales en la cultura organizacional, estas son:

a) la innovación y los riesgos, considerados como el grado de estimulación de los funcionarios para que estos sean innovadores

b) la atención al detalle o el grado de precisión, análisis y atención al detalle por parte de los funcionarios

c) la orientación a los resultados, vista como el grado en que la alta gerencia se concentra más en la producción o los resultados de los funcionarios, que en el proceso ejecutado para lograrlo.

d) la orientación a la gente, entendida como el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de esos resultados sobre los funcionarios

e) la orientación a los equipos visto como el grado en que las tareas giran alrededor de los equipos y no de los funcionarios.

f) la agresividad o el grado de agresividad y competitividad de los funcionarios

g) la estabilidad vista como el grado en que las actividades de la organización son encaminadas a mantener el “statu quo” y no el crecimiento. Estas características arrojan una imagen de la cultura de cada organización la cual sirve como base para la comprensión que los miembros tienen de ésta, así mismo la forma de comportarse y de cómo se hacen las cosas.

Ahora bien el clima organizacional es un factor determinante en toda organización, diversos son los postulados realizados en esta materia, Por medio de esta revisión, fue posible identificar las definiciones y

aproximaciones de clima organizacional más significativas planteadas por autores extranjeros. Este avance investigativo, permite identificar las tendencias discursivas de los conceptos a través del siguiente cuadro:

Postulados extranjeros sobre clima organizacional

| Autor principal | Definiciones | Autores que la retoman |
|-----------------------|---|--|
| Lewin (1951) | El comportamiento humano es función del "campo" psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización. | Dessler, 1979; Méndez, 1982; Romero y Leal, 1990; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Calle y Rodríguez, 1994; Díaz e Iral, 1997; Marchan y Pérez, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Peñaranda, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Quiñónez y Micolta, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Abril y Fajardo, 2000; Valdenebro y Lozano, 2000; Buitrago, 2000; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001. |
| Argyris (1957) | El clima organizacional se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización. | Peiró, 1995; Abril y Fajardo, 2000. |
| Halpin y Croft (1963) | El clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización. | Dessler, 1979; Romero y Leal, 1990; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Peiró, 1995; Granja y Chamorro, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Flórez, 1999; Mesa y Pardo, 2004. |

Hoy por hoy, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia del estudio del fenómeno, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto. El enorme impacto de la propuesta de Katz y Kahn (2009) ha generado toda una revolución conceptual en la organización, “trasformando el interés tradicional y específico de la psicología industrial por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño.

En otro más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales. Esencialmente, la incidencia que tiene la organización en aspectos de carácter psicológico dentro de los individuos y sus interacciones permite la formulación del concepto de clima organizacional. En este estudio se han consultado trabajos (publicados y no publicados) entre los años 1994 y 2015. Estos muestran cómo autores de diversos países y de distintas profesiones han intentado asumir una definición de clima y sus variables.

IV. LA GERENCIA, NOCIONES Y CONCEPTOS

En la actualidad los continuos cambios presentes en el entorno exigen la participación oportuna de una gerencia calificada, capaz de enrumbar a la organización hacia la productividad y la excelencia. Chiavenato (2008:05) define la gerencia como “el conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa”. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general, quien cumple con distintas funciones como coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

Como puede apreciarse, la definición de gerencia según Chiavenato (2009) responde a una antropología filosófica concebida a partir de los valores éticos y las opciones políticas de la sociedad civil en su diario quehacer, la definición de gerencia debe retratar también una filosofía social elaborada a partir de la perspectiva cultural y política de el contexto global de la nueva realidad transdisciplinarios de la gerencia. Caicedo (2009:209) refiere que:

La gerencia se encarga de la eficiente administración de los recursos y del manejo adecuado del capital de trabajo, viéndose a ésta como una herramienta efectiva para mantener o buscar el equilibrio óptimo dentro de una organización, además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como un control de la gestión de la empresa

El manejo óptimo de los recursos financieros y físicos es el objeto de la gerencia financiera a través de la relación en la organización de las áreas de contabilidad, presupuestos y tesorería, éstas se encargan del manejo de los estados financieros, el manejo de los recursos que entran y salen; por consiguiente, la gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política diseñada con el objetivo de alcanzar un plan financiero en el que se detalle y describa la táctica financiera de la empresa.

Tipos de Gerencia.

Según Hernández (2002) existen tres tipos de gerencia los cuales son: patrimonial, política y por objetivo.

La gerencia patrimonial es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

La gerencia política, es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializantes, existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

La gerencia por objetivo, se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito y cuando se aplica a una organización empresaria, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

TIPOS DE GERENCIA DESDE LAS PERSPECTIVAS DE MITIZU KUIKA

La gerencia es un término para describir de alguna manera tal vez frívola, la función administrativa de la dirección que incluye muchos aspectos que deben de tomarse en cuenta para lograr destrezas, experiencias y conocimientos amplios acerca de los complejos procesos administrativos de las organizaciones humanas, entre ellas una de las más complejas y necesarias, como son los centros educativos, así cuando esta se relaciona con los procesos educativos se deben de tomar en cuenta factores que ayudan al mejor desenvolvimiento de los mismos armónicamente, lamentablemente, desde hace treinta (30) años.

En Venezuela la Educación ha venido en decaimiento, sobre todo en calidad, sobre todos los últimos 15 años, donde la llamada educación bolivariana, más efectista que eficaz ha hecho que los perfiles de los egresados en todos los niveles sean tan banales como los iconos del proceso revolucionario como son los militares, es por esto que en este informe se presentan algunos enfoques, tipos y temas que son fundamentales para la comprensión de la gerencia educativa. Kuika (2014) establece varios tipos de gerencia o liderazgo educativo, entre los cuales se pueden desarrollar:

Según la formalidad en su elección Gerencia:

Formal: preestablecido por la organización.

Informal: emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder y sus seguidores

Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.

Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

Liderazgo paternalista: tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.

Liderazgo liberal (laissez faire): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

Según el tipo de influencia de Gerencia sobre sus subordinados

Gerencia transaccional: los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.

Gerencia transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

Gerencia auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.

Gerencia lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el

proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.

Gerencia en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing.

Funciones de la Gerencia.

Cuando se estudia la gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente.

Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. Chiavenato (2008:15) explica que “en la práctica, un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control”.

Cuando la gerencia es vista como un proceso, el planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son

presentados como planes que proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

La dirección es la tercera función gerencial y envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo, así como la actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

Control, la última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación. Como resultado de esta comparación se determina si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función

de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

Objetivos de la Gerencia.

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia se tiene según Hernández (2002) los siguientes: Posición en el entorno, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad (rendimientos de beneficios), actuación y desarrollo gerencial, actuación y actitud del trabajador, responsabilidad social

La fijación de los objetivos, la utilización de éstos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto, comparada con estos objetivos se conocen como gerencia por objetivos. La gerencia por objetivo implica además que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por superiores y trabajadores y que el desempeño de los subordinados se aprecia o mide en término del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos.

Los objetivos de una organización se pueden clasificar, según el planteamiento de Hernández (2002) en externos e internos. Los primeros son objetivos de servicios; las empresas comerciales deben, si habrán de mantenerse en el mercado, proveer un producto o servicio aceptable para los

clientes y sancionados por la sociedad. Los objetivos internos definen la posición de una firma respecto de sus competidores y señala metas específicas para distintos empleados, individual o colectivamente en grupo.

Tipos de Gerentes.

Araujo (2009), realiza una clasificación de los tipos de gerentes existentes dentro de una organización entre los cuales se pueden indicar:

Gerentes de Primera Línea: Son los responsables de la supervisión diaria de los empleados que no son administrativos, los que ejecutan las actividades concretas y necesarias para producir bienes y servicios. Los gerentes de primera línea trabajan en todos los departamentos o funciones de una organización.

Gerentes Medios: están encargados de encontrar la mejor manera de organizar los recursos humanos y de otro tipo para alcanzar las metas de la organización. Para aumentar la eficiencia, los gerentes medios investigan la forma de ayudar a los gerentes de primera línea y los demás subordinados para que aprovechen mejor los recursos y, gracias a esto, reducir los costos de manufactura o mejorar el servicio a clientes.

Para aumentar la eficacia, los gerentes medios evalúan si las metas que persigue la organización son pertinentes y sugieren cambios a la alta gerencia. Muchas veces las sugerencias que hacen los gerentes medios a la alta gerencia incrementan notablemente el desempeño de la organización. Una parte importante del trabajo de los gerentes medios es desarrollar y perfeccionar capacidades y conocimientos prácticos.

Alta Gerencia: a diferencia de los gerentes medios, los gerentes altos son responsables del desempeño de todos los departamentos: tienen una responsabilidad multi-departamental. Los directivos fijan las metas de la organización (el tipo de bienes y servicios que debe producir la compañía, por ejemplo), deciden cómo deben interactuar los departamentos y vigilan la forma en que los gerentes medios de cada departamento usan los recursos para alcanzar las metas. En última instancia, los gerentes altos son los responsables del éxito o fracaso de una organización, y su desempeño está sometido al escrutinio constante de personas dentro y fuera de la organización, como otros trabajadores.

La Gerencia y Liderazgo

Stogdill (2000:50), señala que " el liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición realizada por el autor antes mencionado indica que el liderazgo tiene cuatro implicaciones importantes:

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades

del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. MC Gregor (2002:25) argumenta que el “El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia”.

La visión que tienen en general los trabajadores del gerente es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas. La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que los trabajadores lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoya y ayuda, que transmite seguridad.

Blachard (2001:98) considera “el mando que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente”. El líder es el respaldo del equipo, que potencia a las personas

para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

V. TEORIAS GERENCIALES

Entre los diferentes tipos y enfoques de gerencia están las teorías administrativas Gerencias Eficientes, Eficaces, Efectivas de Taylor y Fayol (1920), luego los enfoques del milagro japonés, de Calidad Total William Ochi, Kaura Ishikawa (1980), y finalmente los enfoques Humanistas, muy resaltado por el Socialismo del Siglo XXI y su debacle educativa y también los enfoques ambientalistas, rurales y Ecológicos, los cuales cuentan con variadas características y propósitos que los diferencian sustancialmente muestran su rendimiento sobre todo por sus logros y resultados.

En cualquier tipo o enfoque de gerencia educativa, las funciones administrativas como la comunicación, motivación, orientación, autoridad, comando, responsabilidad, supervisión y evaluación son factores muy importantes para la realización de cualquier logro corporativo y con sinergia y son las formas de cómo se abordan las que hacen que uno u otro enfoque sea más pertinente según las condiciones y los contextos. A continuación se explica la teoría de Likert donde se explica detalladamente el papel de la gerencia en el clima organizacional.

Teoría de Likert.

Según el portal digital administración e ingeniería de transporte (2008) el psicólogo norteamericano Likert a partir de 1946, realizó una serie de

estudios para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Estos se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados. Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que antepusieron el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo.

Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores.

Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida

que se descende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

De ahí que propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones: flujo de comunicación, práctica de toma de decisiones, interés por las personas, influencia en el departamento, excelencia tecnológica y motivación. Likert (ob cit) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Entre estas se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

3. Variables finales: surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

Clima de tipo autoritario; el cual se divide en (a) sistema autoritario

explotador; se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes; (b) autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo dividido en: (a) sistema consultivo, caracterizado por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. (b) Participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical y horizontal, ascendente y descendente.

El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

El aporte de estos planteamientos es que puede ser utilizada en las organizaciones para determinar el ambiente que debe prevalecer, los

cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado y sobre todo permite diferenciar los estilos de clima organizacional existentes en las organizaciones educativas.

Teoría de los Factores.

Herzberg psicólogo y consultor norteamericano, profesor de la universidad de UTAH; entre 1959 y 1968 formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

Los factores higiénicos o factores extrínsecos, es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas. Entre los principales factores higiénicos se pueden encontrar; el salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos.

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen mas, se puede premiar e incentivar salarialmente, o sea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. Su efecto es como un

medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

Los factores motivacionales o factores intrínsecos, están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la desmotivación ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundo y estable cuando son óptimos. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo Herzberg los llama factores de satisfacción. También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción.

En otros términos, la teoría de los dos factores afirma que la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción. En cambio la insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto

general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.

Para proporcionar motivación en el trabajo, el autor propone el enriquecimiento de tareas, también llamado enriquecimiento del cargo, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal. El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad). A continuación se presenta el cuadro número dos de los factores de satisfacción e insatisfacción. A continuación se presenta el cuadro número uno en el cual se presentan estos factores.

Cuadro1

Factores Motivacionales y Factores Higiénicos

| FACTORES MOTIVADORES | | FACTORES HIGIÉNICOS | | | |
|----------------------|--|--|-----------------|---|--|
| | FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN | FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN | | FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN | FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN |
| SATISFACTORES | <ul style="list-style-type: none">• Realización exitosa del trabajo.• Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.• Promociones en la empresa, etc. | <ul style="list-style-type: none">• Falta de responsabilidad.• Trabajo rutinario y aburrido, etc. | INSATISFACTORES | <ul style="list-style-type: none">• Status elevado.• Incremento del salario.• Seguridad en el trabajo, etc. | <ul style="list-style-type: none">• Malas relaciones interpersonales.• Bajo salario.• Malas condiciones de trabajo, etc. |

Fuente: Herzberg (1959). Documento en línea WWW.monografia.com

Según Herzberg, (1959) el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en el trabajo, y la rotación de personal. Claro que no todos estuvieron de acuerdo con este sistema, según los críticos, notan una serie de efectos indeseables, como el aumento de ansiedad, aumento de del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimiento de explotación cuando la empresa no acompaña lo bueno de las tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dado a las tareas dadas.

El autor concede poca importancia al estilo de administración y lo clasifica como factor higiénico, lo cual también ha sido blanco de severas críticas. Es una teoría interesante para los casos de reorganización que tengan como objetivo el aumento de productividad, y en la que no haya necesidad de valorar la situación global.

En otros términos, la teoría de los dos factores postula que: La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción. La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Cuadro 2

Factores Motivacionales y Factores Higiénicos.

GERENCIA, CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

| FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción) | (De insatisfacción) |
|--|--|
| Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO) | Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA). |
| <ol style="list-style-type: none">1. El trabajo en sí.2. Realización.3. Reconocimiento.4. Progreso profesional.5. Responsabilidad. | <ol style="list-style-type: none">1. Las condiciones de trabajo.2. Administración de la empresa.3. Salario.4. Relaciones con el supervisor.5. Beneficios y servicios sociales. |

Fuente: Herzberg (1959). Documento en línea WWW.monografia.com

En esta teoría se puede observar que la participación y que los trabajadores es una opción potencialmente peligrosa para la gestión. La empresa quiere trabajadores que muestren interés en su trabajo y cooperen en el desarrollo de la empresa, pero dentro de unos límites que no pongan en peligro el control de la gestión. Herzberg se dio cuenta de esto y esta es la razón de que el éxito se base en la técnica de motivación práctica que significa el enriquecimiento del trabajo.

La esencia del enriquecimiento en el trabajo es elevar conscientemente los factores de motivación y convertirlos en tareas para que las personas construyan sus propios generadores internos. Ofrece a los trabajadores mejor control en su ambiente laboral, propicia la delegación de responsabilidades y la oportunidad de alcanzar el reconocimiento y el éxito.

El concepto del enriquecimiento del trabajo depende de que la mano de obra esté poco utilizada y sea capaz de aceptar mayor responsabilidad y

autoridad. No sería válido para una mano de obra más experimentada ya que tendría exceso de trabajo y protestaría si se le dieran más responsabilidades. El enriquecimiento del trabajo no significa aumento en las tareas, sino la mejora de la calidad de las mismas. Tampoco significa rotación del trabajo, donde el trabajador pasa de una tarea aburrida o monótona a otra.

Esta teoría aporta a la gerencia educativa, ya que permite conocer los factores que inciden en el comportamiento de las personas dentro de una organización y como los factores tanto ambientales como higiénicos pueden influir en la motivación de los mismos y la satisfacción que estos puedan tener con las funciones desempeñadas en la organización. Además, de enriquecer las relaciones laborales y personales de cada uno de los miembros de la organización.

Teoría Z de la Cultura Organizacional.

La teoría Z también llamada método japonés es desarrollada por William Ouchi en 1970, tras la crisis energética del petróleo, la industria Estado unidense bajó los niveles de productividad, mientras que la japonesa aumentaba cada vez más. Motivado por conocer las causas de la productividad japonesa, inició un estudio comparativo entre empresas japonesas y norteamericanas.

Ouchi (1970), se preocupó en conocer las causas del fenómeno Japonés, dando lugar a su llamada Teoría Z, quienes, al igual que McGregor al contrastar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una teoría A. Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tiene una nueva cultura Z, llena de

características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva.

Todas estas condiciones aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del talento humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la organización se encuentre comprometida con su gente. La confianza es la piedra angular de la cultura Z. Son tres los principios básicos de esta teoría: (a) confianza, (b) atención a las relaciones humanas y (c) relaciones sociales estrechas

A su vez, Ouchi (ob cit) identificó los siguientes pasos que permiten transformar la organización en una empresa Z: (a) Comprender primeramente el Tipo Z de organización y el papel que han de jugar los participantes en la transformación. (b) Reevaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse. (c) Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar. (d) Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización. (e) Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización. (f) Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados.

Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de estos: trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida son características de la cultura Z que abren las posibilidades de mejorar el rendimiento en el trabajo

Se ha dicho mucho de la cultura Z y de las empresas japonesas, pero también se ha visto cómo puede afectar la vida de una persona el paternalismo que conlleva la implementación de una cultura Z, en Japón las personas caen en serias depresiones cuando pierden sus trabajos y culturalmente son rechazadas las personas desempleadas. Nada es bueno si se lleva al extremo y esta teoría tiene unos aspectos positivos y otros que no lo son tanto, cada quien juzgará.

En síntesis la teoría Z se fundamenta en compromiso de empleo para toda la vida, lentitud en la evaluación y promoción del personal, consenso en la toma de decisiones (participación), responsabilidad compartida, nadie es más responsable que otro, Los empleados no manifiestan su desacuerdo ni se rebelan contra los superiores, ya que existen reuniones sociales donde manifiestan su desacuerdo de forma sutil y amable, Total atención de los empleados, tanto en los aspectos de la vida social como familiar.

Los planteamientos de esta teoría a la organización educativa es que ayuda ver como una cultura organizacional adecuada conlleva al trabajo en equipo, compartir los mismos objetivos es la meta en común que tienen desde los gerentes hasta el empleado de menor rango. Disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida es lo que eleva los niveles de la cultura desarrollada en una institución. Los aportes de las tres teorías se presentan en la figura 1, a continuación.

VI. CULTURA CORPORATIVA.SIGNIFICADOS COMPARTIDOS

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Para Phegan (2008:13) "En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..." Lo cual sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la institución.

La cultura de una organización se establece y se mantiene. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal. Las acciones de la alta dirección establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es. En la figura siguiente, se muestra la forma en que se construyen las culturas organizacionales.

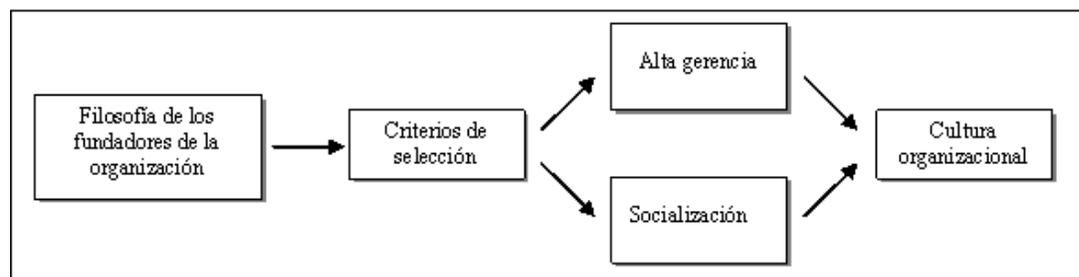


Figura 2. Cultura Corporativa

Fuente Robbins (2000:02)

Para Robbins 2000, la gerencia y su cultura se ha mantenido a través de los años como el organismo motivador y encargado de que el personal que labora dentro de empresa tenga un estilo particular y propio de poner en práctica, crear y desarrollar sus ideas. La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia catorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino). A partir de los años ochenta, Peters y Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las instituciones de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad gerente-subordinado, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil.

La cultura fue definida por otros investigadores del tema como Chiavenato, Granel y Valle como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una institución u organización. Además los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Granell (2007: 2) define el término como " aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social" esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencia, actitudes y conductas. Chiavenato (2008: 464) presenta la cultura organizacional como "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

Valle (2005: 96) establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas." García y Dolan (200:33) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."

Analizando los diversos conceptos de cada uno de estos autores se puede decir que la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización, es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.

Niveles Esenciales de la Cultura Corporativa.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. García y Dolan (2000:05) reconocen que en casi todas las

instituciones se establece que la cultura está compuesta por dos niveles esenciales, que son: “el nivel explícito u observable, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la organización hace y el nivel más superficial de lo que la organización aparenta que es y el nivel implícito de la misma”.

La cultura organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la conducta organizacional o clima organizacional; esto no es más que la manera en la que la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización. Este factor tan importante dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los trabajadores ellas son: valores, clima y estilo gerencial.

Valores organizacionales: conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios.

Clima organizacional: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores.

Estilo gerencial: la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático y está determinado por la cultura y los valores de la organización.

Si bien se ha citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar, Armstrong (2001:16) reflexionan "los viejos hábitos son difíciles de erradicar..." Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización y sobre todo la voluntad de la alta gerencia y/o dirección.

Funciones de la Cultura Corporativa.

La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros, por esto Bretones y Silva (2009:93) inciden que las funciones de la cultura son: motivar o limitar las prácticas de la gerencia interna sobre el desarrollo de las políticas de una organización pública, competir en el mercado y para actuar consecuentemente.

Ofrecer a los trabajadores servicios con valor agregado y de garantizar utilidades para la organización, controlar y modelar a los empleados de una organización, así como estructurar la descripción mental, tanto en los ciudadanos como en los gerentes, de lo que es y ha de ser el buen gobierno y la administración apropiada. Permite establecer criterios y reglas de acción para un mejor desempeño de las organizaciones, en lo social y cultural. Enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna en las organizaciones.

Igualmente, enseñar a los nuevos miembros de la organización el modo correcto de percibir, pensar y sentir problemas relevantes a la

organización. Moldear a sus miembros y establecer los parámetros de conducta en la organización o al entrar en relación con esta. Definir límites, estableciendo distinciones entre una organización y otra. Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización y facilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos compartimentales e individuales en la organización.

Según Robbins (2005:95), "la cultura organizacional incluye un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras". La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

Tipos de Cultura Corporativa.

Según Robbins (2000) dentro de los tipos de cultura organizacional pueden ser mencionados los siguientes:

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

Subcultura. Son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros. Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente

decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Disla (2010) menciona que entre las características principales de la cultura organizacional, se pueden mencionar:

1. Identidad de sus miembros: es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
2. Énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
3. Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
4. La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
5. El control: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
6. Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
7. Los criterios para recompensar: cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
8. El perfil hacia los fines o los medios: en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
9. El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

Gerencia y Cultura Corporativa

Bretones y Mañas (2009) piensan que los altos ejecutivos “pueden intentar determinar la cultura corporativa. Pueden incluso desear imponer unos valores y estándares de comportamiento que reflejen los objetivos de la organización”. Sin embargo no es una tarea que se considere sencilla y mucho menos estándar, pues trae consigo el peso de la historia de la organización y las decisiones que se hubiesen tomado en el pasado.

Resulta una inquietud para muchos gerentes llevar a cabo un proceso de gerencia en torno a la cultura de la organización; para ello es indispensable trazarse un programa de gerencia cultural que abarque aspectos como: (a) Identificar los principios de la organización y someterlos a consideración; (b) Extraer de los principios los valores que subyacen en estos; (c) Analizar el clima organizacional; (d) Analizar el estilo de gerencia, (e) planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo gerencial que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse.

Este tipo de programas permiten a los gerentes junto con sus asesores, definir y compartir la misión de la organización, el conocimiento de la visión, la promulgación de valores organizacionales correctos; el ejercicio de un liderazgo con el fin de lograr motivar a los miembros de la organización y lograr la participación de todos en el logro de los objetivos.

De la aplicación de los programas culturales en las organizaciones no se pueden esperar cambios inmediatos, pueden requerir años y considerar además la existencia de un factor que se hace presente en todas las organizaciones como es la resistencia al cambio. En una organización donde

los principios y valores están profundamente arraigados, difícilmente las personas estarán dispuestas a abandonarlos.

Bretones y Mañas (2009:92) consideran que “Para poder lograr esos cambios hay que educar a las personas, reforzar en ellas que esos nuevos principios y valores afectan de manera positiva a la organización”. De la internalización de esos nuevos principios y valores dependerá el éxito del programa cultural y el de la organización, todo ello redundará en el personal generando en ellos actitudes que llevarán a desarrollar climas favorables para lograr el cumplimiento de la misión y la visión.

VII. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se puede entender como un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a este. El clima organizacional se define en sí, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Según Soria (2008) existen diversas variables que influyen en el clima organizacional, entre las que destacan:

- Alteración de las condiciones económicas.
- Competencia.
- Cambio de líderes.
- Reestructuración, reducción y capacitación.
- Días de pago, problemas con algún empleado.
- Tolerancia a los errores: el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Se denomina clima organizacional, el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y guarda relación con la satisfacción y con la productividad. Está relacionado con el hacer del directivo, los comportamientos de las personas, su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción dentro de la empresa, las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es definido por Chaparro (2006) como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral.

Por su parte, Orbegoso (2010) lo define como: “las percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas” . Es decir, es la forma como los individuos perciben el ambiente laboral, al cual dedican gran parte de su tiempo. Otra concepción es la de Caligiore y Díaz (2013) quienes exponen que el clima al descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaños de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”. Esto significa que influyen diferentes elementos que de una u otra manera intervienen favorable o desfavorablemente en el entorno laboral.

Otro aspecto relevante a mencionar, son los factores que inciden en el clima laboral, los cuales fueron estudiados por Ucros (2011) encontrando entre los más resaltantes los factores psicológicos, que están referidos a los sentimientos que establece el individuo consigo mismo y hacia la organización donde labora; la necesidad de tener una interacción social con todo el personal que la integra, siendo estos importantes en las relaciones interpersonales que se establecen dentro de las instituciones donde las personas trabajan. Otro de los factores son los grupales, donde las percepciones de todos los miembros se comparten como realidades internas

del grupo, generando entre ellos satisfacción, confianza y espíritu de cooperación para facilitar el trabajo de cada una de las personas que laboran en determinada organización

Tipos de Clima Organizacional.

Según el estudio de Abravamel (2012) el clima organizacional puede dividirse en dos grandes tipos: autoritario y participativo. El clima autoritario puede subdividirse a su vez en autoritario explotador que se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y trabajadores es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los gerentes.

El clima de autoritarismo paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los trabajadores, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo se subdivide en: consultivo que se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus trabajadores, a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

En el clima participativo en grupo existe la plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la

integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical horizontal, ascendente y descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los climas autoritarios explotadores y paternalistas corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los climas participativos consultivos y de participación en grupo corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Elementos del Clima Organizacional.

Los estudiosos de la materia como Lewin, Lippit y White (1930) expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de las personas en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el trabajador en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del

trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

La forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que de esta hacen, reviste una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos, objetivos de la organización y los comportamientos de las personas que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización. De esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo.

Enfoques del Clima Organizacional.

Además de los diversos conceptos sobre el clima y sus respectivos elementos, merecen especial atención los enfoques que se han empleado para su estudio. Álvarez (2002), en una revisión detallada, presenta tres que han sido empleados para abordar el clima organizacional, estos son: el objetivo, el subjetivo y el integrado.

El clima organizacional, cuando es visto como un factor puramente objetivo, o desde un enfoque estructural, los teóricos, como Forehand y Gilmer (2004), lo definen como un conjunto de características permanentes, tales como: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas.

Estas variables se explican por sí solas. Sin embargo, es importante señalar que en este enfoque, la complejidad de los sistemas organizacionales se refiere tanto al número de componentes, como al número y naturaleza de las interacciones entre estos y se relaciona específicamente con la dirección y complejidad de la comunicación.

En el enfoque subjetivo, es la percepción de los miembros de la organización lo que define el clima; Halpin y Crofts (2003) plantean un punto importante del clima: el espíritu, término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y disfruta del sentimiento de la labor cumplida. Otro aspecto, al que en este enfoque se le asigna gran valor, es el de la percepción que tienen los trabajadores del comportamiento de sus superiores.

En el enfoque integrado se considera tanto la naturaleza objetiva, como la subjetiva del clima organizacional. Uno de sus teóricos, Etkin, citado por Lameda (2007) afirma que existen elementos, que intervienen de manera importante en la elaboración que los sistemas individuales hacen de la situación. Estos son los siguientes: (a) los factores personales, tales como: motivos, valores y percepciones de los miembros de la organización, (b) las variables estructurales: tecnología, sistema de recompensas y relaciones de

autoridad y (c) las metas operativas del sistema que manifiestan los estados futuros deseados en la organización.

Para el enfoque integrado, los factores estructurales son los aspectos del clima que se encuentran asociados al esquema administrativo de la organización. Estos son evaluados a través de la percepción de las personas influenciada por sus necesidades y experiencias individuales.

En los estudios del clima organizacional es recomendable tomar como enfoque al integrado, por cuanto permite abarcar una mayor cantidad de información sobre la organización. Se justifica también su empleo, al considerar que las organizaciones son el producto de visiones, ideas, normas y creencias, generadas o establecidas por personas, su modelo y su estructura son mucho más frágiles y menos estables que la estructura material de un organismo cualquiera. Por esto, la calidad de vida de las organizaciones depende, fundamentalmente, de la forma en que la gerencia organiza y dirige su actividad y, en especial, en la forma cómo promueve la acción creativa de su gente.

En este sentido diversas investigaciones reportan que la percepción del clima es influenciada por el liderazgo y la imagen gerencial. Pérez y Perez (2004:07) indican “la influencia del gerente en el clima es directa; es decir, cuanto más positiva se percibe la dirección, el liderazgo y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima total de la organización”.

La importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del

trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y por cada uno de esos conceptos en la calidad de los procesos.

De esta manera, medir separadamente cada dimensión del clima, como se señaló en el párrafo anterior, permitirá al gerente identificar aspectos que requieren ser mejorados, al tiempo que podrá distinguir cuáles de esos aspectos son inherentes a la acción gerencial. Con esta información, traducida en un plan de mejora organizacional, se emprenderán las acciones necesarias.

No podrá darse un cambio en las organizaciones, mientras no exista un clima que lo propicie. Por esto, es que el clima organizacional pasa a ser uno de los aspectos que con mayor frecuencia se alude al hacer referencia a un diagnóstico organizacional. Conocerlo permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente, como variable sistémica que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global. Por lo tanto, este planteamiento se fundamenta en tres características por las que es conveniente que la gerencia trabaje con el clima organizacional:

1. El clima se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal, esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.

2. El clima constituye un punto de partida importante para abordar la evaluación de las organizaciones. Conocer el clima permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente como variable sistémica, que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global.

3. El clima, al ser construido por los miembros de la organización, tiene la virtud de que cuando estos conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una percepción compartida, puede propiciarse en ellos la reflexión y la autorreflexión y, como consecuencia de éstas, se podrán, en conjunto, diseñar acciones para mejorar esa construcción, es aquí donde se destaca su mayor valor. Trabajar con el clima permite generar procesos de mejora orientados a incrementar la eficacia de las prácticas organizacionales.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Características del Clima Organizacional.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización.

Para Robbins (2000:02) Existen nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización:

1. Estructura: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

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

3. Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la asignación de una recompensa por el trabajo bien realizado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

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

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 está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

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

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

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

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Cultura Corporativa y Clima Organizacional

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, entendiendo como cultura organizacional al patrón general de actitudes, conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. La cultura es determinada por los miembros que componen la organización, por tanto el clima organizacional tiene una incidencia directa en esta, ya que las percepciones que los miembros tienen sobre su organización determinan las

creencias, los mitos, los valores y las conductas que dan forma a la cultura. A la vez la cultura influye sobre los sentimientos, las emociones y las actitudes de los miembros, los cuales determinan el clima organizacional.

La revista electrónica *Psicología y Empresa* (2011:1) refiere “La cultura organizacional es un factor relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones, pues potencia aspectos como: la productividad, la eficacia, la calidad, la diferenciación, innovación y adaptación”.

La cultura corporativa es uno de los pilares fundamentales que es conveniente conocer para apoyar todas aquellas actividades de la organización para hacerla competitiva pero requiere a la vez de un buen clima organizacional. La asociación que se viene efectuando en la gestión entre la productividad del talento humano y el clima laboral. El clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su satisfacción.

Por lo tanto evaluando el clima laboral lo que se está haciendo es determinar qué tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y todo el sistema organizacional. A continuación se presenta un cuadro comparativo que muestra la relación entre la cultura y clima organizacional.

Cuadro 3

Cultura Corporativa y Clima Organizacional

| Cultura | Clima |
|--|---|
| La cultura es aquello que posee cierta permanencia en el tiempo a pesar de ser flexible. | El clima de los grupos es algo que tiene cierta temporalidad, es fluctuante, es expresión del grupo y no individual; salvo cuando la moral afecta a líderes formales o informales. |
| Es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes a los miembros. | Es un cambio temporal en la actitud de las personas. Se puede deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general en los salarios. |
| Es la filosofía de la empresa, el QUÉ SOMOS para nosotros y para los otros. | Influye sobre el clima: 1. Pueden haber cambios positivos y negativos 2. Alteración de las condiciones económicas 3. Competencia 4. Cambio de líderes 5. Restructuración, reducción, capacitación 6. Días de pago, problemas con algún empleado |
| La cultura tiende a ser estable y es uno de los aspectos más difíciles de cambiar en una organización. | |

Fuente: Cabrera (2010) en www.blogspot.com. Modificado por la investigadora

La cultura y clima se encuentran totalmente asociados, la cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento por lo tanto la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva pero mientras la cultura es más constante el clima es más variable.

VIII. RESULTADOS DE UN CASO DE ESTUDIO

Este capítulo presenta los resultados de un estudio de campo tipo estudio de caso, de nivel explicativo, ya que con el mismo se buscó descubrir las causas que están originando el fenómeno estudiado. A tales efectos se exploraron las opiniones de 19 personas entre docentes y directivo de una Unidad Educativa Nacional del estado Aragua, a los cuales se les aplicó una encuesta, con base a una escala de estimación, de tipo Likert. Los resultados obtenidos se muestran, a continuación.

Clima Organizacional Según ambiente interno

Del 100% de los encuestados el 25% considera que en la institución existe una relación gerente-subordinados efectiva, sin embargo solo el 75 % consideran que esta relación está desmotivada y poca efectiva. Igualmente, el 91% opina que hay una dirección dirigida hacia un grupo determinado de trabajadores que son afectos al líder de la organización, mientras que el 9 % restante se siente satisfecho con el estilo de gerencia llevado en la institución. El promedio favorable de 32 % obtenido para el indicador evidencia que es necesario revisar la comunicación y el tipo de gerencia llevado hasta el momento.

En cuanto a la motivación laboral es media la percepción de la misma por parte de los trabajadores ya que un 50% considera tener motivación laboral excelente y el otro 50% difiere ya que su jefe no los motiva e incentiva para nada. El promedio favorable para este ítem es de 43%. Los resultados agrupados se presentan en el cuadro 7 y gráfico 1, A CONTINUACIÓN.

CUADRO 7. Clima organizacional según el ambiente interno

| Abreviación | Dimensiones | % favorecedor |
|-------------|----------------------------|---------------|
| RI | Relaciones interpersonales | 38.3 |
| ED | Estilo de dirección | 32 |
| M | Motivación | 43.3 |

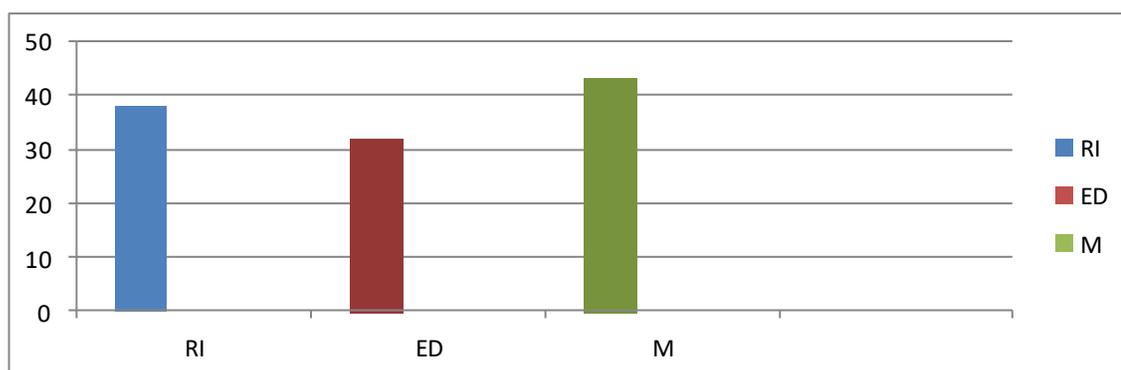


Grafico 1variable clima organizacional

Clima Organizacional ambiente externo

El 100% de los encuestados considera que en la institución existen todos los recursos requeridos para el desarrollo del proceso educativo, sin embargo solo el 10 % consideran que esos recursos favorecen su trabajo. Igualmente, el 88% opina que hay correspondencia entre las funciones que cumple y el trabajo que realiza. El promedio favorable de 66 % obtenido para el indicador evidencia que es media o regular la disponibilidad de recursos en la institución.

En cuanto a la estabilidad laboral es muy baja la percepción de la misma por parte de los trabajadores ya que solo un 20% considera tener estabilidad laboral y que las posibilidades de ascensos es mínima (5%). En lo que respecta a la distribución de los espacios según la opinión de los encuestados es 100% desfavorable para ejercer sus labores de manera satisfactoria. Los resultados agrupados se presentan en el cuadro 8 y grafico 1, A CONTINUACIÓN.

Cuadro 8 Clima Organizacional

| Abreviación | Dimensiones | % favorecedor |
|-------------|------------------|---------------|
| AI | ambiente interno | 37.9 |
| P | percepciones | 37.1 |
| | promedio | 37.5 |

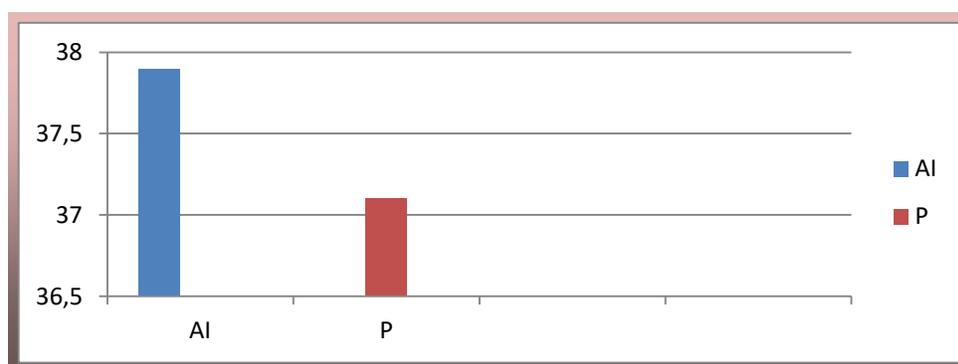


Grafico 2 variable clima organizacional

Los resultados representados en el cuadro 8, el grafico 2 y el promedio favorable (37.5%) obtenido para la variable evidencia que el clima

organizacional de la institución caso de estudio es deficiente, presentando debilidades en ambas dimensiones. El clima en la unidad educativa caso de estudio es poco agradable donde las relaciones gerente-subordinados es débil, sin buena comunicación entre ambas partes, donde las ideas de los empleados de menor rango o tiempo no son escuchadas, no reciben respaldo alguno por parte de los jefes lo que genera que los empleados estén insatisfechos por la labor desarrollada por los líderes. Sin embargo los maestros consideran que siempre están buscando ser mejores docentes, para que valoren sus esfuerzos y reconozcan los aspectos positivos que cada uno.

En cuanto a la dotación de recursos los docentes están satisfechos ya que según sus percepciones cuentan con los equipos necesarios para desarrollar mejor su función, sin embargo a veces tienen pocos accesos a los mismos lo que los limita a aportar nuevas tecnologías a su desempeño. A su vez, sienten que no tienen una estabilidad laboral, ni posibilidades de ascensos y de ser algo más que maestro ya que los altos cargos están destinados para un grupo que goza de la preferencia de la gerencia, lo que genera inquietud al final de cada año escolar por no saber si su contrato será renovado o será suspendido hasta nuevo aviso.

Cultura Corporativa

Los resultados evidencian que el 85% de los trabajadores sienten confianza hacia sus compañeros, mas no hacia la organización donde laboran, en lo que respecta al trabajo en equipo existe un 85% que opina que los trabajos grupales son realizados afectivamente entre todos. El 83% consideran que existe un respeto mutuo entre los miembros de la organización quienes procuran aclarar cualquier duda por la vía del dialogo.

Igualmente existe un 90% que opina que han sido ofendidos y recibidos faltas de respeto de parte de los directivos, quienes le demuestran al líder de la organización que con malos tratos no se gana nada. El 100% evita caer en provocaciones demostrándole al gerente que es mejor dialogar que ofender. En un 60% consideran que el buen trato entre ellos se debe a que todos cumplen con sus responsabilidades por igual. El promedio favorable (75.5%) obtenido evidencia que es regular el trato del directivo hacia el personal.

Cuadro 09

Cultura Organizacional

| Abreviación | Dimensiones | % favorecedor |
|-------------|--------------------|---------------|
| RH | Relaciones Humanas | 70 |
| V | Valores | 75.5 |
| P | promedio | 72.8 |

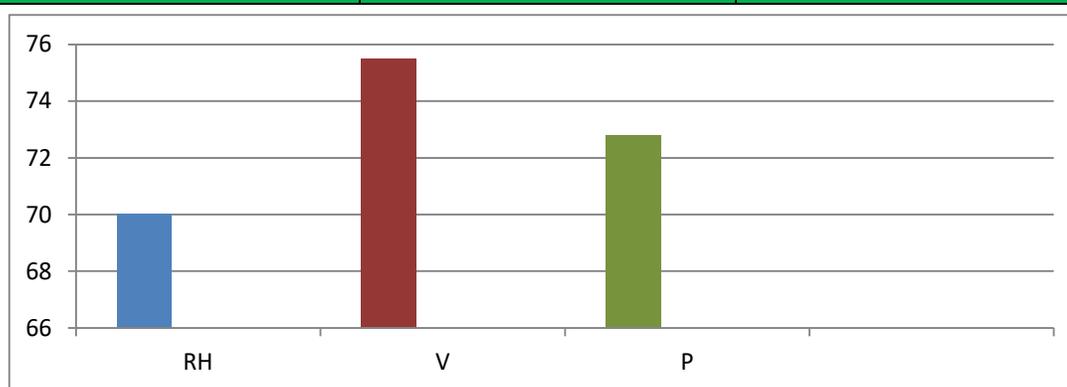


Grafico 3. Cultura Organizacional

GERENCIA, CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

El promedio (72.8%) obtenido denotan que la cultura organizacional de la institución presenta algunas debilidades en el trato y dirección por parte del líder en ambas direcciones. Es desequilibrada, puesto que el área operativa o explícita de la organización no guarda coherencia alguna con las creencias y valores lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-proteccionistas identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada, confusión conceptual, temor a ser reprendido o despedidos al final del año escolar entre otros.

En la cultura organizacional de la institución caso de estudio existe niveles de confianza elevado entre compañeros, quienes se apoyan mutuamente para cuidar sus puestos de labores, pero no creen en la organización donde laboran porque no le da ninguna confianza, por lo cual prefieren trabajar apoyándose los unos a los otros, respetándose en todo momento entre los docentes. Mas no ocurre lo mismo por parte del directivo quienes en ocasiones ha incurrido en faltas de respeto hacia los docentes por medio de acciones poco agradables.

CUADRO 10

Gerencia Educativa

| ABREVIACIÓN | DIMENSIONES | % FAVORABLE |
|-------------|--------------------------|-------------|
| RDG | RELACION DOCENTE-GERENTE | 16.1 |
| EG | ESTILO GERENCIAL | 76.8 |
| P | PROMEDIO | 46.5 |

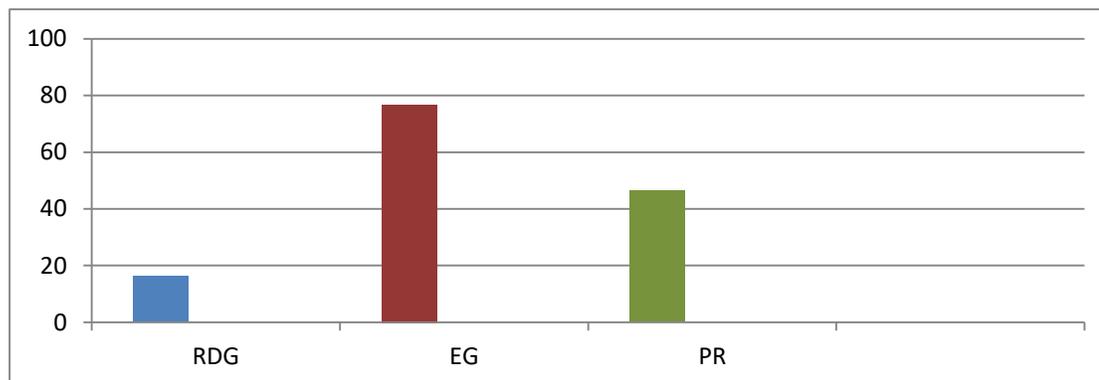


Grafico 4. Cultura Organizacional externa

Los resultados con relación a la gerencia educativa evidencia que las tomas de decisiones colectivas son casi inexistentes, que las mismas son tomadas a puerta cerrada, que las alternativas para resolver cualquier imprevisto son ejecutadas por la alta gerencia quienes son los que deciden que se hará y no dentro de la organización, dejando de lado al docente lo que hace que se disminuya las relaciones exitosas y amenas entre ambas partes.

Los niveles de motivación también son bajos, ya que según los resultados se puede apreciar que son pocas las veces que el directivo elogia el trabajo bien hecho de los docentes, quienes sin embargo tratan de ser cada día mejor persona, lo que en su mayoría concuerda es que cuando algún docente se encuentre en un conflicto estos los apoyan en todo momento. La gerencia, en el centro educativo caso de estudio, es cerrada donde las decisiones son tomadas solo por el equipo directivo, que para resolver cualquier problema que surja no acuden a los docentes, sino que ellos hacen lo que consideran lo correcto y las decisiones importantes no se la participan a sus subordinados por considerar que es algo que solo le compete a la gerencia.

Este estilo gerencial coercitivo genera ruptura en las relaciones docente-gerente quienes ven a sus empleados como solo eso y no como participantes de un equipo de trabajo, el poco uso de palabras afectivas para elogiar a sus miembros laborales hace que cada vez sean más distantes el uno el otro. La comunicación solo se genera cuando se realiza un colectivo y la motivación que es un elemento fundamental para que el empleado no la perciba, pero siempre los docentes están dispuestos a seguir mejorando en su desempeño y como persona para realizar cada día más efectiva su labor.

RELACIÓN FINAL DE LAS VARIABLES

El hombre tiene la capacidad de transformar la naturaleza, la relación con la misma está establecida por el trabajo cuyo producto anticipa en su conciencia antes de producirlo. En función de ello, se puede discernir que la gerencia, cultura y clima organizacional, hace eje en el entorno laboral, intenta explicar los complejos procesos que se desencadenan en esa interdependencia entre el hombre y su relación con el medio ambiente laboral.

En este sentido, Martínez y Castañeda (2006:78) aseguran que: “la psicología organizacional estudia el contexto social del trabajo con temas como motivación de los empleados, satisfacción en el trabajo y liderazgo” partiendo de esta concepción se deduce que el factor humano de las organizaciones constituye el capital más importante en las mismas, ya que es gracias a éste que las diferentes empresas mantienen y desarrollan su grado de operatividad. Seguidamente se aprecia en el cuadro 11 y grafico 4 los resultados de esta investigación.

CUADRO 11

GERENCIA, CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

INTEGRACIÓN DE VARIABLES

| ABREVIACIÓN | DIMENSIONES | % FAVORECEDOR |
|-------------|----------------------------|---------------|
| RI | RELACIONES INTERPERSONALES | 38.3 |
| ED | ESTILO DE DIRECCIÓN | 32 |
| M | MOTIVACIÓN | 43.3 |
| AI | AMBIENTE INTERNO | 37.9 |
| P | PERCEPCIONES | 37.1 |
| | PROMEDIO | 37.5 |
| RH | RELACIONES HUMANAS | 70 |
| V | VALORES | 75.5 |
| P | PROMEDIO | 72.8 |
| RDG | RELACION DOCENTE-GERENTE | 16.1 |
| EG | ESTILO GERENCIAL | 76.8 |
| P | PROMEDIO | 46.5 |

Es por estos resultados que se está haciendo énfasis en el ámbito en donde los individuos se desempeñan profesionalmente, adquieren

compromisos, comparten y se adaptan a la estructura, culturas, políticas y funcionamiento general de la organización.

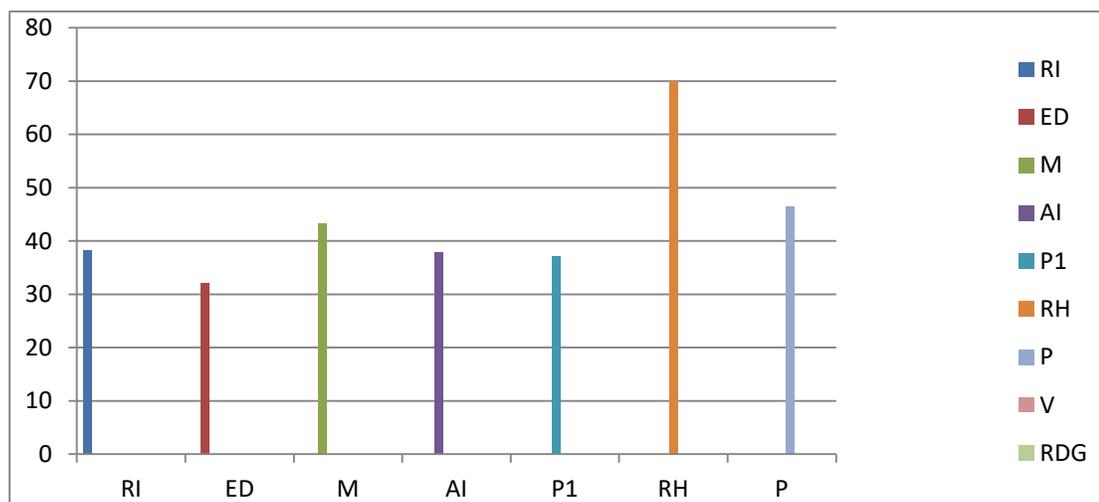


Gráfico 5. Integración de las variables.

Las dimensiones del clima laboral la que puntúo más alto fue la de relaciones interpersonales, acompañada de claridad y coherencia en la dirección, sentido de pertenencia, y valores colectivos. Aquí parece existir una contradicción entre los bajos niveles de compromiso laboral y la dimensión de pertenencia, pues es de suponer que quien desarrolla un alto grado de pertenencia en la organización debería también desarrollar algún tipo de compromiso, particularmente el compromiso afectivo. Las demás dimensiones del clima organizacional están vinculadas a las relaciones que mantiene y desarrolla el docente con sus compañeros laborales, sus jefes y demás personas de su entorno laboral, y con valores colectivos, es decir, que los docentes perciben que las relaciones y los valores grupales constituyen un fortaleza dentro de su ambiente de trabajo.

IX. CONSIDERACIONES FINALES

. Como docente comprometida con la educación venezolana, se quiere finalizar este aporte dejando una serie de consideraciones que puede servir de guía para iniciar un proceso de transformación al menos en un contexto micro. Así trabajar en equipo no es tarea fácil, pero no imposible hay que aprender a lidiar muchas horas al día con caracteres distintos, y a veces totalmente contrarios. Si este aspecto no es considerado por una organización, será muy complejo que las distintas partes puedan unirse y formar un todo que lleve a la escuela por un buen camino.

Muchas organizaciones se debaten en cómo lograr un óptimo ambiente para sus trabajadores, éstos en tanto, buscan la manera de sentirse motivados y tranquilos. Si bien existen muchas formas de buscar el mejor camino, trabajando se expone las pautas para que tanto directivos como docentes puedan lograr sentirse satisfechos en su trabajo.

Hay que analizarse individualmente, para conocer los puntos fuertes y débiles que cada uno posee. De esta manera, el líder tiene que conseguir encajar y ajustar el rol de cada uno, para obtener el máximo rendimiento del equipo. Conseguir una gestión óptima del equipo puede reportar grandes beneficios a la organización.

Realizar actividades extra laborales ayuda a las personas a descansar, relajarse y salir del contexto del trabajo. En este sentido son muy recomendables para potenciar el rendimiento como hacer paseos, actividades deportivas o cualquier otra actividad que el gerente considere positiva para sus empleados. Muchas empresas están empezando a adoptar ciertas iniciativas extra-profesionales para motivar a sus trabajadores,

controlando su stress, la tensión y a mejorar el clima laboral en general. La rutina en el trabajo puede mermar las ganas de trabajar del equipo, por ello cualquier iniciativa que genere un cambio en sus tareas habituales, puede mejorar y reforzar su actitud hacia el trabajo.

Un buen líder tiene que conseguir que todos los integrantes de su equipo remen en la misma dirección, para conseguir el objetivo primordial de la organización. El trabajador tiene que sentirse como un elemento fundamental del engranaje de la empresa, que sin ellos sería muy difícil llegar a la meta.

Hacer reconocimiento al mérito para conseguir que los trabajadores se motiven y se comprometan con la empresa, es recomendable que los jefes reconozcan el trabajo bien hecho y lo hagan saber al resto del equipo, así como respaldar ante posibles fracasos. De esta forma los trabajadores se sentirán más respaldados y seguros en sus tareas, lo que derivara a una mayor productividad. Igualdad en el trato.

La relación gerente-trabajador tiene que ser igualitaria e imparcial con todo el equipo. Las desigualdades en el trato laboral con los trabajadores, puede hacer sentir menos favorecido a cierta parte de los trabajadores, y perjudicar seriamente el buen clima de trabajo, para lo que se recomienda establecer vínculos afectivos entre los empleados y los líderes de la organización. Cuando una organización lo consigue se nota tanto en sus resultados como en su imagen, hay distintas maneras de demostrar preocupación por los integrantes de la organización, pero lo más importante es que se realice de manera igualitaria para todos, ya que esta es finalmente una interacción constante de un conjunto de personas, que

dependiendo de su relación y compromiso, definirán el éxito o fracaso de la organización.

Proponer programas de motivación al personal de la organización con la finalidad de educar a los trabajadores para que implementen una verdadera cultura organizacional. Se debe ejecutar programas integrales de formación del talento humano, dotándolos de herramientas para lograr el cambio personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.

Buscar la manera de disminuir los niveles verticales de supervisión logrando una mejor comunicación y mayor flexibilidad laboral. La alta gerencia debe proyectarse como principal objetivo la adquisición de nuevos equipos tecnológicos que permita desarrollar al máximo el potencial humano, lo cual es de vital importancia para incrementar la productividad dentro de la competencia.

Difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la institución. Estas deberán proyectarse por toda la institución a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito. Elaborar un programa de desarrollo cultural fundamentado en los siguientes enfoques:

Principios y valores de la organización, determinando a través de un diagnóstico o una auditoria de valores y de manera consciente, si ellos realmente son el vínculo que llevará a la organización hacia el éxito, en caso contrario criticarlos, reajustándolos formalmente, basados en discusiones dirigidas por el grupo representativo de la alta dirección de la institución. Para la reformulación se debe considerar a los valores como una potencia muy

especial que da sentido y encausa los esfuerzos humanos, tanto en el ámbito personal como en el organizacional.

Estudiar las creencias, mitos, ceremonias, símbolos, lenguaje, comportamientos, liderazgo, comunicación: determinar a través de un diagnóstico la coherencia de estos factores con los principios y valores establecidos por la organización, de los resultados arrojados realizar los ajustes a que hubiese lugar, de existir una coherencia plena entre ambos enfoques, fomentar su fortalecimiento a través de un programa dirigido a tal efecto, en caso contrario diseñar un esquema de gestión de cambios a nivel de los factores citados al inicio de este aspecto.

En función del diagnóstico sobre los principios, valores, creencias, ritos y clima organizacional, revisar el estilo gerencial de la alta y media gerencia y establecer puntos de referencia sobre el equilibrio entre estos factores, la mejor manera de lograr un cambio en el estilo de gerencia es mediante el ejemplo dado por los que representan la cima de la organización.

Diseñar y poner en práctica un verdadero programa de inducción que permita al trabajador visualizar un escenario global de la institución. Establecer un seguimiento de la inducción a los nuevos trabajadores y a los que ya tienen tiempo, a fin de fortalecer constantemente la cultura en la organización por parte de sus integrantes

Promover la crítica constructiva interna, organizando vínculos y espacios para que se pueda desarrollar y procesar. La alta dirección puede organizar mensualmente una reunión en donde se les comunique directamente a todos los trabajadores los avances y actividades que se

realizan, evitando así la especulación y/o también puede colocar un buzón en donde se pueda manifestar y expresar expectativas y disconformidades.

Implementar en lo posible y de acuerdo a las normas, una política de remuneración y beneficios equitativos, contratación transparente, de promoción incentivadora y de fiscalización objetiva, para tener a suprimir toda fuente de frustración y resentimiento por parte del personal. La alta dirección debe conciliar las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la institución. Podría instaurar la técnica de la participación activa, abierta y no manipulada de todos los elementos que desarrollarán el proceso y más que todo, un profundo respeto por la persona humana.

La gerencia debe considerar que la mayor motivación que puede recibir un trabajador se manifiesta en el momento en que es tomado en cuenta y recibe la oportunidad efectiva de liberar su potencial de creatividad, de autoformarse dentro de su ambiente, pero esta actitud se producirá solo si los canales de comunicación son claros y las relaciones interpersonales son francas, abiertas y amistosas.

La Dirección deberá promover, organizar y facilitar la formación permanente del personal, previa investigación y evaluación de las verdaderas necesidades de formación con la finalidad de ofrecer en el servicio brindado un mayor valor agregado como: amabilidad, calidad, rapidez, garantía y comodidad.

Con respecto al aspecto físico del clima organizacional, se deberá realizar una evaluación completa a todos los equipos del plantel y comenzar a darle mantenimiento priorizando las áreas de mayor necesidad, así se agilizará el desempeño de los trabajadores.

REFERENCIAS

- Ábravamel, C. (2012). **Coaching de Equipos**. España. Editorial Gestión 2011, Tercera Edición.
- Araujo, E. (2009). **Pensamiento Gerencial. Su desarrollo**. Caracas, Venezuela. Uránica.
- Armtong, J (2001). **Niveles de la cultura organizacional**. Citado en google buscador (online), Sevilla, España. (16/08/2001). Disponible en: <http://www.google.com>. Consultado en: 17/10/2011.
- Alvares, T (2002). **El clima y gerencia organizacional**. Caracas, Venezuela. Editorial Uránica. Disponible en: <http://www.google.com>. Consultado en: 17/02/2016.
- Berglund, A (2010). **Educación en Estados Unidos**. Citado en: New York Time (online). Florida, Estados Unidos. (20/05/2010). Disponible en: <http://www.newyorktime/electronic.com>. Consultado en: 05/11/2011.
- Blachard, H (2001). **Cultura y Educación. Una Sociedad cultural**. Granada, España. Editorial de la Universidad de Granada
- Bretones, F. D. y Mañas, M. A. (2008). **La organización creadora de clima y cultura**. En M.A. Martín. Y F. D. Bretones, *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Bretones, F. D. y Silva, M. (2009). **Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor**. En F. D. Bretones (coord.) *Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y sociedad*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada
- Calgiores, F y Díaz, C (2013). **Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores**. Serie Gerencial. Ediciones Balcón. La Habana.
- Cabrera, J (2010). **Cultura y clima organizacional**. Citado en: gerencia del siglo XXI (online), Valencia, Venezuela. (21/08/2010). Disponible en: <http://www.blogspot.com>. Consultado en (17/01/2012).
- Castañeda, P. (2008). **Clima y Cultura Organizacional de las Aldeas Bolivarianas del Municipio Girardot, del Estado Aragua**. Trabajo final de investigación no publicado para optar al título de magister en

gerencia mención educación. Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos. San Juan de los Morros, estado Guárico.

Chiavenato, I. (2009). **Administración de Recursos Humanos**. Bogotá McGraw-Hill.

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. (1999). **Gaceta oficial No. 36.680**. 30 de Diciembre de 1999.

Covey, A. (2005). **La cultura y el clima organizacional como un concepto útil para la comprensión del comportamiento humano en las organizaciones**. *Revista planiuc*. Año 14. No 22. Valencia, Venezuela. Universidad de Carabobo.

Davis, D (2013). **Cultura organizacional**. Citado en: monografía portal digital, Buenos Aires, Argentina. (04/01/2000). Disponible en: <http://www.monografia.com>. Consultado en: 30/09/2011.

Denston, G (2015). **Perfeccionamiento de la Gestión Gerencial**. La Habana, Cuba. ISCM.

Disla, A. (2010). **Ideas Para el Cambio y el Aprendizaje en las Organizaciones**. Colombia. Eco ediciones.

Druker, P. (2006). **La Gerencia en la Sociedad Futura**. Bogotá, Colombia. Editorial Norma.

Ferrer, P. (2008). **Análisis del clima organizacional en la Unidad Educativa Nacional Fermín Toro, en Barquisimeto, Estado Lara**. Trabajo final de investigación no publicado para optar al título de magister en gerencia mención educación. Instituto Pedagógico de Barquisimeto.

Garcia y Dolan. (2000) **the relative impact of country of origin and universal contingences on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives**. *Organizational Studies*

Granell, H. (2007). **Éxito Gerencial y Cultura**. Caracas. Ediciones IESA.

Guedez, A. (2009). **Análisis de la cultura organizacional en la escuela**. Trabajo final de investigación no publicado para optar al título de magister en gerencia mención educación. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

- Guedez, V. (2008). **Fundamentaciones de la ética empresarial. Ética en los negocios.** Caracas, Venezuela. Universidad Metropolitana.
- Halpin, L. Crofts, C (2003). **Clima organizacional, factores determinantes en la eficacia del personal.** Caracas, Venezuela. Universidad Santa María.
- Herrera, C (2011). **Educación en Venezuela.** Citado en: Rena, revista educativa electrónica, Caracas, Venezuela. (15/02/2011). Disponible en: <http://www.google/rena/educacion.com.ve>. Consultado en: 07/11/2011.
- Herrero, V (2007). **Problemática en las instituciones Suramericanas.** Citado en: Diario Electrónico Córdoba, Madrid, España. (10/03/2007). Disponible en: <http://www.diariocordova.es>. Consultado en: 07/11/2011.
- Herzberg, F (1959). **Teoría de los factores.** Citado en: monografía portal digital, Washington, D.C. disponible en. <http://www.monografia.com>. Consultado en: 30/05/2011.
- Lameda, B (2007) **Cultura Institucional.** Citado en: Wikipedia portal digital, Washington, D.C. disponible en. <http://www.Wikipedia.com>. Consultado en: 10/02/2016.
- Ley Orgánica de educación. (2009). **Gaceta Oficial No 5.929.** 15 de agosto de 2009.
- Ley Orgánica del Trabajo. (2006). **Gaceta Oficial N° 38.426.** 28 de Abril de **2006.**
- Likert, W (2005). **Teoría del clima organizacional.** Citado en: el portal digital administración e ingeniería de transporte, Miami, Estados Unidos. Disponible en <http://www.climaorganizational/administración.com>. (25/05/2005). Consultado en: 15/12/2011.
- Maldonado Q., Pérez M. (2006). **Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. El Centro Educativo Versátil.** España. McGraw- Hill.
- Martinez, D. (2006). **Clima y Cultura Organizacional de las escuelas de educación primaria, del municipio Francisco Linares Alcántara, Edo Aragua.** Trabajo final de investigación no publicado para optar al título de magister en gerencia mención educación. Universidad

Nacional Experimental Rómulo Gallegos. San Juan de los Morros, estado Guárico.

Méndez, L (2014). **Comportamiento Organizacional**. Citado en google buscador (online), Ohio. Disponible en: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES APRENDIZAJE/UNIDAD1/presentacion%20chiavenato%20-sem%201.pdf>. Consultado en: 09/02/2016.

Orbegoso, J (2010). **Liderazgo y clima organizacional**. Citado en google buscador (online), Ohio. Disponible en: <http://www.google.com>. Consultado en: 10/02/2016.

Ouchi, F (1970). **Teoría Z de la cultura organizacional**. Citado en google buscador (online), Ohio, Estados Unidos de America. (01/07/2005). Disponible en: <http://www.google.com>. Consultado en: 17/10/2011.

Ramírez, A (2015) **Cultura Organizacional y tareas gerenciales del director**. Trabajo de grado para optar al título de magister, Universidad del Zulia...

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (2010). **Gaceta Oficial No 5.496**. 31 de Octubre de 2010.

Robbins, S. (2000). **Comportamiento organizacional**. México, prentice – hall.

Silíceo, S. Casares, F y Gonzalez, T (2012). **Características que definen a las organizaciones sociales**. En Psicología Social de las organizaciones. 5ta Ed. Trillas, México.

Soria, P. (2008). **Tendencias Gerenciales y el Clima Organizacional**. Revista de ciencias sociales. Maracaibo, Venezuela. FACES.LUZ.

Ucros, L. (2011). **Cultura en tiempos modernos**. México, Editorial Euro.

Villarroel, H. (2014). **La antropología aplicada a la cultura empresarial**. *Revista de Antropología Aplicada I/96*, Instituto de Antropología de Barcelona, España.

Williams, D (2015) Ponencia: **Las siete características esenciales en la cultura organizacional**. Universidad Simón Rodríguez, Facultad Administrativa.

