

CLIMA ORGANIZACIONAL y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL
DEPARTAMENTO DE GEOGRAFÍA E HISTORIA DEL
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL
SISO MARTÍNEZ

ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT AND JOB SATISFACTION AT
THE DEPARTAMENTO DE GEOGRAFÍA E HISTORIA DEL
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL SISO
MARTÍNEZ

**Iraiza J. Morillo M.
UPMSM**

**Iraiza J. Morillo M.
UPMSM**

Recibido: 24-02-06

Aprobado: 30-05-06

ABSTRACT

RESUMEN

En esta investigación se determina el clima organizacional y el nivel de satisfacción en el Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, a través del personal docente adscrito al Departamento de Geografía e Historia. El estudio es descriptivo. El diagnóstico se realizó mediante la aplicación de un cuestionario. Los resultados obtenidos revelaron que el nivel de satisfacción sentido por los docentes es altamente satisfactorio. La relación existente entre la incidencia del clima organizacional del departamento y la satisfacción sentida por los docentes es significativa en liderazgo, cohesión de grupo, motivación, comunicación y participación en la toma de decisiones. Se señalaron acciones a seguir por la gerencia institucional y departamental para lograr cambios en aquellos elementos del clima y de la satisfacción del personal docente para aumentar el desempeño y la productividad de manera eficiente.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Docentes.

This descriptive study is intended to determine the organizational environment and the job satisfaction level of the teachers working at the Departamento de Geografia e Historia from the Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. A questionnaire was applied for the diagnosis. Results show that teacher's job satisfaction level is high, and the relationship between organizational environment and the job satisfaction level is significant for leadership, team work cohesion, motivation, communication, and participation in decision-making. Some actions, planned by the departmental and institutional management, are to be applied to promote some changes on the organizational environment and the teachers' job satisfaction in order to efficiently increase productivity.

Key words: Organizational environment, job satisfaction, teachers.

INTRODUCCIÓN

Para comprender las necesidades, actitudes y el comportamiento del hombre en el trabajo han surgido una serie de teorías que han sido aplicadas para explicar las relaciones dinámicas entre el recurso humano y el sistema organizacional. Estas teorías constituyen una base para realizar investigaciones en el ámbito educacional destacando lo relevante que podrían ser éstas en el mejoramiento del sistema. En este sentido, existen dentro de las organizaciones universitarias factores vitales que en muchos casos no se consideran como tales y es necesario centrarlos para su estudio.

El clima organizacional actúa como un filtro por el cual pasan los fenómenos, (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. El interés principal de la presente investigación se centró en el Personal Académico adscrito al Departamento de Geografía e Historia del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (IPMJMSM.) como individuos que forman parte de una organización y en la cual desempeñan funciones que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Específicamente se trata de determinar el clima organizacional del Departamento de Geografía e Historia y su relación con el nivel de satisfacción del personal académico adscrito.

Al indagar la percepción del personal docente acerca del clima organizacional del departamento en el cual laboran, se obtiene valiosa información para mantener o mejorar el mismo y su relación con el nivel de satisfacción docente, hecho que incide en la eficiencia organizacional.

La investigación presentada pretende aportar consideraciones precisas para el área de la gerencia educativa que contribuirán al logro del mejoramiento profesional de la institución y del personal académico del Departamento de Geografía e Historia, y como consecuencia el logro de un mejor desempeño, una mejor eficacia y eficiencia en las metas organizacionales. Es innegable suponer que las instituciones educativas conforman organizaciones sociales que deben disponer y relacionar los

diferentes elementos de una realidad para conseguir un mejor proyecto educativo (Gavin y Mc Cornick, 1995).

El ambiente condiciona la estructura y los procesos organizacionales, ya que se toman de él, los recursos y la información necesaria para subsistir y funcionar. Los cambios en el ambiente influyen significativamente en lo que sucede dentro de la organización, incluyendo a los miembros que la conforman, es decir, el recurso humano. Cuando se habla de organización y ambiente, es imposible no referirse al clima organizacional entendiéndose como el ambiente existente entre los miembros de la organización.

Estos elementos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano; el estilo de liderazgo del jefe; la relación con el resto, del personal, la rigidez, flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, el grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de una organización.

Es de esperar que en una institución educativa, la percepción del clima organizacional varíe entre los diferentes miembros de la misma, dependiendo del rol que desempeñen. Por otra parte, el papel que juega el personal gerencial en una institución o en un departamento es fundamental ya que a través de su desempeño ejerce control sobre muchas áreas y puede tomar decisiones que afectan la vida de ambas, su estilo particular de gerencia producirá una reacción de los otros sectores que hacen vida en la organización. Se tiene entonces, un cuerpo gerencial con su estilo particular, un sistema organizacional y un cuerpo docente que debe ejecutar política y directrices al mismo tiempo participa o no en el proceso de toma de decisiones. Todo este proceso contribuye a la conformación de un clima organizacional determinado.

La UPEL, en el proceso de evaluación que se llevó a cabo en 1986 en los institutos que hoy la conforman expresaba entre sus resultados: "los docentes están divididos en satisfechos y pocos satisfechos en cuanto al

logro de los objetivos estímulo y reconocimiento al trabajo, al desarrollo de las actividades de investigación y extensión, así como de la información de la UPEL". pp 74-75. Dentro del contexto de la Universidad, los departamentos constituyen entes académicos-administrativos, y/o operativos las cuales dependen de la Dirección del Instituto. Dentro del IPMJMSM los departamentos como entes integradores del Instituto, desempeñan un rol fundamental que les exige estimular y satisfacer las necesidades del personal docente adscritos bien directamente o como ente delegador de niveles gerenciales superiores para asegurar un desempeño eficiente.

Por ello para los gerentes de los mismos es esencial diagnosticar y comprender como ven empleados el clima de su organización y/o departamento y cuáles son las dimensiones dentro del clima que influyen más en la satisfacción de los empleados. A partir de este conocimiento, el gerente podrá entonces planear las acciones para mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales, su propio estilo de liderazgo y lograr la satisfacción laboral que conlleve a la eficiencia de la organización.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Determinar el clima predominante en el Departamento de Geografía e Historia del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez a través de las dimensiones Liderazgo, Motivación, Comunicación y Toma de Decisiones.
2. Determinar el Nivel de Satisfacción del Personal Docente adscrito al Departamento de Geografía? el Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez e Historia a través de las dimensiones Relaciones Interpersonales, Desarrollo Profesional.
3. Relacionar la incidencia del Clima Organizacional predominante en el Departamento de Geografía e Historia del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez y el Nivel de Satisfacción presente en el personal docente adscrito.

CLIMA ORGANIZACIONAL

La especial importancia de este enfoque sobre clima organizacional reside en el hecho por el cual el comportamiento de un trabajador no es la resultante de los factores organizacionales existentes sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. El clima organizacional está referido a percepciones del personal de una organización con respecto al aspecto global en que desempeñan sus funciones y que sirven como fuerza primordial para influir con su conducta en el trabajo.

Gibson y otros (1987) plantean la comprensión del clima a través de tres subsistemas: (1) el comportamiento de la gente en las organizaciones; (2) la estructura, concebida como la organización física de los componentes de una organización; y (3) los procesos organizacionales o gestión de los recursos humanos. Es decir, el clima refleja y resume la interacción existente entre los mencionados subsistemas.

Para Toro (1992) el clima es la "apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo" (p 152). Donde dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización (sistema ambiental) con las creencias y valores del individuo (sistema personal).

La persona dentro de la organización evalúa e interpreta el medio específico; se forma de él un modelo con significado y así su realidad va a consistir en las interpretaciones que hace de sí misma y de su ambiente cuando interactúa. Álvarez (1992) en un trabajo sobre análisis de los *conceptos*, teorías e investigaciones sobre clima organizacional concluye diciendo que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la

organización, en la cual participa, es decir, de las relaciones con los miembros del grupo, del desarrollo del trabajo, tanto en sus procesos como en sus programas y de las condiciones físicas del mismo. El clima organizacional es entonces, un constructor multidimensional, que además puede comportarse como una variable independiente, dependiente o interviniente.

Las dimensiones y factores que inciden y determinan el clima de una organización, sugieren la existencia de diversos tipos de clima: Likert (1976); Halpin y Croft (1980); Brown y Moberg (1983) y Kast y Rosenweig (1987) señalan que existen diferentes tipos de clima percibidos por los miembros de una misma organización. Likert (1976) establece que la combinación e interacción de dimensiones origina (2) grandes tipos de Clima con (2) subdivisiones cada uno basados en diversas características:

A. Clima de Tipo Autoritario:

Sistema I: Autoritarismo Explotador: Caracterizado por la falta de confianza y por el uso extenso del temor, las sanciones y las comunicaciones hacia abajo. Hay poca interacción entre el superior y sus subalternos estableciéndose con base en el miedo y la desconfianza. Son organizaciones muy centralizadas y la mayoría de las decisiones se toma en la cima.

Sistema II: Autoritarismo Paternalista: Caracterizado por una confianza condescendiente de la dirección en sus empleados. Uso de recompensas y algunas veces el castigo para motivar al personal. Existe interacción superior-subalterno con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. La mayor parte de las decisiones se toma en la cima, pero algunas se toman en niveles inferiores.

B. Clima de Tipo Participativo:

Sistema III: Consultivo: Se caracteriza por un alto grado de confianza en sus empleados. Las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se

permite a los subalternos que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

Sistema IV: Participativo y de grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Las decisiones se toman en forma integral en cada uno de los niveles. La comunicación es ascendente, descendente y lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

En su teoría de Clima Organizacional, Likert propone las siguientes dimensiones: (a) Liderazgo, (b) fuerzas motivacionales, (c) comunicación, (d) toma de decisiones, (e) establecimiento de metas y (1) control. Se considera que estas dimensiones del Clima Organizacional interactúan e influyen en variables claves tales como la satisfacción y la eficiencia. A los efectos de esta investigación se asume como principal soporte teórico la teoría de Likert y las dimensiones consideradas son: Liderazgo; Motivación, Comunicación y Toma de Decisiones, no se consideraron las dimensiones: Establecimiento de metas y control ya que fueron seleccionadas como indicadores de la dimensión liderazgo.

A continuación se presentan las cuatro dimensiones del clima organizacional seleccionado para este estudio según la teoría de Likert.

Una de las dimensiones que se pretenden demostrar como influyente del Clima Organizacional es el estilo de liderazgo del gerente que dirige y coordina las instituciones educativas. El liderazgo es necesario en todos los tipos de organizaciones educativas y en cada uno de sus departamentos. El gerente necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es ser líder. La acción del gerente en todos los niveles debe estar orientada a influir sobre el personal para ayudarlo a alcanzar sus objetivos en otras palabras, satisfacer sus necesidades. En consecuencia, los gerentes en el nivel supervisorio, necesitan de un equilibrio de destrezas técnicas, humanas y conceptuales para ser un líder triunfador, tal como 10

expresa Araujo (1986). Deben poseer las destrezas técnicas, junto con las humanas, que se requieren para el ámbito laboral particular, aunque en muchos casos el liderazgo eficiente en este nivel de gerencia se puede inclinar hacia las destrezas humanas y en menor grado de destrezas conceptuales. (p. 497). El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud. Para esta investigación el Liderazgo se considera **"el proceso de motivar y desarrollar a los demás para el trabajo efectivo"**.

La contribución de las teorías de la motivación, resultan muy significativas en el campo de la gerencia, donde existe un interés creciente por mejorar la calidad de vida en el trabajo, referido a la mayor participación en la toma de decisiones organizacionales y a la integración de las metas individuales y las de la organización, igualmente, cuando se pretende incrementar el desempeño mediante mejoras en los insumos humanos al proceso de producción, para crear un clima organizacional que sea motivación es **"el impulso capaz de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia la consecución de UD objetivo organizacional"**.

La comunicación resulta de vital importancia en las organizaciones educativas, para mejorar efectivamente el liderazgo del gerente al emplear la comunicación eficazmente para mejorar el desempeño y la productividad de los docentes, al tomar en consideración todos y cada uno de los requisitos enunciados anteriormente. Además no facilita solamente las funciones administrativas sino que también relaciona la empresa con su ambiente externo, siendo esta responsabilidad compartida con todas las personas de la organización y no sólo por el líder, quien establece el tono apropiado de las comunicaciones efectivas. En la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es importante para establecer la relación entre las partes, para el esclarecimiento y la explicación de los participantes inferiores de las razones de las decisiones tomadas. Los subordinados deben recibir continuamente de los supervisores un flujo de comunicación capaz de suplir las necesidades. Por otro lado, los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicación capaz de proveerlos de una idea adecuada de lo que está sucediendo. Se define entonces la comunicación

como **"el proceso mediante el cual se transmiten y reciben datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr la comprensión y acción dentro de los límites de la organización"**.

La toma de decisiones dentro de las organizaciones es un proceso tanto objetivo como subjetivo. Por un lado comprende la identificación de las metas y la formulación de un proceso eficiente y ordenado para alcanzarlas. Por el otro se tienen características humanas del encargado de tomar las decisiones, que promueven la rapidez, los atajos y la aceptación de alternativas menos que ideales. Motta (1993), apoyado en el enfoque de sistemas define la toma de decisiones como un proceso mediante el cual un gerente puede alcanzar objetivos, políticas y estrategias.

Este proceso es clave ya que influye en el comportamiento del individuo dentro de la organización, debido a que los procesos decisivos desempeñan un papel vital en el liderazgo, comunicación, motivación, relaciones de jerarquía, participación en el proceso gerencial, integración y otros aspectos de la interacción entre individuos grupos y organizaciones. Este aspecto requiere de un continuo mejoramiento ya que las decisiones y el ambiente de la organización está estrechamente relacionado por el logro de un desempeño acertado y exitoso.

Para efectos de este estudio la toma de decisiones se considera como **"el proceso en las organizaciones que se relaciona con la unidad básica del comportamiento del hombre y constituye un medio para alcanzar las metas u objetivos organizacionales"**.

Satisfacción Laboral

Sikula (1982), cita a Larouche y Delorme quienes definen que la satisfacción en el trabajo es "una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incentivos del empleado" (p. 595). Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una

organización; una respuesta a sus necesidades entonces puede afirmarse que está satisfecho.

A efectos de esta investigación la satisfacción laboral es definida como, la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo. Expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con **respecto al trabajo, las relaciones interpersonales y los incentivos que este le ofrece a través del reconocimiento, la responsabilidad y el desarrollo profesional.**

El análisis de los resultados evidencia que deben considerarse dos factores distintos en la satisfacción laboral:

1. Factores Motivadores o Satisfactorios, referidos al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo, considerados como factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia. Cuando los factores motivadores son óptimos, sube sustancialmente la satisfacción, cuando son precarios provocan ausencia de satisfacción.
2. Factores Higiénicos o Insatisfactorios: referidos a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja incluyendo las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, y las oportunidades existentes. Cuando esos factores son óptimos simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar sustancialmente la satisfacción. Cuando son precarios provocan la ausencia de satisfacción.

Mientras los factores satisfactorios son intrínsecos, los insatisfactorios son periféricos y extrínsecos en relación con el cargo en sí. Herzberg consideró que tanto el ambiente externo -contexto ambiental como el trabajo en sí son factores importantes en la motivación humana. Los factores motivacionales producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia. Para Herzberg,

motivación implica sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional manifestado por medio del ejercicio de tareas y actividades que ofrecen desafío y significado para el trabajador. Un ejemplo de ello son los ascensos recibidos ya que implican reconocimiento y desarrollo profesional. Herzberg llegó a la conclusión de que el mantenimiento de los factores no satisfactorios o "factores de higiene" por debajo de un mínimo vital, impide la aparición de la satisfacción en el trabajo. Por encima de este mínimo, no conocen límite, aunque su crecimiento no afecta el grado de satisfacción. Los factores satisfactorios sólo pueden aparecer cuando los factores de higiene han superado este mínimo vital y son los que sirven como instrumento motivador en el trabajador.

El enfoque de Herzberg enfatiza así aquellos factores que tradicionalmente son descuidados y despreciados por las organizaciones a favor de los factores insatisfactorios, en los intentos por aumentar el desempeño y la satisfacción personal. En este sentido el papel de la gerencia es proporcionar los medios propicios para que el empleado pueda desarrollarse profesionalmente, en virtud de que los empleados se motivan, fundamentalmente, por lo que hacen por sí mismos, cuando adoptan una responsabilidad o adquieren reconocimiento a través de su propia conducta, se sienten firmemente motivados y satisfechos.

Una de las dimensiones a investigar en este trabajo como elemento que afecta el nivel de satisfacción de los docentes, son las relaciones interpersonales, tomando en cuenta que el ser humano vive en el grupo y que responde con algunas de sus conductas individuales en función del grupo al cual pertenece. Blum y Naylor (1977) expresan que:

Todo aquel que haya ocupado un puesto sabe que si sus relaciones con sus compañeros de trabajo no son buenas, el empleo será insatisfactorio. Para que un individuo encuentre satisfacción en su empleo deberá sentir que está en buenos términos con sus compañeros. (pp. 541-542).

El concepto de Relaciones Interpersonales ha sido tratado durante mucho tiempo como un elemento determinante en las relaciones de trabajo. Katz y Khan (1986) lo definen como la interacción existente entre los diferentes miembros de una organización. Para efectos de este estudio se define como el conjunto de interrelaciones humanas que se establecen entre las personas que conforman el cuerpo docente incluyendo al superior tendientes a crear un ambiente satisfactorio y en grupo. Según Porras (1988) las personas trabajan relacionándose entre sí para llevar a cabo las tareas de la organización. Al hacerla interactúan en diversas agrupaciones sociales: a nivel interpersonal, grupal e intergrupar. En una estructura organizativa ningún individuo funciona por sí solo. Todos pertenecen a un grupo. No existe una definición de grupo aceptada por todos, sin embargo, para esta investigación se utiliza la de Greer (1986): "Un grupo es un agregado de individuos que existen en un estado de interdependencia funcional a partir del cual se desarrolla una corriente de comunicación y un ordenamiento consecuente de la conducta".

El reconocimiento lo concibe como un procedimiento mediante el cual se valora el esfuerzo realizado por un individuo produciendo satisfacción como el desempeño, y comprobó en investigaciones realizadas, que tanto la satisfacción como el desempeño son funciones de recompensas y sostiene que: (a) las recompensas producen satisfacción, y (b) las recompensas basadas en el desempeño actual afectan al desempeño subsecuente. De la misma manera Herzberg (1968) da importancia al reconocimiento del logro como un factor para la satisfacción personal, la cual varía en grados de acuerdo con el individuo. También McClelland (1961) hace hincapié en el motivo de logro evidente para llevar hacia el crecimiento profesional y económico de las organizaciones. En consecuencia esas recompensas sociales, morales y simbólicas pueden ser consideradas las más adecuadas para motivar y satisfacer a los docentes en instituciones universitarias.

Por su parte Keith (1983) ha observado que la importancia, responsabilidad y conocimiento de los resultados del trabajo mejoran la motivación y satisfacción en el trabajo. Así mismo delegar responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre

superiores y subordinados mejora la satisfacción laboral. Esto se puede profundizar, apoyándose en Katz y Khan (1989), cuando opinan que el asumir responsabilidades despierta la satisfacción intrínseca por el trabajo. Así mismo, Gibson Ivancevich y Mattison (1995) reconocen que si bien no todos los trabajadores están ansiando aceptar más responsabilidades, la mayoría de ellos responde al reto de un clima de trabajo en el cual sean tratados como individuos maduros. En un clima así, llegan a estar altamente motivados en el trabajo, con el resultado de que tanto sus necesidades individuales como las de la organización son congruentes. Los diferentes autores, consideran que para crear un Clima Organizacional adecuado para la producción de satisfacción, el gerente debe crear y mantener en su grupo de trabajo un profundo sentido de responsabilidad para alcanzar sus propias metas y para cumplir con sus obligaciones en la organización.

Desarrollo Profesional

Dessler (1992) explica que el desarrollo profesional es una actividad dirigida a mejorar el desempeño actual o futuro del empleado mediante la impartición de conocimientos, el cambio de actitudes o el mejoramiento de habilidades. Por lo tanto pueden ser programas internos proporcionados por la Organización o externos que pueden ser seleccionados por el interesado o de acuerdo a los objetivos organizacionales y/o individuales.

Así mismo el desarrollo profesional influye en la satisfacción del empleado pues las personas se desempeñan mejor en sus puestos cuando a ellos les gustan y los consideran adecuados así como consideran el mismo como incentivo por parte de la organización al tomar en cuenta sus intereses individuales y/o organizacionales.

Covey (1991) puntualiza cuatro paradigmas gerenciales básicos, haciendo notar que solamente uno de ellos se basa en suposiciones verdaderas respecto a la naturaleza de la gente, puesto que toma en cuenta la persona como un todo; tal es el caso del "liderazgo de transformación o centrado en principios". Con el empleo de este paradigma se logra aumentar

la eficiencia y eficacia en las personas y organizaciones, a través de un conjunto de principios probados como son las leyes naturales y los valores sociales rectores, que han sido durante siglos característicos de la sociedad.

El paradigma del liderazgo centrado en principios apunta a la necesidad de perfeccionamiento constante en cuanto al desarrollo personal y profesional, las relaciones interpersonales, la eficacia gerencial y la productividad en la organización. Por lo tanto, subraya el mismo autor que "el liderazgo centrado en principios cuando se aplica a la Calidad Total, da poder a la gente para aumentar su motivación intrínseca, para ser más coherente en su labor personal y por tanto, para estar más predispuesta al perfeccionamiento constante". (p.369).

Adair (1990), Covey (1994), Bennis y Nanus (1991) resaltan que los gerentes realmente efectivos necesitan liderizar "desde adentro", como medio para lograr perfeccionamiento y cambios significativos en las personas y organizaciones, destacando que la eficacia de las mismas se fundamenta en ciertos principios, los cuales, son parte de la condición del conocimiento y la conciencia humanos.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este estudio se utilizó una investigación de campo mediante el método descriptivo correlacional tipo encuesta en el cuál se analiza el tipo de clima organizacional predominante en el departamento de Geografía e Historia del IPMJMSM y su relación con la satisfacción laboral sentida por los docentes adscritos.

La población a la cual se dirigió esta investigación estuvo conformada por los docentes que laboran en el Departamento de Geografía e Historia del IPMJMSM para el mes de Octubre de 1998, la cual constituyó un universo de 16 docentes.

A fin de registrar, recoger, analizar y proveer información relevante sobre el problema de estudio se diseñó un instrumento, el cual consistió en una adaptación del presentado por Bracho (2009) y Castro (1988) en sus

investigaciones sobre Clima Organizacional en instituciones de educación superior, por cuanto su validación confirmó su utilidad para medir las variables clima organizacional y satisfacción laboral.

RESULTADOS

La primera parte del análisis presenta la determinación del Clima Organizacional en el Departamento de Geografía e Historia y para lo cual se analizó la primera parte del instrumento. El objetivo número 1 de esta investigación estaba referido a la determinación del Clima Organizacional en el Departamento de Geografía e Historia según la teoría de Sistemas Administrativos de Likert (Autoritario Explotador, Autoritario Paternalista, Consultivo y Participativo y de grupo).

Las respuestas de los 15 profesores que constituyeron la muestra reflejan que en el Departamento de Geografía e Historia del IMJMSM se perciben tres tipos de Clima Organizacional: el 73.3% percibió participativo, un 20,1% percibió consultivo y un 13.3% percibió autoritario paternalista, tal y como se evidencia en el gráfico 8.

De acuerdo a estos resultados puede afirmarse que en el Departamento de Geografía e Historia hay un fuerte predominio del Clima Organizacional Participativo. Al analizar los resultados del Objetivo #,1 del estudio referido a la determinación del tipo de Clima Organizacional predominante en el Departamento de Geografía e Historia a través de la percepción de sus docentes adscritos. Coinciden con el postulado de la teoría de Likert (1976), referido a que en una misma organización se pueden detectar diferentes tipos de Clima Organizacional, y con lo indicado por Gibson: Ivancevich y Donnelly (1987) cuando señalan que numerosas organizaciones tienen climas con atributos que representan una combinación de dos o más tipos de Clima Organizacional. También confirman la definición del Clima Organizacional de James y Jones (1976) asumida en esta investigación, referida a la medida perceptiva de los atributos organizacionales, que conciben el clima de una organización como el producto de las percepciones individuales, que dependen del significado que sus miembros

le asignan a las características de los procesos organizacionales, en este caso a la percepción de los docentes de las dimensiones del clima organizacional: liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones.

Con relación a las dimensiones del clima organizacional que se tomaron en cuenta en esta investigación, liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones la interpretación de resultados permitieron especificar y afirmar lo siguiente

Liderazgo

De acuerdo con esta dimensión, la mayoría de los docentes percibió el liderazgo ejercido en el departamento como Participativo, lo cual refleja, que el jefe de departamento según la percepción de los docentes ejerce un liderazgo en el cual: (1). Se delega autoridad en el docente. (2). Se valora al docente, reforzando así su valor personal. (3). Se demuestra interés por el cumplimiento de las metas departamentales. (4). Se propician situaciones para la interrelación de los docentes. (5). Se propicia la participación de los docentes en la toma de decisiones. (6). Existe credibilidad en las comunicaciones emanadas del Jefe. (7). Se brinda asesoría técnico-docente. (8). Se ofrece ayuda para la consecución de objetivos, y se dan instrucciones para el cumplimiento de actividades.

Tomando en consideración estos resultados, se evidencia el liderazgo como un factor determinante en el Clima Organizacional Participativo percibido por los docentes del departamento.

Porras (1988) señala que los departamentos y organizaciones que presentan un enfoque participativo son más realistas en la fijación de sus metas y más eficaces en su logro.

En relación al control ejercido por este estilo de liderazgo Albornoz (1986) señala que en las organizaciones normativas como es el caso de las Universidades usan el control moral como la principal fuente de influencia sobre los docentes por considerar que estos tienen un alto compromiso basado en la motivación y la moral.

Motivación

Observando la tendencia de respuestas de los ítems correspondientes a esta dimensión, se asume que representó el segundo factor con un alto porcentaje de percepciones de los docentes en el clima Participativo, 10 que significa que las fuerzas motivacionales ejercieron influencia preponderante en el clima participativo resultante, en los siguientes aspectos:

1. Confianza en el personal docente.
2. Motivación para la participación en la formulación de las metas departamentales.

Cuando los factores motivadores son óptimos sube sustancialmente la satisfacción y cuando son precarios provocan ausencia de satisfacción. Las respuestas dadas a las interrogantes que median la dimensión motivacional revela, que los docentes tienen sus necesidades de pertenencia, sociales, estima, status, autorrealización, protección, seguridad y necesidades físicas básicas satisfechas y que para ellos es importante adquirir nuevos conocimientos y habilidades: retroalimentación oportuna de parte de sus superiores, relaciones cooperativas con su compañeros y que le sea reconocido el esfuerzo que hace en su trabajo.

Comunicación

La comunicación fue percibida por los docentes como generadora de un clima Participativo donde se evidenció: (1). La fluidez en la comunicación del docente al jefe de Departamento. (2). Están dadas las condiciones para mantener comunicaciones informales. (3). Se emiten opiniones de los mensajes recibidos. (4). La fluidez en la comunicación del jefe del departamento hacia los docentes en todos los sentidos. (5). Se hace uso del contenido del mensaje recibido. (6). Se interpretan con claridad los mensajes emitidos por el jefe.

Los resultados obtenidos estuvieron acordes con las características de la comunicación, señalada por Likert dentro del clima Participativo, referida a

que en las organizaciones, donde predomina este tipo de clima, se facilita altamente la comunicación, a través del flujo de comunicaciones ascendente, descendente y horizontal. Contar con un sistema de comunicación adecuados es de fundamental importancia puesto que esta es considerada como el sustento indispensable dentro de la organización para el logro eficaz de la interacción de las personas con sus transformaciones requeridas. Ambiente y los procesos de cambio.

Toma de Decisiones

Según la percepción de los encuestados, esta dimensión refleja un clima Participativo, motivado a los siguientes resultados: (1). Alta participación de los docentes en la toma de decisiones. (2). Hay una alta responsabilidad asumida por las decisiones tomadas en equipo. (3). Existe acceso a la información necesaria para la toma de decisiones. (4). La delegación de responsabilidad en la toma de decisiones es participativa. (5). Se otorgan elementos necesarios para la toma de decisiones. Llama la atención que un aspecto tan importante como el análisis de ideas en equipo para la toma de decisiones obtuviese tan alto valor.

Según Huber (1985) en una investigación sobre la influencia de la toma de decisiones en el Clima Organizacional señaló como aspecto fundamental, que se busquen ideas antes de tomar una decisión por cuanto la toma de decisión grupal efectiva aumenta la satisfacción del participante tanto en el resultado como en el proceso. En relación a la Satisfacción Laboral sentida por el personal académico en relación a las dimensiones Relaciones Interpersonales, Reconocimiento, Responsabilidad y Desarrollo Profesional se presentan los resultados de los mismos. Esto permite afirmar que el predominio de satisfacción laboral se encuentra entre la categoría de Muy Satisfecho y Satisfecho, con un alto predominio de Alta Satisfacción.

De los resultados del objetivo número 2 referido a la Satisfacción Laboral sentida por los docentes, se infiere que la Satisfacción Laboral guarda estrecha relación con el tipo de Clima Organizacional, tal como lo concibe Likert (1976) en su teoría, al indicar que en las organizaciones

donde existe un clima organizacional Participativo los empleados manifiestan estar altamente satisfechos o insatisfechos.

En lo que se refiere a la influencia de las dimensiones en la determinación de la satisfacción laboral se encontró que la dimensión que generó mayor satisfacción fue la Responsabilidad seguida de Relaciones Interpersonales y Reconocimiento; la dimensión que generó menor satisfacción fue la de Desarrollo Profesional.

Los resultados evidencian que existe cohesión de grupo y que hay preferencia por establecer el trabajo en grupo y no sólo individual, así como realizando con ello sentido de responsabilidad. El análisis de las respuestas dadas en relación a la dimensión Relaciones Interpersonales evidencia que los grupos de trabajo formalmente constituidos conocen los objetivos del departamento al cual están adscritos y contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de la tarea asignada y se apoyan mutuamente también puede afirmarse que existen grupos informales bien sea por interés de grupo o amistad.

En la dimensión Responsabilidad se refleja de acuerdo a los resultados presentados, que la misma ante las actividades asumidas genera en los docentes una alta satisfacción tal y como lo afirma Luthens y Kreitner (1987) despierta la satisfacción intrínseca por el trabajo. Podría decirse que los miembros de una organización tratan de buscar de acuerdo con sus capacidades mayor responsabilidad dentro del trabajo. Y a medida que adquieren mayor responsabilidad se sienten más felices, mejor ajustados y más satisfechos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la dimensión reconocimiento es uno de los factores que mayormente afecta la satisfacción laboral, sobre todo si se tiene en consideración el aspecto de Recompensas Simbólicas y Sociales donde los docentes manifestaron mayor grado de insatisfacción. Rodríguez (1989) afirma en otras investigaciones realizadas que la satisfacción y el desempeño son funciones de estas recompensas las cuales son afectadas de producirse las mismas. Los docentes al igual que otro

recurso humano organizacional se sienten altamente satisfechos cuando perciben que pueden obtener reconocimiento a su actuación por lo cual su desempeño es eficiente y su comportamiento en el trabajo mejora significativamente.

En relación a los resultados obtenidos en la Dimensión Desarrollo Profesional, se observó claramente la insatisfacción hacia este aspecto por parte de los docentes del Departamento de Geografía e Historia. Duarte (1992) señala al respecto que el desarrollo profesional a través del perfeccionamiento en el medio organizacional tiene gran relación con el rendimiento y productividad en el trabajo y en la satisfacción hacia si mismo.

Del análisis de la Variable Satisfacción Laboral se puede afirmar que los docentes sintieron mayor satisfacción en aquellos aspectos que dependían de ellos mismos tales como: responsabilidad y relaciones interpersonales, y sintieron menos satisfacción en aquellos que dependían fundamentalmente del medio ambiente. Estos resultados coinciden con lo señalado por Vroom (1964), quien destacó que los procesos de defensa humana conducen a la gente a atribuir satisfacción de sus propios logros y realizaciones, pero a atribuir causas de insatisfacción a los factores del medio ambiente de trabajo sobre los cuales tienen poco control.

El objetivo número 3 de esta investigación estuvo referido a establecer el grado de relación entre la incidencia del Clima Organizacional del Departamento de Geografía e Historia y la Satisfacción laboral. Para la determinación del mismo se utilizó el Coeficiente de Correlación de Personas se obtuvo un índice de + 0.89 considerado por Hernández (1998) como una correlación positiva muy fuerte, donde el coeficiente es significativo con un 99% de confianza de que la correlación sea verdadera a nivel de 0.01.

Por lo tanto puede afirmarse que el Clima Organizacional incide notablemente la Satisfacción Laboral sentida por los docentes del Departamento de Geografía e Historia donde se muestra el efecto del clima

organizacional de tipo Participativo y de Grupo en el Alto Nivel de Satisfacción sentida por los docentes concluyendo tal y como lo afirma Likert (1976) que un clima Participativo genera una alta satisfacción laboral.

En relación a los resultados obtenidos puede afirmarse que las dimensiones del Clima Organizacional Participativo que predomina en el Departamento de Geografía e Historia que inciden en la alta Satisfacción Laboral sentida por los mismos son el Liderazgo, la cohesión del trabajo en grupo, la participación en el proceso de toma de decisiones, el apoyo dado por parte del Jefe de Departamento, las tareas que tienen efecto sobre la vida organizacional, la motivación y la comunicación.

CONCLUSIONES

Los resultados concluyentes al objetivo 1, indican que el tipo de Clima Organizacional en cuanto a los procesos de liderazgo, comunicación y motivación del Departamento de Geografía e Historia del Instituto Pedagógico "José Manuel Siso Martínez", fue el denominado por Likert dentro de su clasificación de Sistemas Administrativos como Participativo, lo cual permite concluir que el nivel gerencial (Jefe de Departamento) toma en cuenta la opinión de los docentes, para darle solución a los problemas que se plantean tratando de crear un sentido de responsabilidad para alcanzar las metas de grupo, permitiéndoles participar en la toma de decisiones y utilizando la comunicación ascendente, descendente y lateral. El Liderazgo fue considerado en este estudio por los docentes maestres como determinante para precisar el Clima Organizacional Participativo obtenido, lo que significa que si el líder es un agente de cambio su acción repercutirá en el tipo de clima de la organización. Es decir, que si el líder es Participativo el clima de la organización percibido por los docentes será Participativo.

En el Departamento de Geografía e Historia, la satisfacción laboral .. sentida por los docentes tiene relación con el tipo de liderazgo percibido ya

que cuando las decisiones son consultadas -característica del clima Participativo-, la creatividad del subordinado no se ve coartada y minimizada por el cumplimiento de obligaciones que él cree no son relevantes, y por lo tanto se siente satisfecho completamente con el trabajo que realiza. Podría inferirse que las condiciones del Clima Organizacional Participativo en el Departamento de Geografía e Historia favorece el logro de altos grados de satisfacción laboral.

Es importante destacar que la dimensión que brinda menor satisfacción laboral a los docentes es la relacionada con el Desarrollo Profesional, confirmándose lo señalado por Brunet (1997) que los aspectos relacionados con el individuo le generan una alta satisfacción, mientras que los relacionados con la organización le generan menor satisfacción. Es importante señalar que los docentes expresan tener satisfechas sus necesidades de pertenencia, sociales, estima, status, autorrealización, protección, seguridad y físicas básicas y que para ellos es importante adquirir nuevos conocimientos y habilidades, reconocimiento por parte de sus superiores; retroalimentación oportuna; relaciones cooperativas con sus compañeros y que les reconozcan el esfuerzo que hace por su trabajo.

Los resultados concluyentes al objetivo 2, indican que la Satisfacción Laboral sentido por los docentes en relación a las dimensiones Relaciones Interpersonales, Responsabilidades- Reconocimiento es alto; mientras que en relación a la dimensión Desarrollo Profesional están insatisfechos o tienen poca satisfacción.

Los resultados concluyentes al objetivo 3, evidencian una fuerte correlación positiva (+0.89) entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Es obvio que un clima que permite al docente como el de tipo participativo predominante en el Departamento de Geografía e Historia alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, debe y así lo demuestran los resultados una visión positiva de su trabajo. En consecuencia la satisfacción en el trabajo varía según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional. Las principales dimensiones del clima y la, satisfacción implicadas en esta relación resultaron ser: (a) características de las

relaciones interpersonales entre los miembros del Departamento; (b) cohesión del grupo de trabajo; (c) responsabilidad e implicación en la tarea y (d) apoyo dado al trabajo por parte de la gerencia. Sin embargo, puede hacerse una distinción muy clara entre el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo. El clima está ligado a las percepciones directas en el trabajo o a la situación organizacional, y la satisfacción implica una evaluación de las condiciones de trabajo de la organización. La satisfacción representa entonces el aspecto afectivo de la percepción individual.

RECOMENDACIONES

Una vez finalizado el estudio con base en los resultados, y conclusiones, se procedió a formular un cuerpo de recomendaciones, que podrían servir de insumos para mejorar la acción general futura del nivel supervisorío a nivel Departamental en el Instituto Pedagógico "José Manuel Siso Martínez", las cuales se señalan a continuación:

1. Fomentar la participación de todos los miembros del personal académico, en la elaboración de un sistema de objetivos personales y organizacionales coincidentes, que permitan obtener la armónica articulación entre valores personales y objetivos institucionales elevando así la motivación de todos los participantes del proceso. .
2. Capacitar y actualizar en forma permanente a todos los docentes que ejercen funciones en los diferentes institutos que forman la Universidad Pedagógica Experimental Libertador y específicamente en el Instituto Pedagógico de Miranda "José Manuel Siso Martínez".
3. Realizar evaluaciones periódicas que permitan registrar la productividad y eficiencia del personal adscrito a los departamentos en el nivel de jefe, a fin de mejorar la acción gerencia! en la organización.
4. Establecer un sistema de incentivos y reconocimientos que eleven la motivación del personal académico en cuanto a su participación en el logro de los objetivos institucionales, ya que la no existencia de reconocimiento y evaluación de desempeño del recurso humano genera el riesgo, que en algún

momento el personal que realiza eficiente mente sus funciones, se limite sólo a cumplirlas sin hacer ningún empeño en ejecutarlas a nivel de excelencia.

5. Promover la asistencia del personal docente a cursos de actualización, eventos, simposios, congresos a nivel institucional facilitando los procedimientos administrativos para la misma.

6. Promover e incentivar al docente a que participe en funciones de extensión e investigación que permitan el desarrollo integral del docente conjuntamente con la función docente.

7. Explotar el valor intrínseco de la tarea como motivación para el personal, insistiendo siempre para que los equipos fijen sus propios objetivos y tomen sus decisiones, de tal forma que el docente pueda escoger, sus opciones y así hacer suyo el trabajo y sus resultados.

8. El nivel gerencial que coordina los Departamentos del Instituto Pedagógico de Miranda "José Manuel Siso Martínez", debe iniciarse en la práctica del "Liderazgo en Transformación" propuesta por Burns (1991), en tal forma que conjuntamente con el personal académico alcancen, estimulándose mutuamente, niveles de motivación más elevados, obteniendo el apoyo mutuo para un fin común.

9. Involucrar a todos los miembros del personal académico en la toma de decisiones, a través .de la realización en forma periódica de asambleas departamentales, de coordinación y de trabajo por áreas de conocimiento, que permitan la integración en equipos o grupos de trabajo, 'utilizando sus ideas, propuestas y recomendaciones para ser planteadas en los Consejos Académico y Directivo.

REFERENCIAS

- Adair, J. (1990). *Líderes, No Jefes. Guíe y oriente su equipo hacia el éxito*. Bogotá: Legis Fondo Editorial.
- Alvarez, G. (1996) Motivación para el Trabajo en Gerentes de la ciudad de Caracas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 15 cu 23-26. Colombia.
- Alvarez, R. (1993). *Influencia del Estilo de Liderazgo del Director en el desempeño del Personal Docente de los Planteles adscritos al Distrito Escolar N° 4*. Tesis de Maestría no publicada. Instituto Universitario Politécnico de las Fuerzas Armadas. Caracas.
- Araujo, N. (1986) *Una experiencia concreta en la Innovación Docente* Innovación 1 (2) 17-37.
- Bennis, W y Nanus B (1985) *Lideres: Las cuatro claves del Liderazgo Eficaz*
- Blum, M; Naylor J. (1977) *Psicolog:~ Industrial* México: Trillas
- Bracho de L. C. (1989) *Clima Organizacional y su relación con la Satisfacción Laboral en una Organización de Educación Superior*. Tesis Doctoral no publicada Caracas: UNESR
- Brunet, L. (1987). *El Clima de trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.U
- Busot J. (1985) *Investigación Educativa* Maracaibo: LUZ /
- Covey S (1994) *El Liderazgo' centrado en Principios* (Pantelides Trad) Barcelona España: Paidos.
- Dessler G. (1992) *Organización y Administración* Colombia: Prentice Hall.

- Duarte F. (1992) *El Clima Organizacional en el Departamento de Practicas Docentes del Instituto Pedagógico de Caracas*. Tesis de Maestría. "" Caracas: IPC
- Gavin J, y McCornick J (1995) Organizational Climate a function of personal and organizational variables *Journal of applied psychology* 60 p 135-139 .
- Gibson, J; Ivancevich J. Y Donnelly J (1992) *Organización, Conductor, J Estructura, Proceso* México: McGraw Hill
- Gil de S, A (1991) *Satisfacción del Docente Universitario*. Caracas: IPC
- .Halpin y Croft D (1978) *The organizational Clima te 01 Shcools University of Chicago Midwest Administration Center*.
- Hernández R, Femández C y Baptista P *Metodología de la Investigación*: México: McGraw Hill.
- Herzberg, F (1968) *One More Time: How do you motivate employers?* Harvard Business Review. Ja- Fe. .
- Kast F y Rosenweig, J (1990) *Administración en las Organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Katz D y Kahn R (1986) *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Kim Y (1985) *La interacción docente- clima organizacional un estudio sobre el stress entre docentes de los Institutos de educación superior*. Trabajo de Ascenso no publicado Colegio Universitario de Caracas. Caracas.
- Likert R (1968) *The Human Organization*. New York: McGraw Hill.
- Morillo, 1. (1995) *El Nivel de Satisfacción del Personal Docentes de los Departamentos de Ciencias Básica, Educación Industrial y Ciencias Sociales del Instituto Pedagógico de Miranda "José Manuel Siso Mp.rtínez"*. Trabajo de Grado no publicado. I.P.M.J.M.S.M. La Urbina,
- Motta P (1993) *La Ciencia y el arte de ser dirigente*. Colombia: Editores.
- Porras, J. (1988) *Análisis de Flujos. Método para diagnosticar y administrar el cambio organizacional*. México: Addison - Webey Iberoamericano. Quintenilla 1 (1991) *Recur90s Humanos y Marketing Interno*. Madrid: Pirámide.'
- Rodriguez, A. (1991). *La Gerencia Educativa y su influencia en el Clima Organizacional de los planteles oficiales*. Tesis de Grado no publicada. Universidad del Zulia: Maracaibo.
- Toro, F. (1992). *Desempeño y Productividad*. *Psicología Ocupacional*. Colombia Cincel LTDA.