

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Educación

Maestría en Investigación en Educación

Clima organizacional

Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa

Ximena Guevara P.

Tutora: Genoveva Espinoza

Quito, 2018



CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Ximena Guevara, autora de la tesis intitulada: **CLIMA ORGANIZACIONAL: NIVEL DE SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LA DOLOROSA**, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 29 de septiembre de 2017

Ximena Guevara Pazmiño

RESUMEN

La gestión del clima organizacional, constituye en la actualidad, un compromiso y una responsabilidad compartida entre quienes administran las organizaciones y el talento humano que laboran en ella. Un clima organizacional adecuado puede generar mayor eficiencia en la gestión y satisfacción en el desempeño; por esto, resulta importante generar ambientes laborales adecuados, para que la gestión de las organizaciones brinde servicios de calidad.

El objetivo del presente estudio es describir la percepción del clima organizacional y su incidencia en la satisfacción del personal que labora en la Unidad Educativa Particular (UEP) La Dolorosa. Para este efecto se aplicó una encuesta a 45 docentes, 16 administrativos y 12 de personal de apoyo, misma que contempla factores, como trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, conflictos, incentivos e identidad. El cuestionario con 38 ítems, estructurados con una escala tipo Likert, con cinco alternativas de respuesta: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, permitió obtener la información requerida.

Se concluye que los factores que requieren particular atención son conflictos y reconocimiento e incentivos, frente a éstos la percepción de los trabajadores es menos favorable 45,2% y 68,8%, respectivamente (dichas cifras se detallan en el apartado de resultados). De la investigación realizada y de acuerdo con las recomendaciones y conclusiones se desprende que no existe un modelo de manejo de mediación de conflictos y tampoco políticas de incentivos a nivel institucional, por lo que se sugieren estrategias que contribuyan a mejorar el clima organizacional de la institución, e incidan directamente en la percepción de su personal.

Palabras claves: Clima organizacional, motivación, percepción, satisfacción laboral.

DEDICATORIA

A mi esposo, por su incansable apoyo en cada faceta de mi vida, entregándome su amor y comprensión que tanto necesitaba.

A mi hijo Ivancito, por darme su amor y concederme parte de su tiempo para mi desarrollo profesional.

A mi mami Lucita por su inmenso amor e infinita ternura.

A mis hermanos Wilson y Henri.

A Estania, amiga y compañera, por su apoyo y acompañamiento en este proceso de formación profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme dado la vida, las fuerzas para llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A la UEP La Dolorosa, los compañeros de trabajo, con quienes he podido establecer relaciones afectivas, en la búsqueda de realizar con verdadera mística el trabajo diario y de construir un ambiente en el que podamos hacer efectivo nuestros sueños y metas, favoreciendo una oferta educativa de calidad.

A la Universidad Andina Simón Bolívar por la oportunidad brindada.

A la doctora Genoveva Espinoza, directora de tesis, por la conducción estratégica en la realización de la presente investigación.

Tabla de contenido

• INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO PRIMERO	14
MARCO TEÓRICO	14
1.1. El clima en las organizaciones educativas	14
1.2. Clima organizacional	15
1.2.1. Enfoques del clima organizacional	18
1.2.2. Características del clima organizacional	21
1.2.3. Funciones del clima organizacional	25
1.3. La teoría del clima organizacional según Likert	27
Sistema 1: Explotador-autoritario	28
Sistema 2: Benevolente-autoritario	28
Sistema 3: Consultivo	29
Sistema 4: Participativo	29
1.4. Modelos de comportamiento organizacional	30
1.4.1. Modelo autocrático	30
1.4.2. Modelo de custodia	30
1.4.3. Modelo de apoyo	31
1.4.4. Modelo colegiado	31
1.5. Cultura organizacional	32
1.5.1. Diferencias entre clima y cultura organizacional	34
1.6. Comportamiento organizacional	38
1.6.1. Actitudes hacia el trabajo	38

1.7. Satisfacción laboral	39
1.7.1. Teorías que explican la satisfacción en el trabajo	42
CAPÍTULO SEGUNDO	46
MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
2.1. Naturaleza de la investigación	46
2.1.1. Población	48
2.1.2. Diseño del instrumento.....	49
2.1.3. Procedimiento	53
2.1.4. Validez y confiabilidad	53
2.2. Análisis e interpretación de resultados	57
2.3. Variables sociodemográficas	57
2.4. Evaluación global	60
2.5. Evaluación por dimensiones.....	64
2.5.1. Cooperación	64
2.5.2. Relaciones interpersonales	65
2.5.3. Conflictos.....	67
2.5.4. Liderazgo.....	69
2.5.5. Identidad y pertenencia	71
2.5.6. Compensación y reconocimiento.....	73
2.5.7. Estructura	75
CAPÍTULO TERCERO	77
PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	77
3.1. Generalidades	77
CONCLUSIONES.....	85

RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Comparación de las perspectivas de la investigación sobre clima y cultura organizacional.	36
Tabla 2	Pruebas de medición de clima organizacional.	47
Tabla 3	Valoración de Alfa de Conbrach.	54
Tabla 4	Cuadro estadístico de Alfa de Conbrach.	56
Tabla 5	Descripción del personal por género	57
Tabla 6	Distribución demográfica del personal según el nivel de escolaridad.	58
Tabla 7	Descripción del personal según la edad.	58
Tabla 8	Descripción del personal según los años de servicio en la institución.	59
Tabla 9	Descripción del personal según el tiempo de antigüedad en el cargo.	59
Tabla 10	Valoración del clima organizacional según el porcentaje obtenido.	61
Tabla 11	Interpretación de resultados por dimensión.	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1	Ciclo del clima organizacional	23
Gráfico No. 2	Alfa de Conbrach estratificado	56
Gráfico No. 3	Distribución demográfica del personal según el género	57
Gráfico No. 4	Distribución demográfica del personal según el nivel de escolaridad.	58
Gráfico No. 5	Distribución demográfica del personal según los años de servicio.	59
Gráfico No. 6	Distribución demográfica según el tiempo de antigüedad en el cargo.	60
Gráfico No. 7	Tendencia general	62

Gráfico No. 8	Tendencia general: percepción del clima organizacional por dimensión.	63
Gráfico No.9	Percepción global por ítem de la dimensión cooperación.	64
Gráfico No. 10	Cooperación: personal administrativo, docente y de apoyo.	64
Gráfico No. 11	Cooperación: personal administrativo, docente y de apoyo, por pregunta.	65
Gráfico No.12	Percepción global de la dimensión relaciones interpersonales	66
Gráfico No.13	Relaciones interpersonales: personal administrativo, docente y de apoyo.	66
Gráfico No.14	Relaciones interpersonales: personal administrativo, docente y de apoyo, por pregunta	67
Gráfico No.15	Percepción global de la dimensión conflicto.	68
Gráfico No.16	Percepción global de la dimensión conflicto: personal administrativo, docente y de apoyo	68
Gráfico No.17	Percepción global de la dimensión conflicto: personal administrativo, docente y de apoyo, por pregunta.	69
Gráfico No.18	Percepción global de la dimensión liderazgo.	70
Gráfico No.19	Liderazgo: personal administrativo, docente y de apoyo.	70
Gráfico No.20	Liderazgo: personal administrativo, docente y de apoyo, por pregunta.	71
Gráfico No.21	Percepción global de la dimensión identidad.	71
Gráfico No.22	Identidad: personal administrativo, docente y de apoyo.	72
Gráfico No.23	Identidad: personal administrativo, docente y de apoyo, por pregunta.	72
Gráfico No. 24	Percepción global de la dimensión compensación y reconocimiento.	73
Gráfico No. 25	Compensación y reconocimiento: personal administrativo, docente y de apoyo.	73
Gráfico No. 26	Compensación y reconocimiento: personal administrativo, docente y de apoyo, por pregunta.	74
Gráfico No. 27	Percepción global de la dimensión estructura.	75

Gráfico No. 28 Compensación y reconocimiento: personal administrativo, 75 docente y de apoyo.

Gráfico No. 29 Compensación y reconocimiento: personal administrativo, 76 docente y de apoyo, por pregunta.

• INTRODUCCIÓN

La gestión del clima organizacional, hoy por hoy, constituye un compromiso y una responsabilidad compartida para establecer la calidad, como valor fundamental, que debe incorporarse a las normas de cualquier organización.

Un clima organizacional adecuado puede generar mayor eficiencia en el uso de los recursos y mejor ambiente laboral para alcanzar satisfacción en el trabajo; por esto, resulta importante generar ambientes laborales adecuados y estructurados, para que los resultados obtenidos en las organizaciones, particularmente en las instituciones educativas, se orienten a ofrecer servicios de calidad.

Una organización debe permitir y facilitar un funcionamiento coherente con la atención inclusiva de calidad que se pretende, por lo que es un consenso, sobre los beneficios que genera, el mantener un buen clima organizacional para elevar el nivel de satisfacción laboral.

La Unidad Educativa Particular La Dolorosa nació como “Hogar Colegio La Dolorosa” e inició sus labores en el campo de la educación el 1 de octubre de 1953. Las Esclavas del Sagrado Corazón de Jesús, a lo largo de estos años, han ido dando respuesta a los nuevos desafíos que van planteando la Iglesia y la sociedad desde su Carisma Eucarístico Reparador.

Desde el principio se buscó un nivel de estudios de calidad, incorporó a personal secolar en esta tarea evangelizadora, concediéndoles responsabilidad y autoridad necesarias en el desempeño de sus funciones, como colaboradores que comparten una misma inquietud por una educación no solo cristiana e integradora, sino también según su carisma, con una conciencia de que una verdadera educación tiene que integrar todas las dimensiones de la persona.

La presente investigación tiene como finalidad realizar un diagnóstico sobre el clima organizacional de la UEP La Dolorosa, pretende conocer cuáles son las percepciones que el personal docente, administrativo y de apoyo tiene de las características de la organización y cómo influyen en sus actitudes y comportamiento, para poder diagnosticar aquellos elementos que facilitan o dificultan los niveles de satisfacción y proporcionar oportunidades de mejora para sus empleados en un ambiente de confianza y respeto.

Este trabajo es una propuesta para determinar una realidad con respecto a las percepciones que comparte los miembros de la institución respecto a dimensiones, como cooperación, liderazgo, resolución de conflictos, compensación, identidad y estructura.

La tesis se estructura en 3 capítulos, cada uno de ellos presenta características relevantes.

Capítulo 1. Marco teórico. Explica los aspectos más relevantes del concepto clima organizacional, concepciones y teorías, así como las relaciones entre clima organizacional y la satisfacción. En esta conceptualización se evidencia que el clima organizacional tiene relación con las características psicosociales que tienen las personas en su espacio laboral; es decir, las percepciones que los individuos tienen del contexto, dan a conocer cómo se sienten, cómo configuran las relaciones y la incidencia que esto puede tener en el desempeño de su trabajo diario.

Capítulo 2. Marco metodológico. Presenta el análisis y la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación, la población, las técnicas e instrumentos de la investigación. Aquí se explica la metodología de análisis y las técnicas de investigación utilizadas, se presentan los criterios para llevar a cabo el trabajo, así como también el procedimiento utilizado para el análisis de la información. Recoge los resultados de la aplicación del cuestionario luego de haber sido procesados los datos estadísticamente.

Capítulo 3. Propuesta de mejora del clima organizacional. Plantea estrategias para fomentar oportunidades de desarrollo profesional del personal a través de programas y planes de desarrollo, contar con un sistema de evaluación de desempeño que permita incrementar su satisfacción laboral y su compromiso con la institución.

Finalmente, se plantea las principales conclusiones de este trabajo donde se analizan las aportaciones derivadas del marco teórico y las aportaciones del marco metodológico y analítico de esta investigación.

CAPÍTULO PRIMERO

MARCO TEÓRICO

1.1. El clima en las organizaciones educativas

Propiciar un servicio educacional de calidad implica considerar, como única ventaja competitiva sostenible, el capital humano y su capacidad de aprender a adaptarse a nuevos contextos y exigencias, entorno en el que, el clima organizacional incide como uno de los elementos que potencia el capital humano y contribuye a una gestión eficaz, factores que se evidencian en relaciones positivas, confianza, pertenencia, colaboración, desempeño y rendimiento del personal.

En la actualidad, las organizaciones tienen que adaptarse a constantes cambios del entorno para poder subsistir, existiendo factores que condicionan el escenario de cualquier organización, como procesos de globalización, desarrollo de la tecnología de información y comunicación y potenciación de modelos de desarrollo. Cada organización, particularmente una institución educativa, responde a su misión y objetivos con modelos de gestión propia, que los diferencian de otras instituciones, incidiendo también en estas diferencias, el ambiente interno de confianza, temor o inseguridad.

La organización siempre ha constituido la plataforma en que se sustenta la institución. Para Morín, “cualquier organización, biológica o social, es simultáneamente céntrica (por disponer de un centro decisorio), poli-céntrica (por disponer de otros centros de control) y acéntrica (por funcionar de forma anárquica, a partir de las interacciones espontáneas entre sus miembros)”¹, por ende, hablar de organización es hablar de factor humano y cuando las personas combinan talentos y esfuerzos y los orientan a un objeto común se constituyen las organizaciones.

Hernández y Rodríguez, manifiestan que “organizar es el proceso de diseñar estructuras formales de trabajo en una empresa, por medio de la generación de una jerarquía de autoridad y una departamentalización por funciones, que establezca responsabilidades por

¹ Edgar Morin, “Ciencia con conciencia”, en Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, 7ª ed., (México: McGraw Hill, 2007), 537.

áreas de trabajo”,² por tanto, las instituciones educativas, como organizaciones, mantienen una estructura con relaciones jerárquicas y funcionales entre los diversos órganos de la institución y están sujetas a cambios e innovaciones en los aspectos administrativos, gerenciales y de procesos educativos, cambios que se efectúan por acción del entorno o por necesidades internas que implican esfuerzos organizacionales para alcanzar logros o mejoras en un ambiente de profesionalidad, confianza y respeto.

1.2. Clima organizacional

Sobre el concepto de clima organizacional existen numerosas aportaciones de diversos autores que dan lugar a múltiples definiciones y conllevan diferentes indicadores para su medida, para Hellriegel y Slocum el clima es “el conjunto de atributos que pueden ser percibidos sobre una organización particular o sobre sus subsistemas, y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o sus subsistemas tratan con sus miembros y su entorno”³

Fernando Toro, por su parte, establece que “el clima es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo y no de la opinión acerca de esas realidades ni de la actitud de ellas y mucho menos de la satisfacción o insatisfacción con ellas”⁴; es decir, esta percepción se origina en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.

Se puede señalar, entonces que, los cambios que se suscitan en los grupos organizacionales dependen, en gran medida, de los individuos que interactúan en las instituciones, de la aptitud, los valores, las expectativas y los objetivos personales; por lo que el clima o ambiente de trabajo, como resultado de los fenómenos relacionales que se van forjando entre los actores implicados, constituye uno de los factores determinantes que facilita los procesos organizativos, de gestión, de innovación y cambio.

² Sergio Hernández y Sergio Rodríguez, Introducción a la administración: pensamiento, estrategia y vanguardia, 1ª ed., en Mario Pinto, *Desarrollo organizacional*, (México: Red tercer milenio S.C., 2012), 11.

³ Don. Hellriegel y John W. Slocum Jr. *Organizational climate: measures, research and contingencies*. Academy of Management Journal, 17 (2), 256.

⁴ Fernando Toro, *Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional*, Vol. 11, N° 1 y 2, (Revista interamericana de psicología ocupacional, 1992), 164.

En toda organización, particularmente en la organización educativa, la gestión del clima adquiere una dimensión de gran relevancia porque constituye un elemento primordial en el desarrollo de su estrategia organizacional, también tiene una inmediata repercusión, por lo que se precisa tener una visión amplia, integradora, realista de la organización para emprender un proceso que permita construir el ambiente laboral que lleve al logro de los objetivos deseados.

Por esto, las instituciones están llamadas a establecer estrategias que permitan observar el sinnúmero de variables que se generan dentro de su funcionamiento y trazar las acciones que se encaminen a crear un clima efectivo para alcanzar la visión de futuro diseñado para la institución, de modo que facilite los procesos de desarrollo del personal, exista satisfacción de los trabajadores y se refleje en la productividad de la misma.

Al respecto, señala Sulbarán, “una de las principales funciones de la gerencia es la creación de un clima organizacional favorable, tanto físico como mental, que induzca a la gente a contribuir espontánea y voluntariamente con sus esfuerzos a lograr cambios y obtener los objetivos planteados”⁵. En este sentido, si no existe un ambiente apropiado, todo esfuerzo puede resultar ineficaz.

Denison, define el clima organizacional como una “cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización”⁶, definición que se centra en las características de una organización y la forma cómo influyen en el comportamiento laboral de sus integrantes.

Para Forehand y Gilmer, el espectador del clima es miembro de la organización. “El clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones,

⁵ Juan Sulbarán, “El rol de la gerencia en los procesos de cambio”, *Revista de Economía*, Vol. 14, 2002), 200, en Isabel Pérez y otros, *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*, Revista de investigación y Postgrado, vol. 21 (Caracas: Universidad Experimental Libertador, 2006), 237.

⁶ Daniel Denison, *Cultura corporativa y productividad organizacional*, (Colombia: Legis, 1991)”, en Isabel Pérez de Maldonado y otros, *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*, Revista de investigación y Postgrado, vol 21 (Caracas: Universidad Experimental Libertador, 2006), 238.

son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización”.⁷

Hablar de clima organizacional es hacer referencia a las emociones, al ambiente que se genera entre los miembros de un grupo u organización; puede ser un vínculo o un obstáculo para el desempeño de la organización y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En la actualidad, el clima organizacional se considera un reflejo de la vida interna de una institución, que cambia en función de las situaciones organizacionales y de la percepción que tienen los empleados del mismo. En este sentido, Dessler, destaca los resultados del estudio realizado por George y Bishop que sostiene: “la estructura organizacional que incluye división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y recompensa tienen gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización”⁸.

El clima organizacional es fundamental dentro de una organización, está constituido por directrices que cada trabajador tiene de sí mismo y de la organización, por ello, Hall (1996), mantiene que la “especial importancia del clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de la organización”.⁹

Para Robbins, la percepción “es un proceso por el cual los individuos se organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente”¹⁰ Por esto, desde la percepción de cada individuo se puede entender la conducta de las personas ya que los individuos se comportan en base a lo que perciben, cada uno es capaz de dar una respuesta propia y diferente a la de los demás en función de cómo perciba el estímulo. Estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada

⁷ Garlie A. Forehand y Von Haller Gilmer, *Environmental variation in studies of organizational behavior*, (Psychological bulletin, 1964). 62.

⁸ Gary Dessler, *Organización y administración, enfoque situacional* (México: Prentice Hall Interamericana, 1991), 188.

⁹ Richard Hall, *Estructura, procesos y resultados* (México: Prentice Hall, , 6ª ed.,1996), 169.

¹⁰ Stephen Robbins, *Comportamiento organizacional*, (México: Prentice Hall, 8ª ed., 1999), 90.

persona tiene con la institución y, por tanto, refleja la interacción entre las características personales y organizacionales.

En las organizaciones que prestan servicios, como las instituciones educativas, las relaciones sociales que se generan entre los empleados alcanzan a sus clientes en forma directa en la medida en que para producir el servicio requieren interactuar con ellos. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

El término organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes diversos y dinámicos y como las organizaciones están formadas de personas, grupos y colectividades se generan comportamientos diversos que afectan o favorecen ese ambiente. Por su parte, las escuelas, como sistemas sociales simbólicamente integrados, requieren para su funcionamiento de tradiciones, solidaridades y motivaciones, estructuradas como pre-comprensiones, sobre las cuales se pueda respaldar diversos tipos de consensos racionalmente fundamentados, consensos que impulsen a su vez acciones orientadas al éxito de los aprendizajes.

La importancia del clima organizacional radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es solamente el resultado de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de esos factores, como tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo, entre otros. Sin embargo, en gran medida estas percepciones que los trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización.

El clima organizacional aparece como un componente de los centros educativos, con una serie de enfoques con respecto a la percepción que tienen los individuos sobre él. Es el estudio de los enfoques, elementos y dimensiones, lo que va a acercar al clima organizacional, hacia el estudio detallado de sus variables, con el fin de llegar a una valoración positiva o negativa y conocer la forma de influir en éstas para mejorarlo.

1.2.1. Enfoques del clima organizacional

La forma en que se visualizan los elementos del clima organizacional y cómo se conciben sus interacciones se sustenta en los diferentes enfoques y los factores que inciden en el clima organizacional.

La noción de clima refiere a una dimensión *social* de la organización, distinta a una concepción de la organización en términos de división social del trabajo intra-organizacional (racionalización, diferenciación de roles, supervisión, comunicación, gestión).

El clima organizacional ha sido tratado desde diversos enfoques, para este efecto se consideran tres enfoques:

1.2.1.1. Enfoque subjetivo

Concibe la problemática a partir de la percepción y opinión que el trabajador tiene de la organización. Considera que las percepciones que tienen las personas que trabajan en una organización sobre de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral son las que definen el clima organizacional. Se considera que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que el trabajador tiene de estos factores, percepción que a su vez está influida por su carga personal cultural. Es decir, las percepciones dependen de las interacciones, de las actividades y de todas las experiencias que la persona tiene con la empresa donde labora, por lo que el clima organizacional lo que hace es reflejar la interacción entre las características del personal y las de la organización.

Para Halpin y Crofts, referido al campo educativo, un punto importante del clima es el *Espirit*, término que indica la percepción que el trabajador tiene de sus necesidades sociales se están satisfaciendo y disfruta del sentimiento de la labor cumplida¹¹. Otro aspecto, al que en este enfoque se le asigna gran valor, es el de la percepción que tienen los trabajadores del comportamiento directivo. En este sentido, resulta fundamental, en la comprensión del clima laboral, el grado de compromiso, el nivel relacional y la afinidad con los miembros de la empresa.

La principal importancia de este enfoque radica en considerar al clima como un atributo de las personas, cuyo comportamiento no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que el trabajador tiene de las diferentes

¹¹ Andrew Halpin y D. B. Crofts, "The organizational climate of schools, International Review of Education", 1963 en Isabel Pérez, Marisabel Maldonado y Suleima Bustamante *Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional*. Investigación y Posgrado. Vol. 21, N° 2, 2006, 231, en <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinpost/article/view/1519/928>

características del contexto laboral, percepción que a su vez está influida por su carga personal cultural. Es decir, las percepciones dependen en buena parte de las interacciones, de las actividades y de todas las experiencias que la persona tenga con su empresa, por lo que, el Clima Organizacional lo que hace es reflejar la interacción entre las características del personal y las de la organización.

1.2.1.2 Enfoque objetivo o realista

En este enfoque la perspectiva del individuo depende del ambiente en el cual se encuentra; hace énfasis en las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas.

Fernández y Asensio, refiriéndose a las organizaciones escolares describen el clima organizacional como “el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que contiene un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de sus productos educativos”¹².

Para Forehand y Gilmer, el clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización.¹³

Estas características hacen referencia al tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas. En este enfoque la complejidad de los sistemas organizacionales se refiere al número de componentes, al número y naturaleza de las interacciones entre ellos y se relaciona específicamente con la dirección y la complejidad de la comunicación.

1.2.1.3. Enfoque de síntesis o integrado

En este enfoque se plantean los efectos subjetivos percibidos sobre el estilo

¹² María José Fernández Díaz y Inmaculada Asensio, *Concepto de clima institucional*. Apuntes de Educación, Dirección y Administración, n. 32, 1989), 2.

¹³ Garlie Forehand y Von Haller Gilmer, “Environmental Variation in studies of organizational behavior”, 361.

administrativo de una organización, pero también otros factores ambientales sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una determinada organización; es decir, la percepción que una persona tiene de una organización depende de las interacciones y convivencia que experimenta.

Tiene como principales representantes a Litwin y Stringer, quienes sostienen el clima como medida perceptiva de los atributos organizacionales, donde cada individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que puede satisfacer la organización¹⁴. El clima consiste en las percepciones personales globales que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos.

Se puede decir que este último enfoque es muy importante en el sentido que están muy ligadas las características objetivas de una organización y la percepción que de ella tienen sus trabajadores. Resulta difícil concebir una organización que ofrezca a sus trabajadores un ambiente de baja calidad espere que sus empleados tengan una percepción positiva de la organización, por lo que se requiere la capacidad de reconocer qué dimensiones y en qué medida son necesarias transformar en aspectos positivos para que las percepciones subjetivas del individuo mejoren.

1.2.2. Características del clima organizacional

El clima organizacional es un factor clave en el desarrollo de las instituciones, principalmente para las organizaciones que dirigen su gestión hacia un permanente mejoramiento del ambiente de trabajo; por ello, su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. La importancia del clima se evidencia en la gestión del cambio en los sistemas organizacionales, constituye una variable que media entre los valores de la institución: estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa y las personas: creencias, actitudes, costumbres, comportamientos, desempeños, que permiten esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.

El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita,

¹⁴ George H. Litwin y Robert A. Stringer, *Motivation and Organizational Climate*, (Boston: Harvard University Press, 1968), 125.

no solo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio, tiene gran importancia en la búsqueda del mejoramiento del ambiente de una organización; puede afectar positiva o negativamente en las organizaciones debido a la incertidumbre y percepción en cada una de las personas, que conlleva a desarrollar una determinada conducta que puede a su vez afectar los resultados de una organización.

El clima organizacional adquiere una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema. El clima de trabajo en las organizaciones es a la vez un elemento facilitador y también el resultado de numerosas interacciones y planteamientos organizativos, entre los que destaca especialmente la planificación con todos sus elementos, instrumentos y vertientes, sin olvidar el elemento humano y, consiguientemente, la comunicación, participación, confianza y respeto, entre otros.

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que dan cuenta de la personalidad de una organización que influye en el comportamiento de las personas.

Al respecto Brunet, sostiene que, “esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si esta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo, una empresa puede estar no siempre consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta.”¹⁵

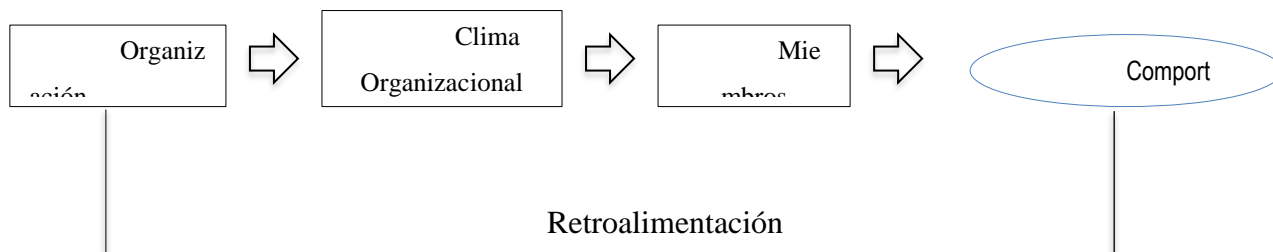
Desde la consideración de la organización como algo vivo, en el contexto educativo, la característica fundamental de esa organización es la disposición a realizar un trabajo conjunto en equipo, dispuesto a incorporar innovaciones, atento a los cambios internos y externos en el que el factor humano y el ambiente de trabajo en un modelo de previsión y planificación, destacan sobre todos los demás.

Para Goncalves, “el clima resultante induce a determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito”.¹⁶

¹⁵ Luc, Brunet, *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*, (México, Trillas, 2011), 12-13.

¹⁶ Alexis Goncalves. Artículo: *Dimensiones del clima organizacional*, (Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)), en <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>.

Gráfico No. 1
Ciclo del Clima Organizacional



Fuente: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Es decir, un determinado clima tiene lugar en función de las percepciones de los miembros de una organización, percepciones que dependen, en buena medida, de las interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Este autor también señala que:

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.¹⁷

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización.

Existe una serie de características del clima laboral que son muy importantes para poder realizar correctamente el diagnóstico del clima organizacional.

Goncalves resalta las siguientes características¹⁸:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que

¹⁷ Goncalves, *Dimensiones del Clima Organizacional*,

¹⁸ *Ibíd.*

se desempeñan en ese medio ambiente.

- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema independiente altamente dinámico.

Las características del clima organizacional se perciben directa o indirectamente, tienen impacto sobre el clima organizacional y repercute en el comportamiento de los miembros de la organización, por lo que tienen una gran variedad de consecuencias para la organización en lo que se refiere a productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

Existen una serie de características que tienen que ver con el clima laboral sin los cuales no puede desarrollarse ninguna organización que se base en las relaciones humanas y la necesidad de un orden y una estructura organizativa formal y funcional. Entre estas características están la comunicación, participación, motivación, liderazgo, planificación, confianza, creatividad.

Según Brunet, muchos investigadores que han abordado cómo medir el clima organizacional, a través de cuestionarios, no han llegado a un consenso en cuanto a las dimensiones que se deben evaluar, con la finalidad de tener una estimación más precisa sobre lo que es el clima.¹⁹

Litwin y Stinger fueron los primeros en plantear nueve dimensiones que se vinculan al clima de la organización: estructura, recompensa, relaciones, identidad, cooperación, estándares de productividad, conflictos, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones y desafío de las metas. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas

¹⁹ Luc Brunet, *Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*, (México, Editorial Trillas, 1992), 43

propiedades de la organización²⁰.

Si bien las características expuestas tipifican el clima en una organización, son las dimensiones que se relacionan con ciertas propiedades de la organización las que se adaptan a la realidad que describe la institución. Las dimensiones juegan un papel importante para identificar cómo un individuo percibe su organización.

1.2.3. Funciones del clima organizacional

Las funciones del clima organizacional son:²¹

1. **Desvinculación.** Lograr que un grupo de personas que un grupo que "no está vinculado" con la función que realiza, se comprometa.

2. **Obstaculización.** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles porque no están facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.

3. **Espíritu.** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

4. **Intimidad.** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

5. **Alejamiento.** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.

6. **Énfasis en la producción.** Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

7. **Empuje.** Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos

²⁰ George. H. Litwin y Robert. A. *Stringer*, "Motivation and organizational climate", en Alina María Segredo P., *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*, vol 39 (La Habana-Cuba: Revista Cubana de Salud Pública, 2013), 389. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>

²¹ Carola, Castillo, Del Pino, Nicole, Espinosa, *Vita Cultura* , *Clima Organizacional*, Documento de Internet, 2000, <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

para hacer mover a la organización, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la función y les merece a los miembros una opinión favorable.

8. **Consideración.** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

9. **Estructura.** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.

10. **Responsabilidad.** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

11. **Recompensa.** La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

12. **Riesgo.** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

13. **Cordialidad.** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14. **Apoyo.** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

15. **Normas.** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16. **Formalización.** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

17. **Conflicto.** La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

18. **Identidad.** El sentimiento de que uno pertenece a la organización y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.

19. **Conflicto e inconsecuencia.** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

20. **Selección basada en capacidad y desempeño.** Uso adecuado de las

capacidades del personal y su utilización para el logro de objetivos.

21. **Tolerancia a los errores.** El grado con 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.

22. **Adecuación de la planeación.** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

La UEP La Dolorosa al igual que cualquier otra institución educativa posee sus propias características y propiedades que la distingue de otras y la manera como se manifiesta el clima organizacional y el ambiente interno dependen de las percepciones que tienen las personas de las propias experiencias dentro de la organización.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, que en buena parte está determinada por los miembros que componen la organización. Toda institución debe forjar una cultura institucional que la identifique y la sustente, a fin de propiciar la cercanía o el alejamiento por parte del docente con la escuela misma. Por esto, considero que para poder establecer el clima organizacional en cualquier institución educativa es necesario revisar cómo es su cultura organizacional.

1.3. La teoría del clima organizacional según Likert

Un buen número de autores, para sustentar los tipos de climas que pueden surgir en una organización, basan sus estudios en la teoría de los sistemas de Likert.

Para definir las características propias de una organización que influyen en la percepción individual del clima, Likert establece tres tipos de variables: causales, intermediarias y finales.

1. **Variables causales.** Se definen también como variables independientes, determinan el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

Las variables causales se caracterizan porque: a) pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la administración; b) son variables independientes (de causa y efecto) lo que implica que sí éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la

administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. **Variables intermediarias.** Son variables que reflejan el estado interno de la empresa, evidencian aspectos como: motivación, actitudes, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Este tipo de variables son constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

3. **Variables finales.** Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las variables causales y las intermedias y reflejan los resultados que se obtienen en una organización, como productividad, gastos de la empresa, ganancia y pérdida

La combinación de estas variables permite determinar cuatro sistemas diferentes y cada uno produce un tipo distinto de clima organizacional. “Likert y Likert proponen una técnica denominada “Perfil Organizacional” para verificar cuál de los tipos de sistema opera una organización”²². Así:

Sistema 1: Explotador-autoritario

Se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones se toman a nivel gerencial y desde allí se difunden en línea descendente, haciendo uso de la amenaza y coacción de ser necesarias para lograr el cumplimiento de las disposiciones. Brunet expresa “este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas”²³

Sistema 2: Benevolente-autoritario

A nivel gerencial se toman las decisiones, pero existe cierta libertad en los empleados para hacer comentarios dentro de límites de relativa flexibilidad. Este tipo de clima da la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado, se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica.

²² Likert, Rensis y Jane Gibson Likert, *Nuevas formas para solucionar conflictos*, (México: Trillas, 1986) en Rosalinda, Vázquez Martínez, *El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior*, (México: Tiempo de educar, Universidad Autónoma del Estado de México, vol. 3 N° 5, I semestre, 2001), 105-131, en <http://www.redalyc.org/pdf/311/31103505.pdf>

²³ Luc. Brunet, , *El clima de Trabajo en las Organizaciones: definiciones, diagnósticos y consecuencias*, (México, Editorial Trillas, 1992), 30.

Sistema 3: Consultivo

El sistema jerárquico se mantiene, pero hay un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se utilizan recompensas en lugar de amenazas. Los empleados pueden discutir con sus jefes la mayoría de los asuntos que tienen relación con el trabajo. Para Brunet (1992), “este tipo de clima presenta un ambiente dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar”.²⁴

Sistema 4: Participativo

El proceso de toma de decisiones no está centralizado, sino que se distribuye en diferentes sectores de la organización. Existe completa confianza en los trabajadores, la comunicación fluye tanto hacia arriba como entre iguales en la organización y la relación entre la dirección o gerencia y el personal son buenas, existe sentido de compromiso y seguridad.

Estos cuatro sistemas se identifican con dos tipos de clima organizacional. Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, desfavorable, con una estructura rígida, autoritaria; en tanto que los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, favorable, con una estructura flexible.

El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también muy privativas de este tipo de clima, en tanto que un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procura una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones.

La mejor opción, para las instituciones educativas, es crear un clima organizacional participativo, que lleve a los docentes a contribuir de forma espontánea y voluntaria con sus esfuerzos para lograr cambios y alcanzar los objetivos institucionales planteados. La fortaleza de un centro escolar está en la capacidad de alcanzar nuevos logros cuando sea

²⁴ Luc. Brunet (1992), 31

necesario, y se logra cuando su gente expande su capacidad de colaboración, aprendizaje, innovación y desarrollo.

1.4. Modelos de comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se refiere a la forma de actuar de las personas y permite comprender su conducta en las organizaciones.

Los modelos de comportamiento organizacional constituyen un sistema de certezas que domina la manera de pensar de los directivos de una empresa y que, por lo tanto, afecta a sus acciones. La elección de un modelo de comportamiento Organizacional es importante ya que de éste depende el ambiente dentro de la organización. Los modelos pueden variar de una empresa a otro y también pueden variar dentro de los departamentos de una empresa.

Existen algunos modelos de comportamiento organizacional, entre lo que destacan²⁵:

1.4.1. Modelo autocrático

Modelo prevaleciente en la revolución industrial, quienes ocupan el mando tienen el poder suficiente para ordenar. La autoridad oficial sabe lo que debe hacerse y los empleados deben seguir sus órdenes. Este modelo se maneja entre la autoridad y la obediencia. Sin embargo, existen mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales.

1.4.2. Modelo de custodia

Este modelo surge cuando se detectan sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático. Si una organización carece de los recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones, le será imposible adoptar el modelo de custodia. Este modelo da como resultado la dependencia del empleado a la organización, los empleados dependen de las organizaciones en lo que se

²⁵ Keith, Davis y John Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*, (México, Mc Graw Hill Interamericana), en Marha Alles. *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*, (Buenos Aires: Granica, 1ª ed., 2007), 51. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4ZdfAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=modelos+de+comportamiento+organizacional+segun+autores&ots=tK5s8psIFp&sig=NfPJonD6r_F6unqJW8rLkVuHdUA#v=onepage&q=modelos%20de%20comportamiento%20organizacional%20segun%20autores&f=false

refiere a su seguridad y bienestar, la orientación de la gerencia es hacia el dinero, principal motivación del empleado. No existe ningún incentivo hacia el progreso.

Como resultado del trato que reciben tienden a mostrarse satisfechos y a mantenerse leales a sus empresas; sin embargo, este tipo de satisfacción no necesariamente produce una motivación intensa, antes bien puede producir únicamente una cooperación pasiva; en estas circunstancias los empleados no se desempeñan con mucha mayor eficacia que bajo el antiguo enfoque autocrático. El trabajo realizado es por debajo de sus capacidades, pues no están motivados para llegar a niveles altos; los trabajadores se sienten complacidos, pero no satisfechos.

1.4.3. Modelo de apoyo

En este modelo el elemento más importante es el trabajador. El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. Si la dirección les da la oportunidad de hacerlo, asumirán responsabilidades, desarrollarán el impulso a contribuir y se superarán.

El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores, la ventaja radica en la participación e involucramiento del empleado en las tareas de la organización. Este modelo es eficaz para empleados y administradores porque se beneficia de una aceptación generalizada.

1.4.4. Modelo colegiado

Se caracteriza por el trabajo en equipo, estimula la autorresponsabilidad. “Las decisiones en las organizaciones basadas en el modelo colegial se toman mediante una comunidad de personas y grupos, cuyos papeles y especialidades quizá sean diferentes, pero comparte metas y objetivos comunes para la organización. Por tanto la toma de decisiones es por consenso.”²⁶

Sin duda la orientación en la administración actual se orienta al trabajo en equipo. La respuesta de los empleados es la autodisciplina, se sienten responsables y por tanto experimentan cierto grado de realización.

²⁶ Henry Mintzberg, James Quinn y John Voyer, *El proceso Estratégico: concepto, contextos y casos*, (México: Pearson Prentice Hall, 1997), Citado en *Modelos de Comportamiento Organizacional*, (Unidad II), 36. http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/unida/RH/CO/COS02/CO02_Lectura.pdf

Los cuatro modelos guardan estrecha relación con las necesidades humanas, de modo que han adquirido importancia según esas necesidades. Uno de los retos en toda organización es identificar el modelo a usar y evaluar su eficiencia, de modo que se puedan aplicar la habilidad conductual que concuerden con los valores empresariales.

Cada organización, particularmente las instituciones educativas eligen un modelo en particular que depende de la filosofía institucional, misión, visión, valores, ya que cada organización es única y tiene su particular estilo de conducción. Por el tipo de tareas que se desarrollan en las instituciones educativas, la tendencia es a los modelos de apoyo y colegiado que se basan en el trabajo en equipo y de lineamiento intelectual.

1.5. Cultura organizacional

Alexis Serrano, expone que, la cultura “es el conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, que hace que las personas tengan una concepción más o menos homogénea de la realidad y un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas”.²⁷

Para Carriego, “La cultura organizacional es una cualidad relativamente estable de políticas que afectan a toda la institución como también a las prácticas de sus miembros.”²⁸

De la comparación y análisis de las definiciones dadas por estos autores se puede inferir que coinciden al concebir la cultura como aquello que identifica a una organización; también sugieren que toda organización posee una cultura organizacional y en la medida que se desarrolla esta cultura permite que quienes forman parte de una organización adquieran conductas, comportamientos, creencias y valores compartidos.

La cultura organizacional juega un papel importante en las organizaciones, ya que en el estudio de las organizaciones, “cultura equivale al modo de vida de la organización en todos los aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc.”²⁹

En este sentido, la cultura organizacional cumple determinadas funciones que permiten diferenciar una organización de las demás, genera un sentido de identidad,

²⁷ Alexis Serrano, *Administración de Recursos Humanos*, (1ª edición, 2007), 155.

²⁸ Cristina. Carriego, *Mediación pedagógica, Módulo 1* (Buenos Aires: Fundec, 2002) en Luis Ma. Berthoud y Alfredo López, *Clima y cultura, componentes de la calidad educativa*, (Mar del plata: Universidad Fasta ediciones, 2013), 26.

²⁹ Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, (México: McGraw Hill, 1ª edición, 2009), 142

establece compromisos, moldea las actitudes y el comportamiento de los miembros de una organización. Entonces, para poder establecer el clima organizacional es preciso revisar cómo es su cultura organizacional, pues cada institución tiene un carácter y personalidad propia que la diferencian de otras instituciones y que van más allá de la infraestructura.

La cultura proporciona los principios generales y un contexto para que la organización siga y ejerza la estrategia, puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna que hace referencia a la forma de organización que adopta una institución, empresa u otra entidad para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenidos con vista a garantizar una adaptación externa adecuada.

Chiavenato explica que algunos aspectos de la cultura organizacional se perciben con más facilidad, mientras otros son menos visibles y de difícil percepción. Para este autor, la cultura “es la manera como cada organización aprendió a tratar su ambiente y sus socios; es una mezcla compleja de presuposiciones, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, representan la manera cómo funciona y trabaja una organización.”³⁰

Un clima organizacional apropiado y una cultura organizacional facilitan compromisos que van más allá de los intereses personales, en beneficio de toda la organización; por lo que para alcanzar los objetivos de una institución es preciso identificar sus potencialidades, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que ayuden a crear un ambiente capaz de influir en su rendimiento. En consecuencia, clima y cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa.

Los teóricos de las organizaciones saben y reconocen la importante función, que cumple la cultura en la vida de los integrantes de una organización, pues esta es la que afecta las actitudes y conductas de los empleados.³¹

La cultura organizacional, se desarrolla a partir de la necesidad de mantener relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización. Dependiendo de la

³⁰ Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, 144

³¹ Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, (México: Prentice Hall, 10ª edición, 2004) 528.

naturaleza de su actividad y las características de las personas a quienes deba emplear, es posible que se creen diferentes expectativas y valores.³²

Toda organización posee una cultura organizacional, cuyo inicio tiene que ver con los fundadores de la organización, quienes contribuyen en la conformación y estructura, y en la medida que se desarrolla la cultura organizacional permite que sus integrantes adquieran comportamientos, conductas y otros factores que inciden en su desempeño.

Al hablar de las instituciones educativas, cada una de ellas tiene su propia historia en la que se va generando y asentando determinados modos de hacer y pensar, a partir de experiencias compartidas, de percepciones y vivencias subjetivas, así como formas particulares de relacionarse social y profesionalmente; es decir, cada una tiende a configurar rasgos culturales y particulares propios.

Por esto conocer la cultura organizacional, ponerla en relación con las condiciones sociales, políticas y económicas de la educación, constituye una condición necesaria para tomar conciencia de las bases profundas sobre las que se asientan sus acciones y para explorar vías y alternativas de mejora.

1.5.1. Diferencias entre clima y cultura organizacional

El clima y la cultura organizacional han sido objeto de estudio a partir de la psicología social, sociología y antropología, lo que ha provocado muchas discusiones acerca de su definición y contenido. Cada organización tiene su cultura organizacional; según Chiavenato, para conocer una organización se requiere comprender su cultura, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, pues “el modo que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.”³³

En este sentido, es importante que cada organización comunique el tipo de cultura que desea alcanzar, según su identidad y visión, de modo que sus empleados se identifiquen con la organización y su cultura. En las diferentes organizaciones, como las instituciones

³² Adrián Fumhan, *El comportamiento del individuo en las organizaciones*, psicología organizacional, (EE UU: Oxford University, 1990), 577.

³³ Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, (México: McGraw Hill, 2011), 72.

educativas, las percepciones que los empleados tienen respecto de su organización: trabajo, ambiente físico, relaciones interpersonales, regulaciones, determinan las creencias, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Con frecuencia se utilizan los términos clima y cultura de forma intercambiable en la literatura organizacional. Sin embargo, para Gairín “clima y cultura son como «dos caras de una misma realidad»³⁴. Así, para unos autores la cultura de una organización es uno de los elementos que configuran el clima, mientras que para otros la cultura es un concepto más amplio en el que él se considera al clima como elemento fundamental.

Entonces, las diferencias entre clima y cultura radican en considerar aspectos metodológicos y epistemológicos. Así, al hablar del clima se pretende caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales, en tanto que la cultura pretende entender los valores y las hipótesis fundamentales que los individuos de las organizaciones agregan al sistema social del cual forman parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

Denison,³⁵ considera que ambos constructos representan perspectivas claramente distinguibles. Así, mientras que la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigadas y que se dan por supuesto, el clima alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y en pautas de comportamiento.

El clima organizacional es característico de una organización ya sea por sus características como por las percepciones que cada individuo tiene del medio ambiente de trabajo, mismas que se hallan a su vez influidas por los aspectos culturales propios de cada persona, en tanto que la cultura tiene que ver con principios, valores, mitos, anécdotas y creencias compartidas por los miembros de la organización que dan a esta una identidad

³⁴ Joaquín Gairín, *La Organización Escolar: contexto y texto de actuación*, (Madrid: La Muralla, 1996), 360.

³⁵ Daniel. R., Denison, *What is the difference between organizational culture and organizational climate?* (1996), citado por: Santana, Penélope y Araujo, Yasmina, *Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?*, 296 <https://www.google.es/#q=clima+y+cultura+organizacional+¿dos+constructos+para+explicar+un+mismo+fenómeno>

propia y determinan la conducta peculiar de los individuos que la forman y la de la propia institución.

Desde este punto de vista, la cultura organizacional es lo que diferencia a una institución de otra y que permanece en el tiempo, lo que hace evidente la dificultad de modificarla.

La cultura organizacional habla del ambiente organizacional como un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten los individuos de una organización, por lo que se puede hablar de cultura en una organización entera o bien referirse al ambiente en una división filial, planta o departamento.

El clima puede ser medido y modificado con programas de desarrollo organizacional, mientras que la cultura es extremadamente difícil de medir directamente y modificar hacia una dirección deseada. Por esto la cultura organizacional precede al clima organizacional y actúa como su base y fundamento.

La cultura es el componente de toda organización donde descansan los demás y suelen tener una influencia más decisiva en los procesos organizativos y gestores.

En el afán de clarificar las similitudes o diferencias entre clima y cultura Denison³⁶ explica que las divergencias radican en los diferentes fundamentos teóricos en los que se enraízan estos conceptos, vinculados con las tradiciones intelectuales de la época en la que se formulan. Para esto establece las siguientes características para cada uno de estos conceptos que se manifiestan en la siguiente tabla:

Tabla 1. Comparación de las perspectivas de la investigación sobre clima y cultura organizacional.

Diferencias	Cultura organizacional	Clima organizacional
Epistemología	Contextualización/Ideográfica	Comparativa/Nomotética
Punto de vista	<i>Emic</i> /miembros (vía del investigador)	<i>Etic</i> /investigador (vía de los miembros)
Metodología	Cualitativa/observación de campo	Cuantitativa/encuesta
Nivel de análisis	Valores y presunciones	Consenso sobre las

³⁶ Daniel. R., Denison, *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view won a decade of paradigm wars.*, (1996), 625

	subyacentes	percepciones
Orientación temporal	Evolución histórica	Instantánea/no histórica
Fundamentación teórica	Construccionismo social/ Teoría crítica	Perspectiva Lewiniana
Disciplina	Sociología/antropología	Psicología

Fuente: Denison (1996)³⁷

La diferencia émica y ética radica en que una perspectiva *emic* es válida para una cultura a la vez, es un intento por descubrir y describir el patrón de esa cultura en relación a la forma en la que los distintos elementos de esa cultura se relacionan entre sí en el funcionamiento de un determinado patrón. Un punto de análisis *etic* se sitúa desde afuera de una cultura particular para observar sus eventos, primariamente en relación con sus semejanzas y diferencias, comparadas con eventos de otra cultura.

A juicio de Payne³⁸, la comparación de Denison permite comprobar la diferencia entre estos dos conceptos, aunque ambos comparten un núcleo común: tratar de describir y de explicar las relaciones que existen entre grupos de personas que comparten cierto tipo de situación o de experiencia.

Por su parte, Santana y Araujo³⁹ indican que según la tabla 1 se puede identificar coincidencias en los enfoques ontológicos y epistemológicos y se pueden establecer diferencias en función de estos enfoques y no tanto en función del constructo estudiado.

Se puede decir, entonces, que la cultura se relaciona con asunciones o significados compartidos, en tanto que el clima hace referencia a las percepciones compartidas sobre el comportamiento organizacional.

³⁷ Daniel, Denison, *What es the difference between organizational culture anda organizational climate*“, 1996.

³⁸ Payne, R. L., *Climate and Culture: How Close Can They Get? Handbook of organizational culture and climate*, p. 163-176. Citado por: Santana, P., Araujo, Y. *Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?*, 304, en <https://www.google.es/#q=clima+y+cultura+organizacional+¿dos+constructos+para+explicar+un+mismo+fenómeno>.

³⁹ Penélope Santana y Yasmina Araujo, *Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno*, (Revista Decisiones Organizativas), 296-324, en <https://www.google.es/#q=clima+y+cultura+organizacional+¿dos+constructos+para+explicar+un+mismo+fenómeno>

Para la presente investigación se considera el clima organizacional como un aspecto muy importante de la gestión de una organización, que permitirá mejorar la práctica administrativa, docente, las relaciones y trabajo en equipo para alcanzar objetivos institucionales. La percepción del clima organizacional depende en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tiene con la institución, con sus pares y sus directivos, por lo que refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros.

1.6. Comportamiento organizacional

Las organizaciones son sistemas formados por personas cuyas relaciones generan procesos y contribuyen en los cambios que se dan al interior de una organización. Las personas que forman parte de una organización deben tener ética y responsabilidad en el trabajo que realizan para encontrar, a través de su participación, una promoción personal y profesional que le permita obtener satisfacción de sus necesidades personales. Hablar de comportamiento organizacional es hacer referencia al comportamiento humano en las organizaciones y es a través de un diagnóstico organizacional que se puede conocer las distintas fuerzas y procesos a los que se ve sometida una organización.

El comportamiento organizacional según Robbins es un “campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y las estructuras producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de la organización”.⁴⁰ De modo que el comportamiento de las personas puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución. Una organización tiene alta probabilidad de mantener un nivel significativo de identificación entre sus miembros si mantiene un buen clima y viceversa.

1.6.1. Actitudes hacia el trabajo

Actitud y satisfacción son dos factores que se manejan como reacción a interpretaciones y a la propia experiencia en la vida profesional. El trabajo no es simplemente

⁴⁰ Stephen Robbins, *Comportamiento organizacional*, 3ª ed., (México: Prentice Hall, 1996), 8

la realización de una actividad, pues a más realizar un esfuerzo físico requiere de la racionalidad y voluntad para alcanzar ciertos objetivos. Por esto, el trabajo, como tarea, deber o logro, sea físico, mental o ambos, constituye una actividad esencial para todo ser humano; es también el medio más seguro para alcanzar el sustento económico y desempeñar un rol en la sociedad.

En el campo organizacional comprender el papel que juegan las actitudes frente a un trabajo y cómo pueden cambiar es muy importante, porque éstas determinan, en gran parte, la forma como perciben los empleados su ambiente, su compromiso con las acciones y objetivos que pretende la empresa y su comportamiento.

Robbins expresa que dentro de los elementos de las actitudes se encuentran: el componente cognoscitivo, el componente afectivo y el componente del comportamiento⁴¹, que se relacionan con la información basada en creencias y valores, los sentimientos, y la tendencia de comportamiento de la persona en función de su experiencia ocupacional.

1.7. Satisfacción laboral

El concepto de satisfacción laboral ha sido definido de múltiples formas. Unas hacen referencia a la satisfacción laboral como estado emocional, sentimientos o respuestas efectivas, otras la conciben como una actitud generalizada ante el trabajo.⁴²

El grado de satisfacción tiene mucha relevancia, Robbins define la satisfacción laboral como “la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.⁴³. Por lo tanto, la satisfacción laboral es una actitud, resultado de la incidencia de las condiciones que rodean al individuo en su trabajo, sean éstas, aspectos motivacionales en cuanto a la responsabilidad, libertad de cómo hacer el trabajo, ascensos, reconocimiento, etc., lo que conlleva a

⁴¹ Stephen Robbins, “*Comportamiento organizacional*”, 8ª ed., en Guillermo García Villamizar, *Clima organizacional: Hacia un nuevo modelo*, 162, (151-177) http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf

⁴² Margarita Chiang, Ma. José Martín y Antonio Núñez, *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*, (Madrid: Editoriales SL, 2010), 153-4

⁴³ Stephen Robbins, *Comportamiento organizacional*, (México: Prentice Hall, 2004), 164

determinan el grado de satisfacción o insatisfacción que tiene un empleado.

La satisfacción de una acción bien realizada en el trabajo genera actitudes positivas. Según Brunet⁴⁴ existe una relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Lawler, Hall y Oldham⁴⁵ en función de los resultados de su investigación demostraron la relación entre el clima y al satisfacción de necesidades, como autoestima, autonomía y realización y concluyeron que los factores que afectan la vida cotidiana de una persona en el trabajo son: estilo de liderazgo, comportamiento del grupo y las tareas que tienen mucha influencia sobre la percepción del clima.

Entonces, se puede decir que satisfacción laboral es el conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo. La satisfacción es una actitud observable de la persona frente a su puesto de trabajo a través de declaraciones verbales cuando expresan sus opiniones, valores, juicios y reacciones afectivas, por tanto, no es una conducta. Es una variable dependiente que se relaciona con los factores de desempeño y las condiciones físicas que lo rodean, es una tendencia emocional que incluye procesos cognoscitivos y volitivos, que se orienta en esencia a satisfacer determinadas necesidades.

Davis y Newstrom definen la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”.⁴⁶ Esto implica que la satisfacción está relacionada con la naturaleza del trabajo y el contexto laboral y varía según la percepción que la persona tenga del clima organizacional. La satisfacción está en función de lo que una persona desea y lo que puede obtener, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

La importancia que tiene el hecho que la persona se sienta identificada con su trabajo genera una actitud positiva hacia el trabajo mismo y esto permite que se sienta satisfecha. Ello tiene una gran influencia en la vida laboral y personal del individuo, de esta manera, es

⁴⁴ Luc., Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones*, (México: Trillas, 2011), 79.

⁴⁵ E. Lawler, D. Hall y G. Oldham, *Organizational climate: relations to organizational structure, process and performance, Organizational behavior and human performance*, (1974), 139-155, citado por Luc Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones*, (México: Trillas, 2011), 80.

⁴⁶ Keith. Davis y John. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo* (México: Mc. Graw-Hill Interamericana, 1991), 203.

más probable que los empleados comprometidos permanezcan más tiempo en la organización que los no comprometidos.

Flores establece que la satisfacción en el trabajo depende de lo que una persona espera de una situación y de lo obtiene de ella; también depende del progreso profesional, y por tanto, económico que ofrece una organización a sus trabajadores.⁴⁷

Si bien los instrumentos que se utilizan para medir el clima organizacional y la satisfacción laboral se basan en las percepciones de las personas, la diferencia está en que el clima organizacional está ligado a las percepciones en el trabajo o a la situación organizacional, en tanto que la satisfacción hace referencia al aspecto afectivo de la percepción individual; es decir que se puede lograr un buen desempeño cuando en una organización se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia ésta y hacia el trabajo.

Blum y Taylor⁴⁸ concuerdan en que:

La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos: los salarios, la supervisión, la constancia de empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales, la resolución de conflictos, el tratamiento justo por los patrones y otros similares.

Por consiguiente, la satisfacción laboral cuenta con dos enfoques, el primer enfoque implica una percepción única y general hacia el empleo; un segundo enfoque atiende a los diferentes aspectos que componen el empleo, como la remuneración, las oportunidades para ascender, el nivel de relación con los compañeros de trabajo y jefes, las prestaciones y beneficios, las condiciones del empleo, la naturaleza de las funciones que desempeñan,

⁴⁷ J. Flores y C. Juárez, *Satisfacción laboral en una institución educativa*. Tesis de licenciatura en Administración. Universidad Latina, S.C., citado por Ana Luisa Ramírez y Juan Pedro Benítez, *Satisfacción laboral en una institución educativa de nivel superior del Estado de México*, (Universidad de Guanajuato, Vol. 22 N° 8, II Semestre 2012): 36 en <http://www.acuedi.org/ddata/1740.pdf>

⁴⁸ Milton L. Blum y James C. Taylor, *Psicología industrial, sus fundamentos teóricos y sociales*, (México: Trillas, 2ª ed., 1999), en Ana Luisa Ramírez y Juan Pedro Benítez, *Satisfacción laboral en una institución educativa de nivel superior del estado de México*, (Universidad de Guanajuato, Vol. 22 N° 8 II Semestre, 2012): 36 en <http://www.acuedi.org/ddata/1740.pdf>

los niveles de comunicación y la seguridad que le da el ambiente de trabajo.

La satisfacción desempeña un papel muy importante en la gestión organizacional porque busca reforzar, apoyar la motivación y la productividad dentro de las organizaciones, de modo que el nivel de aspiración y las necesidades básicas estén resueltas o estén de acuerdo con las expectativas del trabajador, lo que implica que se deben considerar aspectos que componen un empleo: salario, naturaleza de la tarea desempeñada.

1.7.1. Teorías que explican la satisfacción en el trabajo

Los nuevos tiempos exigen a las organizaciones alcanzar estándares, a través de un equipo de trabajadores, en el que cada uno, desde su posición, contribuya al cumplimiento de los objetivos. Para esto, las organizaciones deben desarrollar líneas de acción que orienten el comportamiento de todos los trabajadores, de modo que, aporten con una participación activa, dinámica y creativa que se refleje en la eficacia, eficiencia y competitividad organizacional.

Los instrumentos que se utilizan para medir la satisfacción laboral deben ser integrales, es decir deben orientarse también a investigar las causas que provocan la insatisfacción laboral, de modo que permitan tomar decisiones y determinar las dimensiones o variables críticas para que las acciones de mejora se orienten hacia cambios favorables en las actitudes, los comportamientos y los resultados.

La satisfacción laboral es una variable que depende de factores integrados, por lo que su identificación permite tomar decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal, encaminadas a mejorar la satisfacción.

Existe una multiplicidad de factores que inciden en la productividad de una organización, por lo que resulta ser una variable dependiente difícil de determinar, sin considerar también las diferencias individuales que la afectan.

Algunas teorías que explican la satisfacción laboral son:

1.7.1.1. Teoría de las necesidades

Para algunos autores la satisfacción en el trabajo depende del grado en que éste pueda satisfacer las necesidades de la persona. Para Abraham Maslow el ser humano satisface cinco necesidades básicas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y autorrealización, antes de orientar su conducta a la satisfacción de las necesidades de nivel superior.

Las necesidades fisiológicas se relacionan con el ser humano; las personas deben satisfacer necesidades, como alimento, abrigo y descanso. Las necesidades de seguridad, conducen a la persona a organizar, lograr estabilidad y asegurar su supervivencia. Las necesidades de amor y pertenencia hacen referencia a las relaciones interpersonales. Las necesidades de autoestima se refieren la posibilidad de sentirse bien con sí mismo. Necesidades de autorrealización, es decir lo que a una persona le agrada y se esfuerza por alcanzarlo.

1.7.1.2. Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de los dos factores sobre la motivación, desarrollada por Frederick Herzberg insiste en la necesidad de un verdadero enriquecimiento del puesto de trabajo. Los dos factores son los satisfactorios e insatisfactorios, como dos tipos de experiencias distintas. Esto supone que existen condiciones que son extrínsecas, como salario, estatus, seguridad en el trabajo, calidad en las relaciones interpersonales, e intrínsecas, que se refieren a sentimientos de logro, la supresión de ciertos controles, el incremento de la responsabilidad del trabajador sobre su propio trabajo, la insistencia en una unidad de trabajo lo suficientemente amplia para que tenga cierta significación en sí misma, el incremento de la autonomía del trabajador en su puesto de trabajo, la introducción de nuevas tareas algo más difíciles y retadoras que las desempeñadas previamente, la facilitación de la especialización, y la preparación más competente de los trabajadores.

Esta teoría supone que la insatisfacción en el trabajo no es un concepto unidimensional, ya que se requieren dos continuos para interpretar adecuadamente la satisfacción laboral. Es decir, la satisfacción en el trabajo es el resultado de motivaciones intrínsecas y la insatisfacción en el trabajo depende de la ausencia de factores externos.

1.7.1.3. Teoría de las expectativas de Vroom

Según Vroom, las personas se motivan a realizar cosas y esforzarse por lograr un alto desempeño para alcanzar una meta si creen en su valor, si saben que una vez que alcancen la meta recibirán una recompensa, como una justificación de que el esfuerzo realizado ha valido la pena.

Entonces es posible expresar que las diferencias entre las causas de satisfacción y de insatisfacción provienen de ciertos mecanismos de defensa, por un lado, se puede considerar

como causa de satisfacción los éxitos y logros en el trabajo y, por otro, la insatisfacción a factores que estén en el entorno del trabajo y no a deficiencias personales.

Para García esta teoría considera que la satisfacción laboral es el producto de las diferencias percibidas por el sujeto entre lo que él considera entregarle a su actividad laboral y los beneficios que realmente obtiene por su labor⁴⁹.

1.7.1.4. Teoría de la equidad

Esta teoría fue desarrollada por John Stacey Adams, sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo, recompensa y la razón de esfuerzo, recompensa de otros en similares situaciones laborales, es decir examina las discrepancias dentro de cada persona después de que realiza la comparación de sus logros con los de otro compañero que está en situaciones similares. Para Stacey Adams, esta teoría de la motivación propone que los individuos están motivados a ser tratados equitativamente en relación con su desempeño y el de sus compañeros.

Cada persona percibe la equidad o la falta de ésta cuando se compara con otra persona que es su referente en relación al nivel de logros, con respecto a características, como habilidades, experiencias, aprendizaje, sexo, edad y los reconocimientos, beneficios adicionales, sueldo.

1.7.1.5. Teoría del equilibrio de Lawler

El modelo de Hackman y Lawler encontró una correlación más elevada entre varios atributos de un trabajo o empleo y la satisfacción, en los individuos que valoraban fuertemente esos atributos. La correlación fue menor en el caso de personas que apenas los valoraban.

Para Hackman y Lawler este modelo que incorpora buena parte de la teoría de la satisfacción de necesidades, la función biológica última de los valores del sujeto consiste en dirigir sus acciones y elecciones de modo que pueda satisfacer sus propias necesidades.

⁴⁹ García, Viamontes D., *Satisfacción laboral: una aproximación teórica, en contribuciones a las Ciencias sociales*, (julio, 2010) en www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm

La satisfacción en el trabajo resulta de la percepción de que el propio trabajo cumple o hace posible la consecución de los valores laborales importantes para el sujeto, en la medida en que esos valores son congruentes con sus necesidades.

1.7.1.6. Teoría de la Finalidad Locke

La teoría de los valores o teoría de Locke es un enfoque sobre la explicación del comportamiento humano. La satisfacción laboral representa la suma de la cantidad de valor dado por el sujeto a cada componente de su trabajo.

Es preciso distinguir el concepto de valor del de actitud y de necesidad. El valor es un nivel más básico que el de las actitudes y en cierta medida las regula.

Las necesidades pueden diferir en intensidad, pero básicamente son las mismas para todos los hombres, los valores difieren ampliamente no sólo en intensidad sino también en contenido. Las necesidades, mueven al hombre hacia los requisitos de una determinada acción, los valores determinan las elecciones o decisiones, así como las reacciones emocionales consiguientes.

Cada sujeto integra todos sus valores en un sistema jerárquico de prioridad. En este sistema de valores se recoge la variación en importancia de cada valor individual dentro de un continuo.

Diferentes referencias teóricas e investigaciones realizadas en distintas organizaciones señalan la importancia del estudio de la satisfacción laboral debido a su repercusión en el comportamiento laboral.

CAPÍTULO SEGUNDO

MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Naturaleza de la investigación

La presente investigación es de tipo exploratorio en la medida en que no se ha realizado investigación alguna sobre el clima organizacional, es un estudio de caso descriptivo, porque tal como define Balestrini⁵⁰ “los estudios descriptivos se ocupan de describir las características que identifican los diferentes elementos y componentes, como su interrelación, su propósito es delimitar los hechos que conforman el problema de investigación”, por lo que permitirá identificar el clima organizacional en la UEP La Dolorosa dentro de su contexto.

Para Marialida Mujica e Isabel Pérez uno de los factores involucrados en el clima organizacional es inherente al personal docente y funcionamiento interno de las dependencias administrativas, donde se evidencian múltiples problemas, tales como: ambientes de trabajo inadecuados, limitación de espacio físico, comunicación inadecuada⁵¹.

Las instituciones educativas deben ser espacios de desarrollo armónico de la comunidad, por lo que deben considerar acciones que respondan a su realidad y coadyuven a un buen clima organizacional.

Debido a la falta de consenso sobre las dimensiones que componen el clima organizacional, son diversos los instrumentos que se han desarrollado para analizar esta variable, los cuales contienen ítems según los constructos que consideren parte del clima organizacional de las instituciones en las cuales se apliquen.

Cardona y Zambrano en un artículo donde presentan una caracterización de distintos instrumentos de evaluación del clima organizacional expresan que: “... para realizar un análisis de las dinámicas en las organizaciones es necesario estudiar aquellos factores y

⁵⁰ Miriam Ballestrini, *Cómo se elabora el proyecto de investigación*, (Caracas: BI Consultores Asociados, 1997), 35.

⁵¹ Marialida Mujica, Isabel Pérez. *Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional*. Revista Venezolana de gerencia, vol. 14, núm. 47, julio-septiembre, 2009, p. 393 e <https://es.slideshare.net/LuzTeixeira/clima-organizacional-53517876>

características que son inherentes al tipo de organización que se quiera estudiar, principalmente en términos del contexto social, las personas, los recursos, la estructura y los objetivos⁵².

En la siguiente tabla se realiza un resumen de los estudios identificados, que evalúan el clima organizacional en el sector educativo y las dimensiones que han considerado.

Tabla 2. Pruebas de medición de clima organizacional

Referencia	Dimensiones	Ítems	Muestra	Lugar	Alfa de Conbrach
Castillo et al., 2011	Motivación institucional Relación individuo-institución Logística institucional/inducción Equidad institucional Relación aprendizaje-apoyo	26	662	Colombia	0,91
Mujica y Pérez (2008)	Imagen gerencial Relaciones sociales Toma de decisiones Tarea en dos factores	64	271	Venezuela	0,974
Noriega y Pría (2011)	Toma de decisiones Estructura organizacional Liderazgo Motivación Comportamiento	60	89	Cuba	0,876
Fernández (2004)	Visión Expectativa de logro Cooperación en la tarea Afilación grupal	5	1715	México Uruguay	0,80
Rodríguez y Fernández (2015)	Relación profesor-alumno Relación profesor-compañeros Relación profesor-superiores	60	794	España	0,947

⁵² Diego Cardona y Renato Zambrano. *Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional*. Estudios Gerenciales N° 30, 2014, p. 185 en <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231400117X>

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en la tabla anterior, clima organizacional de las instituciones educativas se ha concebido y medido con una variedad de dimensiones que evalúa múltiples componentes, según los diversos autores. Por esta razón, al pretender identificar aspectos característicos de la institución se eligió dimensiones que describen a la UEP La Dolorosa y que producen actitudes y percepciones en su personal, que a su vez inciden en la satisfacción laboral. Las dimensiones consideradas son: cooperación, relaciones, liderazgo, conflictos, compensación, identidad.

La selección de las dimensiones permitió, por un lado, presentar un instrumento que aporte resultados coherentes y consistentes y, por otro, explorar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, para posteriormente presentar un análisis de las percepciones y valoraciones del personal sobre aspectos que se vinculan con el clima organizacional de la institución.

Cabe recalcar que el clima organizacional en las instituciones educativas involucra elementos estructurales, funcionales y personales que, integrados en un proceso dinámico, le confieren un estilo particular a la gestión de la organización. Las 38 preguntas del instrumento que se utilizó son una adaptación de los cuestionarios de Rodríguez y Mantilla⁵³ y el de Mujica y Pérez⁵⁴.

2.1.1. Población

La investigación contó con la participación de la totalidad de la población, es decir el universo que labora en la UEP La Dolorosa; está integrada por 45 docentes, 16 administrativos y 12 personas de apoyo.

Se tomó en cuenta al total de la población para evitar caer en generalizaciones y obtener datos de todos los puestos. La aplicación del cuestionario, para la recolección de la

⁵³ Jesús Miguel Mantilla y Ma. José Fernández. *Diseño y validación de un instrumento de medida del clima en centros de educación secundaria*. Educación XXI, 18 N° 1, 80-1, >doi: 10.5944/educxx1.18.1.12312<.

⁵⁴ Murialida Mujica de González, Isabel Pérez de Maldonado, “Cuestionario sobre clima organizacional universitario. Cualidades psicométricas”, *Educare*, vol. 12 N° 1 (I semestre 2008): 8-1. < <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/educare/article/view/41>>

información, se llevó a cabo de forma presencial y el análisis de los datos obtenidos se realizó por análisis estadístico.

Se espera que los resultados de esta investigación sirvan para estudiar sobre las instituciones educativas y sobre lo que ocurre dentro y alrededor de ellas, que permita conocer cómo ocurre el funcionamiento diario, qué factores influyen en su organización, cómo es su integración social.

El hecho de preguntar a estos colectivos ofrece la posibilidad, por un lado, de triangular la información y de analizar las coherencias e incoherencias entre los discursos de los actores, y las causas que se esconden bajo las estructuras de discurso de cada uno y, por otro, permite que los directivos salgan de sus percepciones y creencias particulares para incorporar las percepciones y creencias de toda la población misma, lo que facilitará definir planes de acción reales.

Los resultados de esta investigación pueden ser útiles para el crecimiento y competitividad de los establecimientos educativos con una mirada más clara y precisa para mejorar su quehacer educativo, partiendo de las percepciones del personal que labora, las cuales inciden en los procesos de enseñanza, procesos de aprendizaje de los estudiantes e imagen que la institución proyecta al exterior; sin embargo, será una pérdida de tiempo si, con la información que se obtienen, no se gestiona el clima a través de la implementación de planes de mejora.

2.1.2. Diseño del instrumento

Las instituciones educativas, como organizaciones de servicio, deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores. A fin de lograr los objetivos planteados en este estudio, se aplicó un cuestionario lo más sencillo y comprensible posible, de tal forma que fuera entendido y respondido por cualquier persona, sin importar su grado de escolaridad.

El instrumento para la medición del clima organizacional de la UEP La Dolorosa, se adaptó en base a las fuentes bibliográficas consultadas, con preguntas que describen hechos particulares de la institución. Las dimensiones y los ítems del cuestionario fueron avalados por la Directora general de la Comunidad de Esclavas del Sagrado Corazón de Jesús.

La medición del clima organizacional permite identificar y analizar aspectos internos que afectan al comportamiento del personal de una institución debido a las percepciones que

tienen sobre el clima de la organización.

Se puede decir que los cambios que se dan en los grupos organizacionales dependen en gran medida de los individuos que interactúan en las instituciones, de la aptitud, expectativas, objetivos y valores que la definan; porque hablar de organizaciones es hablar de gente, de grupo de personas. Existe una larga lista de dimensiones que se deben considerar para el proceso de medición del clima organizacional y que influyen en el comportamiento de los individuos. Para analizar el clima organizacional de la UEP La Dolorosa se consideraron las siguientes dimensiones:

Cooperación. Mide la percepción que tiene el personal que labora sobre las relaciones que establecen los individuos dentro de la institución, en los grupos de trabajo, el grado en que los miembros colaboran y cooperan entre sí, se apoyan mutuamente y mantienen relaciones de amistad y compañerismo.

El reconocimiento de la labor que desempeña los miembros de una organización y la satisfacción de sus necesidades contribuyen para que cada trabajador asuma responsabilidades y encaminen su conducta al logro de objetivos y metas institucionales.

En síntesis, la cooperación es la percepción de los individuos sobre el compromiso, la sinergia, responsabilidad y las destrezas que los miembros de la organización manifiestan.

Los ítems que especifican esta dimensión se describen a continuación:

1. Me involucro y mantengo una actitud positiva a la hora de trabajar en equipo.
8. A la hora de preparar ciertos eventos (Navidad, semana de la ciencia, etc.) todos colaboran.
12. En general, el personal presta su ayuda a un compañero cuando tiene algún problema o dificultad.
14. El personal manifiesta optimismo, energía y entusiasmo en el desempeño de sus funciones.
15. Me siento satisfecho con el trabajo que desarrollan mis compañeros/as en general.

Relaciones. Mide la percepción que tiene el personal sobre las relaciones entre los miembros de la institución, en términos de acompañamiento, sean estas entre pares o estructuras de jerarquía. La colaboración y el buen trato son aspectos muy importantes en esta dimensión.

Los ítems que especifican esta dimensión son:

2. Me siento valorado por mis compañeros.

3. A nivel general, todo el personal tenemos buenas relaciones entre nosotros.
6. En general, la comunicación entre el personal de mi institución es buena.
10. Mantengo buenas relaciones con todos mis compañeros
17. Creo que la opinión que tienen mis compañeros de mí es buena.
18. Es habitual la cooperación entre los compañeros para sacar adelante el trabajo.
29. Me integro fácilmente a las actividades que se realizan en mi área de trabajo.
35. Existe libertad para comunicarme abiertamente con los directivos y tratar temas sensibles o personales.

Liderazgo. Grado en que los directivos apoyan, estimulan la participación de sus colaboradores, la forma en que se manejan las diferentes situaciones para alcanzar las metas colectivas, es decir la capacidad que tienen de influir en el equipo de trabajo para alcanzar metas establecidas.

El diagnóstico de clima organizacional permitirá a las autoridades educativas contar con información cualitativa y cuantitativa que les permita conocer cuáles son sus fortalezas, así como detectar áreas de oportunidad y tomar medidas para mejorar el clima organizacional. Los ítems que especifican este factor se describen a continuación:

22. Ante una dificultad personal y/o profesional de algún compañero/a, las autoridades, responden de forma eficaz.
23. El equipo directivo se muestra flexible a la hora de tener que modificar sus decisiones.
26. La línea de actuación del equipo directivo se fundamenta más en la improvisación que en la previsión o claridad de ideas.
27. La transmisión de la información al personal, por parte del equipo directivo, es confiable.
32. El equipo directivo mantiene buenas relaciones con el personal en general.
33. Existe una buena comunicación entre el personal y quienes desempeñan cargos de responsabilidad.
34. El equipo directivo mantiene un trato adecuado conmigo.

Conflicto. Mide la percepción que tiene el personal acerca de la posibilidad en que la dirección de la institución propicia el que ellos manifiesten diferencias de opinión en ciertos aspectos del trabajo; y del grado en el cual, en el ambiente de trabajo se dirimen las diferencias de opinión.

Los ítems que especifican este factor se describen a continuación:

- 7. He tenido o tengo conflictos de tipo personal con otros compañeros/as.
- 11. Siento que la actitud de algunos compañeros me dificulta expresar mis opiniones
- 13. Me siento criticado negativamente por otros compañeros
- 37. He tenido o tengo conflictos de tipo profesional con otros compañeros/as.

Compensación. Se refiere a la percepción que tiene el personal sobre la equidad en el salario y compensaciones recibidas en la remuneración de acuerdo con el cargo. Según la teoría de la equidad, si una persona percibe que su razón beneficio es igual a la de otros con quienes se compara, se hable de un estado de equidad; pero si la percepción es de desigualdad se experimenta un estado de inequidad.

Los ítems que especifican este factor se describen a continuación:

- 28. En general, el equipo directivo reconoce el trabajo de los profesores (reconocimientos, recompensas, etc.).
- 31. La política de remuneración de la institución está acorde con mis expectativas.
- 38. Los directivos conocen y valoran mi trabajo.

Identidad. Aspecto intangible que indica el grado de conocimiento e identificación del personal con la institución. Evoca el sentimiento de pertenencia, que les lleva a actuar con lealtad y compromiso hacia las metas y valores colectivos de la organización. Por esto es muy importante conocer las percepciones de quienes laboran en la UEP La Dolorosa para conocer si su personal es parte de o se siente parte de la institución para conocer cuánto afectan a su desempeño estos factores.

Los ítems que especifican esta dimensión se describen a continuación:

- 9. Me siento identificado con los valores de esta institución educativa
- 19. Me siento orgulloso/a de laborar en esta institución.
- 21. Considero que esta institución es un buen lugar para trabajar.
- 25. Me siento realizado profesionalmente respecto a mi labor en la institución.

Estructura. Percepción que tiene el personal que labora en la institución sobre aspectos relacionados con las normas de la institución, la autoridad, la responsabilidad, la rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo. Tiene que ver con las reglas, procedimientos, trámites propios del trabajo. Los ítems que se relacionan con esta dimensión son:

4. La institución cuenta con una estructura formal definida que facilita el manejo de las diferentes áreas.

5. Las tareas y funciones que me asigna la institución son claras y planificadas.

16. El personal cumple con los horarios de vigilancia en turnos asignados, como recreos, eventos, programas.

20. La disciplina que mantiene la institución facilita la realización de mi trabajo.

24. Se informa periódicamente las actividades a cumplirse durante la semana.

30. Las decisiones relevantes, que competen al personal, se toman deliberando en común entre el equipo directivo y el personal docente.

36. Los directivos se fijan más en las habilidades del personal que en sus debilidades.

2.1.3. Procedimiento

Los pasos que se ha seguido para facilitar la realización del presente trabajo son:

1. Diseño y elaboración del instrumento.
2. Solicitud de autorización a la institución educativa para la aplicación y gestión de la investigación.
3. Aplicación del instrumento al personal de la UEP La Dolorosa.
4. Tratamiento de los datos recabados en la aplicación.

2.1.4. Validez y confiabilidad

El diseño para el análisis de los datos se hizo con el soporte informático Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), generando una serie de correlaciones y coeficientes que posibilitarán la validación del instrumento para la medición de clima organizacional.

Para determinar la validez del instrumento se solicitó a 3 rectores de instituciones educativas y 3 profesionales con grado académico de maestría una evaluación de forma y fondo de la encuesta piloto. Se entregó una carta solicitando la revisión, evaluación y validación de los ítems de la encuesta, y los instrumentos para la validación cualitativa y cuantitativa. (Ver anexos 1, 2, 3).

Los resultados manifestaron que el cuestionario se correspondía con los objetivos planteados en la investigación; también realizaron algunas recomendaciones, como revisar la redacción en algunas preguntas.

La recolección de los datos se realizó a través de un cuestionario con 38 ítems,

estructurados con una escala tipo Likert con cinco alternativas de respuesta: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, a los que se asignó valores de 1, 2, 3, 4 y 5, respectivamente. El instrumento mide dimensiones, como cooperación, relaciones, liderazgo, conflictos, compensación, identidad y estructura.

Para determinar la confiabilidad del instrumento los resultados se sometieron a la prueba de Alfa de Conbrach, a través del conjunto de ítems. La validez hace referencia al grado en que el cuestionario utilizado mide lo que se pretendía medir.

Son muchas las fórmulas que permiten realizar el cálculo de la confiabilidad de un cuestionario. Los valores pueden oscilar entre 0 y 1; 0 indica una confiabilidad nula y 1 una confiabilidad máxima.

Como criterio general, Geoge Mallery considera la evaluación de los coeficientes de alfa de Conbrach de la siguiente manera:

Tabla 3. Valoración de Alfa de Conbrach

Coeficiente de Alfa de Conbrach	Valoración
Coeficiente alfa > 0,99	Excelente
Coeficiente alfa > 0,88	Bueno
Coeficiente alfa > 0,7	Aceptable
Coeficiente alfa > 0,6	Cuestionable
Coeficiente alfa > 0,5	Pobre
Coeficiente alfa < 0,5	inaceptable

Fuente: George Mallery⁵⁵

⁵⁵ George D., y Mallery P., *SPSS for windows step by step: A sample Guide & reference Boston*; (Allyn & Bacon. 2003) p.232

Según Hernández, Fernández y Baptista “la confiabilidad de un cuestionario de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”.⁵⁶

La técnica Alfa de Conbrach permite evaluar la confiabilidad del cuestionario utilizado, su fórmula es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

α = Coeficiente de confiabilidad.

K = número de Ítems.

$\sum S_i^2$ = Varianza del instrumento.

S_T^2 = varianza de la suma de los ítems.

Para el presente trabajo, los resultados del cuestionario aplicado, con el fin de diagnosticar el clima organizacional de la UEP La Dolorosa expresan:

$$\alpha = \frac{38}{38-1} * \left(1 - \frac{29,97}{198,354} \right)$$

$$\alpha = 1,027 *(1 - 0,141)$$

$$\alpha = 0,882$$

El valor obtenido indica que el cuestionario presenta una confiabilidad buena. Este valor indica en qué grado se puede considerar que las respuestas a los ítems del cuestionario planteado co-varían, es decir que tan relacionados entre sí están, y lo que se confirma es que los ítems miden lo mismo y son sumables en una puntuación total.

A continuación se presenta el cuadro estadístico de alfa de conbrach para cada una de las siete dimensiones. Los cuadros de soporte del análisis estadístico se encuentran en el anexo 5.

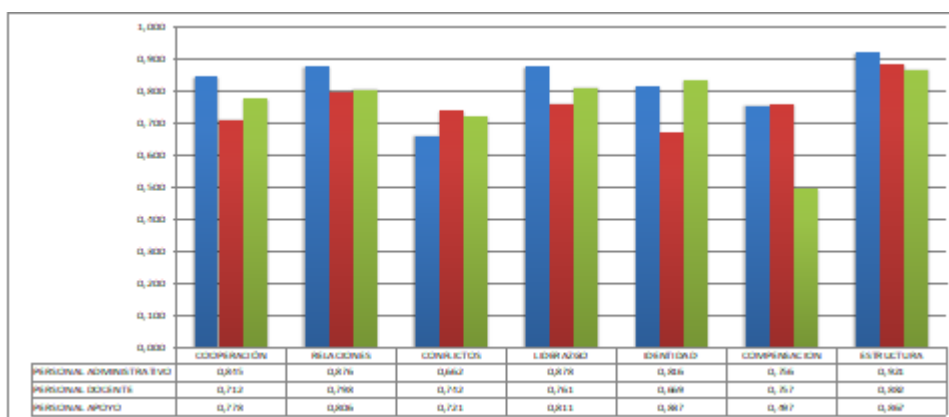
⁵⁶ R., Hernández, C., Fernández y P., Baptista. *Metodología de la investigación*, (México: McGraw-Hill, 2006) p.242

Tabla 4. Cuadro estadístico Alfa de Conbrach

Dimensiones	Preguntas	Ítems	Alfa de Conbrach
Cooperación	1, 8, 12, 14, 15	5	0,765
Relaciones	2, 3, 6, 10, 17, 18, 29, 35	8	0,811
Liderazgo	22, 23, 26, 27, 32, 33, 34	7	0,792
Conflicto	7, 11, 13, 37	4	0,717
Compensación	28, 31, 38	3	0,716
Identidad	9, 19, 21, 25	4	0,751
Estructura	4, 5, 16, 20, 24, 30, 36	7	0,882
	TOTAL	38	

Los resultados de la tabla expresan que el grado de fiabilidad del instrumento aplicado se ubica en el límite de aceptación de acuerdo con lo expuesto por George Mallery. La diferencia en los valores de Alfa de Conbrach para las diferentes variables se debe a que se trata de grupos no homogéneos, pero aun así sigue siendo fiable.

Gráfico 2. Alfa de Conbrach estratificado



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

La tabla ratifica los resultados de diferentes valores del alfa de Conbrach en función de cada uno de los grupos del personal que labora en la institución, evidenciándose la heterogeneidad del grupo.

2.2. Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se describen los resultados obtenidos con el cuestionario que se aplicó al personal docente, administrativo y de apoyo que labora en la UEP La Dolorosa de la ciudad de Quito.

En primera instancia se muestran variables sociodemográficas y luego un análisis de las dimensiones propuestas. Los datos obtenidos se analizan por medio de tablas y gráficas, de modo que se pueda realizar un análisis más objetivo.

2.3. Variables sociodemográficas

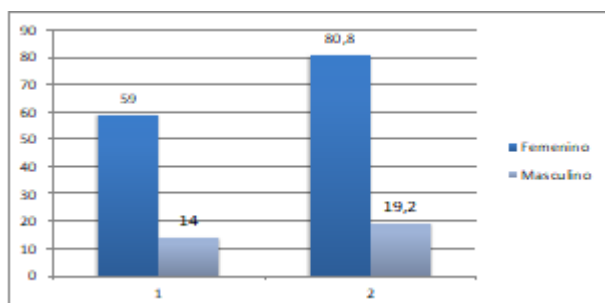
De acuerdo con las variables sociodemográficas que hacen referencia a rangos de género y nivel de estudios, existen 7 magister, de los cuales 6 son de género femenino y 1 de género masculino; 6 con especialidad, 5 de género femenino y 1 de género masculino; con licenciatura son 47, de los cuales 40 corresponden al género femenino y 7 al género masculino; de los 9 bachilleres son 4 de género masculino y 5 de género femenino, y de los 4 restantes que tienen instrucción primaria 3 son de género femenino y 1 de género masculino.

Tabla 5. Descripción del personal por género

Género	N	%
Femenino	59	80,8
Masculino	14	19,2
TOTAL	73	100

Fuente. Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Gráfico 3. Distribución demográfica del personal según el Género



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

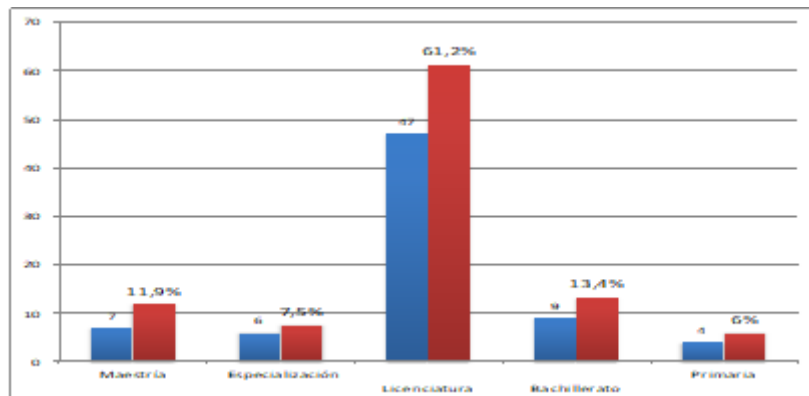
El gráfico muestra que un alto porcentaje de la población investigada es de género femenino, y corresponde al 80,8%.

Tabla 6. Descripción del personal según el nivel de escolaridad

Nivel de estudios	N	%
Maestría	7	11,9
Especialización	6	7,5
Licenciatura	47	61,2
Bachillerato	9	13,4
Primaria	4	6
TOTAL	73	100

Fuente. Elaboración propia a partir de la información de la Unidad Educativa Particular La Dolorosa.

Gráfico 4. Distribución demográfica del personal según el nivel de escolaridad



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Estos datos permiten determinar que la gran mayoría de la población investigada posee título de tercer nivel, únicamente el 7,5% del personal tiene maestría y el 6% que tienen estudios de primaria corresponde al personal de apoyo de la institución.

Tabla 7. Descripción del personal según la edad

EDAD	Hombres	%	Mujeres	%
21 - 29	2	3	7	10
30 - 39	6	8	21	29
40 - 49	2	3	14	19
50 o más	4	5	18	23
TOTAL	14	19	59	81

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

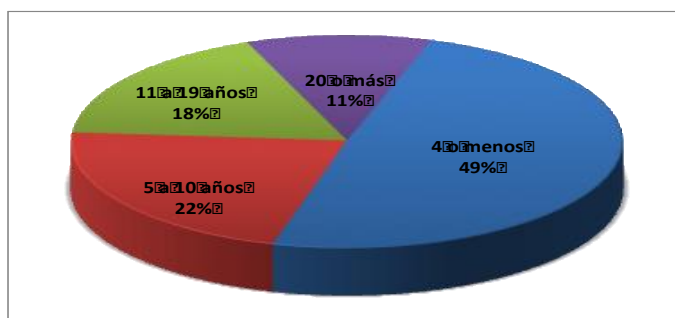
La edad del 13% de la población oscila entre 21 y 29 años, el 59% se encuentra en el rango de 30 a 49 años de edad, mientras que la población con una edad igual o superior a 50 años representa el 28%. Se puede considerar que mayoritariamente es una población joven.

Tabla 8. Descripción del personal según los años de servicio en la institución

AÑOS DE SERVICIO	PERSONAL	%
4 o menos	36	49%
5 a 10 años	16	22%
11 a 19 años	13	18%
20 o más	8	11%

Fuente. Elaboración propia a partir de la información de la Unidad Educativa Particular La Dolorosa

Gráfico 5. Distribución demográfica del personal según los años de servicio



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

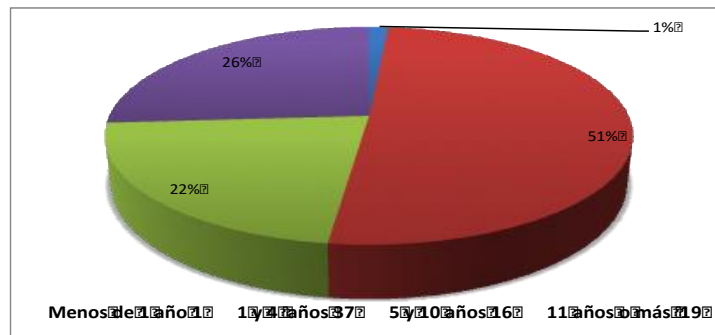
Se evidencia en los años de antigüedad que un 49% corresponde a personal nuevo que labora en la institución máximo 4 años, en tanto que solamente el 11% corresponde a quienes permanecen por 20 años o más. En general, se puede concluir que en su mayoría el personal que labora en la institución es nuevo.

Tabla 9. Descripción del personal según el tiempo de antigüedad en el cargo.

ANTIGÜEDAD	PERSONAL	%
Menos de 1 año	1	1
1 y 5 años	37	51
5 y 10 años	16	22
10 años o más	19	26
TOTAL	73	100

Fuente. Elaboración propia a partir de la información de la U.E.P La Dolorosa.

Gráfico 6. Distribución demográfica según el tiempo de antigüedad en el cargo.



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

La distribución demográfica según el tiempo de antigüedad ratifica el hecho que existe personal con pocos años laborando en la institución, hasta 5 años corresponde el 52,1% y solamente un 26% labora más de 10 años.

2.4. Evaluación global

Para medir el clima organizacional de la UEP La Dolorosa desde la percepción del personal que labora en la institución se consideraron 7 dimensiones: cooperación, relaciones, liderazgo, conflictos, identidad, compensación y estructura.

Por su correspondencia con el estudio del clima organizacional de la UEP La Dolorosa, el instrumento que se utiliza es un cuestionario que contiene 38 preguntas.

Para las encuestas realizadas, las puntuaciones se obtuvieron sumando los valores de cada pregunta contenida en el cuestionario, recordando que el número de categorías de respuesta es el mismo para todas las preguntas.

Se utilizó la escala de Likert, en el que el investigado marcó con una “X” las respuestas. Las alternativas de la escala fueron:

- | | | |
|-----------------------|---------------------|------------------|
| 1 = Nunca (N) | 2 = Casi nunca (CN) | 3 = A veces (AV) |
| 4 = Casi siempre (CS) | 5 = Siempre (S) | |

Dentro de la escala de 1 a 5, se considera 1 como una forma inadecuada de presentación de la dimensión de clima organizacional en la institución y 5, como una manifestación ideal u óptima.

Según Chiavenato, “el clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión, en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación típicos en que los miembros se enfrentan

abiertamente con la organización”⁵⁷

Los niveles de interpretación de clima organizacional que se detallan en la siguiente tabla, permiten interpretar y definir criterios para evaluar los resultados obtenidos en la investigación.

Tabla 10. Valoración del clima organizacional según el porcentaje obtenido

Promedio (%)	Clima organizacional	Criterio
1 – 29	Pésimo	Debilidad
30 – 49,9	Malo	Debilidad
50 – 69,9	Regular	Debilidad
70 – 79,9	Aceptable	Debilidad
80 – 99,9	Bueno	Fortaleza
100	Óptimo	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia.

Entre 1 y 29% representa un nivel pésimo de clima organizacional, lo cual implica que la percepción que tienen el personal y directivos de la organización a la que pertenecen es nula, existe una influencia negativa en el personal que labora en la institución.

Niveles de clima organizacional malo y regular reflejan aún, en diferente grado, apatía, inconformidad, descontento, desinterés e insatisfacción, el ambiente de trabajo ocasiona situaciones de conflicto lo que afecta directamente en la realización de una actividad productiva.

El nivel aceptable hace referencia a que el personal que labora está conforme, cumple en su manera de (Idalberto 2002) trabajar y de relacionarse, sin embargo, para efectos de funcionalidad se deberán revisar normas, reglas y procedimientos que pueden estar dificultando un buen desarrollo de las actividades.

Un promedio porcentual entre 80 y 99% representa un nivel bueno, constituye una fortaleza porque refleja que el personal está contento, existe una percepción positiva respecto de la organización y condiciones de su trabajo, hay sentido de pertenencia y compromiso con las tareas, se siente a gusto, considera que es reconocida su labor.

Un clima organizacional óptimo, 100%, refleja que todo es perfecto, no hay nada por

⁵⁷ Idalberto, Chiavenato, Administración de recursos humanos, 3ª edición, (Colombia: McGraw Hill, 2002), p.120.

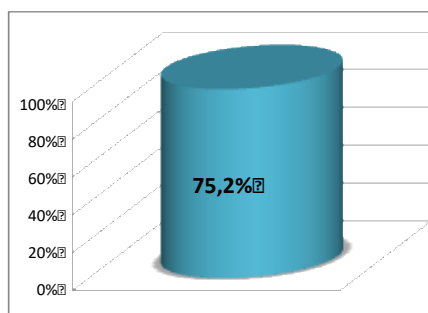
mejorar, constituye una fortaleza.

Tabla 11. Interpretación de resultados por dimensión.

Nº	Dimensión	Promedio	%	Clima organizacional	Criterio
1	Cooperación	3,97	79,5	Aceptable	Debilidad
2	Relaciones	4,04	80,8	Bueno	Fortaleza
3	Conflicto	2,26	45,1	Malo	Debilidad
4	Liderazgo	4,01	80,1	Bueno	Fortaleza
5	Identidad	4,60	92,0	Bueno	Fortaleza
6	Compensación	3,49	69,8	Regular	Debilidad
7	Estructura	3,97	79,4	Aceptable	Debilidad
Promedio		3,76	75,2	Aceptable	Debilidad

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Gráfico 7. Tendencia general

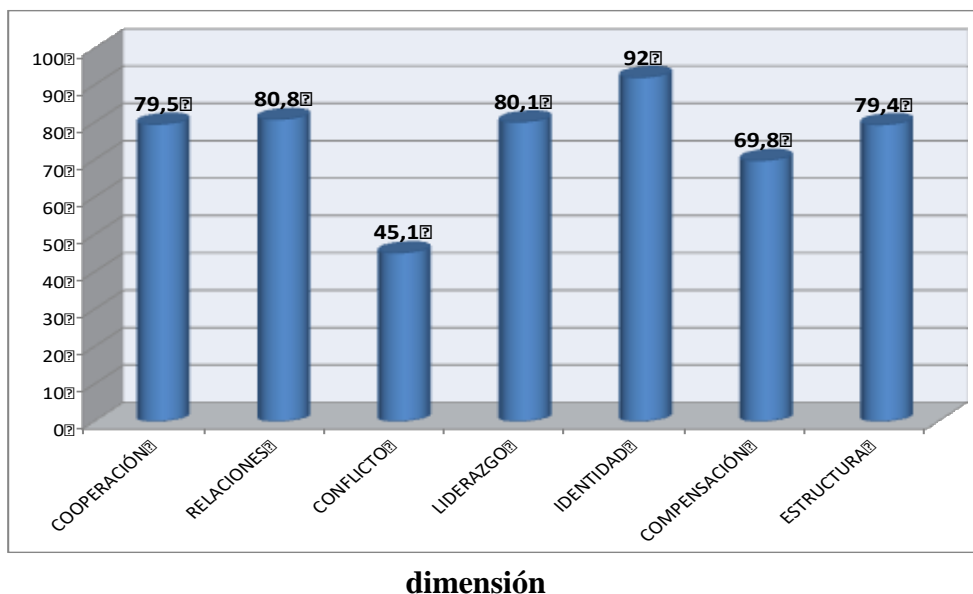


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

De acuerdo con los resultados, se puede observar que la tendencia general del clima organizacional de la UEP La Dolorosa muestra una percepción de un nivel aceptable (75,2%), que tienen que ver con el comportamiento de las personas, su manera de trabajar y de relacionarse, con las políticas, su interacción y la propia actividad de sus integrantes.

Esto permite concluir que existen ciertas inconformidades que dan cuenta de un clima organizacional aceptable.

Gráfico 8. Tendencia general: percepción del clima organizacional por



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Al considerar cada una de las dimensiones analizadas, la percepción es diferente y dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tiene de la institución, como reflejo de la interacción entre características personales y organizacionales.

De las siete dimensiones evaluadas tres se califican como buenas: Relaciones, Liderazgo e Identidad que constituyen fortaleza para el clima organizacional de la institución; por otro lado, las dimensiones: cooperación, conflicto, compensación y estructura dan indicios de debilidad.

Los factores conflicto y compensación son factores a considerar en la propuesta, por las consecuencias que pueden tener en la organización. La percepción sobre el conflicto da un criterio malo del clima organizacional y se manifiesta como una debilidad en la institución, el tratamiento de los conflictos no encuentran una solución oportuna o se dan soluciones temporales; por esto, es preciso considerar las discrepancias que se pueden dar dentro de la organización para brindar oportunas soluciones a éstas.

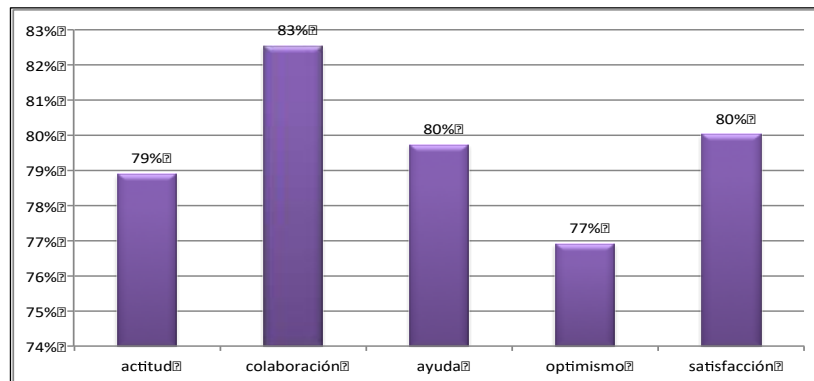
La compensación es otro factor a considerar en función de los estímulos y recompensa que tiene la institución por la valoración que se da al trabajo realizado. Este

factor indica que el personal siente que sus ideas o aportes no se consideran o no se les da la importancia.

2.5. Evaluación por dimensiones

2.5.1. Cooperación

Gráfico 9. Percepción global por ítem de la dimensión cooperación.

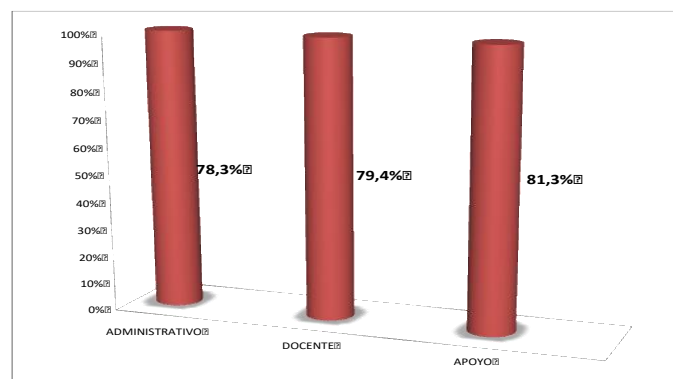


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Los ítems 1, 8, 12, 14, 15 se relacionan con el trabajo en equipo. Los resultados arrojan un resultado aceptable, 79,5%, que se muestra como debilidad.

Según el análisis de las preguntas de esta dimensión, los resultados indican, en general, un nivel aceptable. El personal que labora en la UEP La Dolorosa considera que existe un espíritu de ayuda, colaboración y apoyo mutuo; sin embargo hace falta desarrollar ciertos procesos que lleven a la cohesión del equipo para generar mejor actitud y optimismo al momento de trabajar en equipo.

Gráfico 10. Cooperación: personal administrativo, docente y apoyo

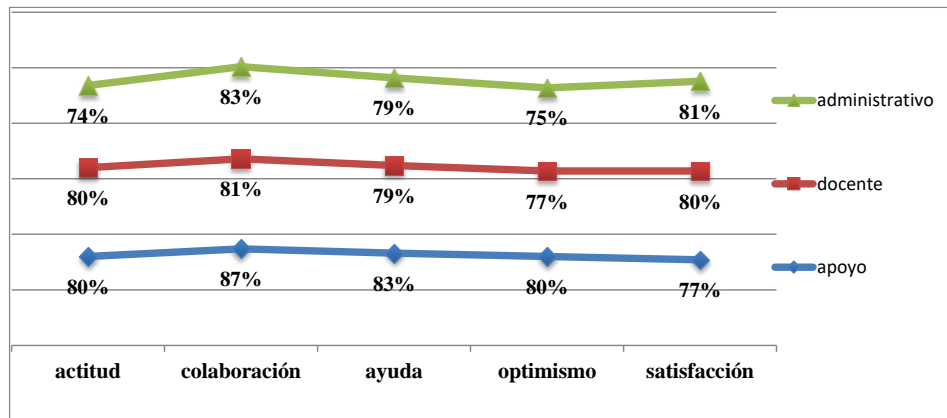


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Al considerar la población, según las funciones que desempeñan, los resultados indican un nivel aceptable. Existe un sistema estable de interacciones donde las personas son

quienes imponen condiciones que se requieren para obtener un trabajo efectivo de equipo. En cada área responden a intereses particulares y necesidades individuales.

Gráfico 11. Cooperación: personal administrativo, docente y de apoyo, por pregunta



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

El personal administrativo tiene un nivel aceptable de colaboración, hace falta que sus integrantes tengan mayor implicación y actitud a la hora de trabajar en equipo.

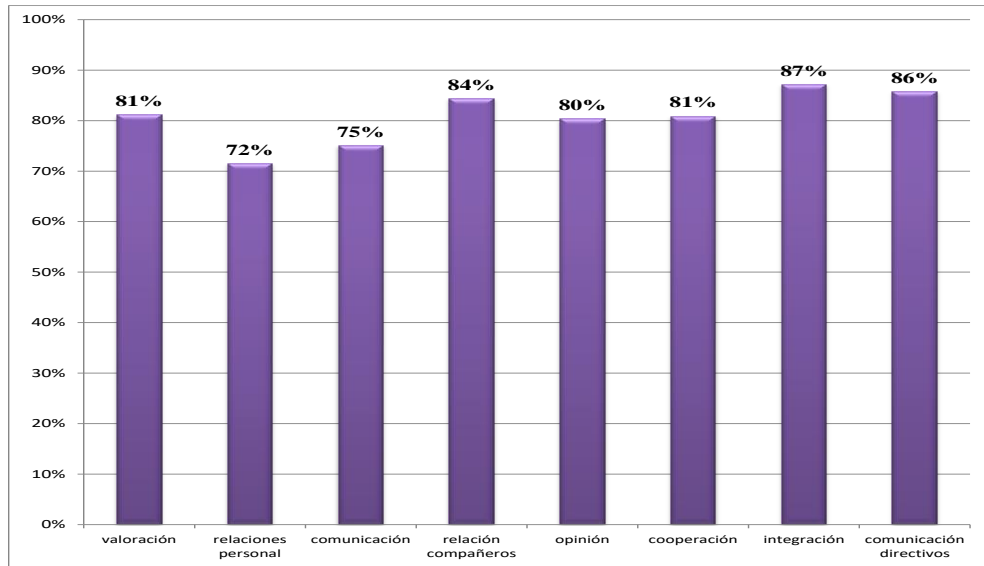
Por su parte, los miembros del personal docente perciben de mejor manera el trabajo en equipo, lo que da a entender que colaboran y cooperan entre sí, se apoyan mutuamente. La percepción puede mejorar si manifiestan mayor optimismo, energía y entusiasmo en el desempeño de sus funciones.

El personal de apoyo percibe que hay colaboración pero no están completamente satisfechos con el trabajo de sus compañeros. Es preciso determinar qué hacer para que sus integrantes, además de aportar ideas, mantengan el interés para realizar las actividades y en conjunto evaluar los resultados.

2.5.2. Relaciones interpersonales

Los ítems 2, 3, 6, 10, 17, 18, 29 y 35 se refieren a las relaciones interpersonales sea entre el personal y entre ellos y directivos que laboran en la institución. Los resultados arrojan un resultado bueno, 80,8%, que se muestra como una fortaleza.

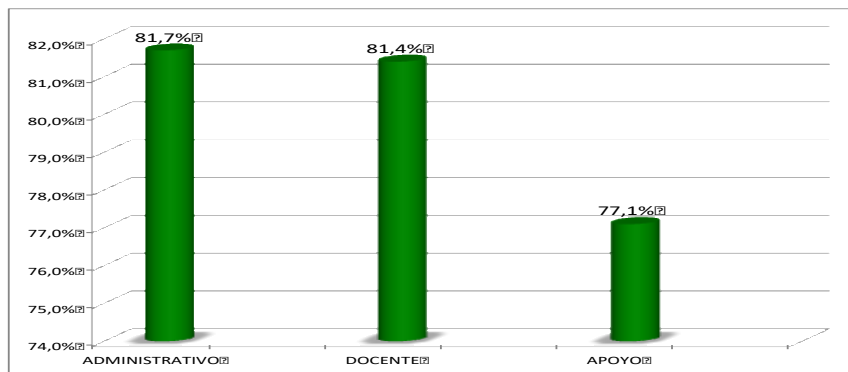
Gráfico 12. Percepción global de la dimensión Relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

La percepción global de la dimensión de relaciones interpersonales revela un nivel aceptable. El personal, en general, mantiene buenas relaciones con las otras personas, hay buena comunicación en el trabajo lo que facilita integrarse a las actividades que se realizan en las diferentes áreas de trabajo.

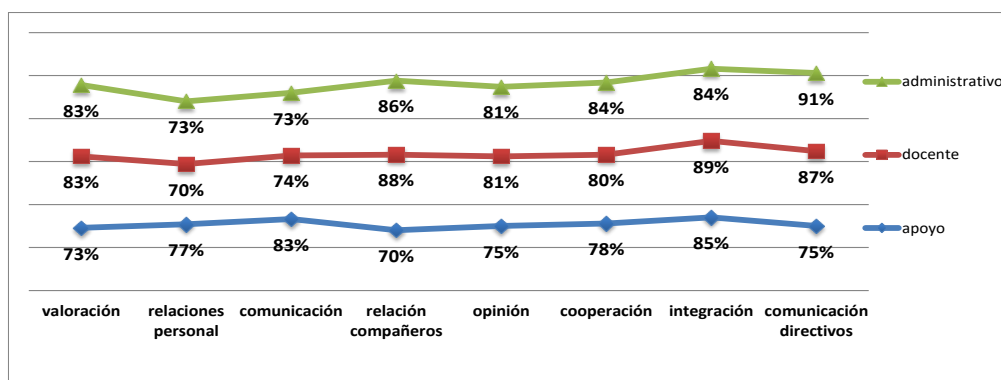
Gráfico 13. Relaciones interpersonales: personal administrativo, docente y de apoyo



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Con relación al factor “relaciones”, del gráfico 18, el personal de apoyo perciben en menor porcentaje la confianza en las relaciones interpersonales de ese equipo de trabajo.

Gráfico 14. Relaciones: personal administrativo, docente y de apoyo, por pregunta



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

La percepción de la dimensión de relación que tiene el personal administrativo alcanza un porcentaje de 81,7%, (gráfico 18) que indica un nivel aceptable de clima organizacional. Se puede observar que en este grupo de trabajo se produce un sistema estable de interacciones. La percepción que tienen de las relaciones y el patrón de comunicación con el personal de esta área de trabajo es menor, 73%.

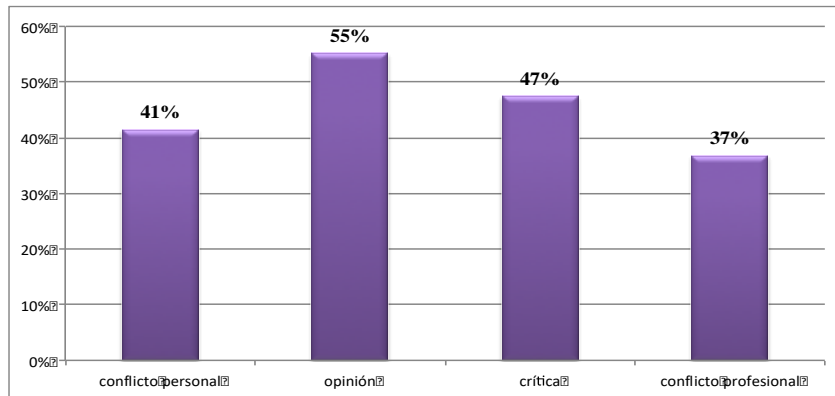
La percepción de las relaciones humanas en el personal docente alcanza un 81,4%, (gráfico 18), que indica un nivel aceptable de clima organizacional, que se refleja en el respeto, la colaboración, confianza. La percepción de las relaciones en general entre el personal y la manera de comunicarse unos con otros alcanza porcentajes más bajos 70% y 74%, respectivamente.

La percepción del personal de apoyo con respecto a la dimensión relaciones interpersonales tienen un valor del 77,1%, según gráfico 8. En este grupo de trabajo se debe fortalecer la relación entre compañeros y trabajar con la idea, el juicio que unos compañeros tienen de otros.

2.5.3. Conflictos

Los ítems 7, 11, 13 y 37 se relacionan con la dimensión conflicto. Mayoritariamente manifiesta inconformidad, insatisfacción porque consideran que los conflictos a nivel personal y profesional no han tenido un tratamiento oportuno y adecuado, lo que genera un ambiente inestable. Esta dimensión está en un nivel malo, lo que indica que la resolución de conflictos es una debilidad en la institución educativa.

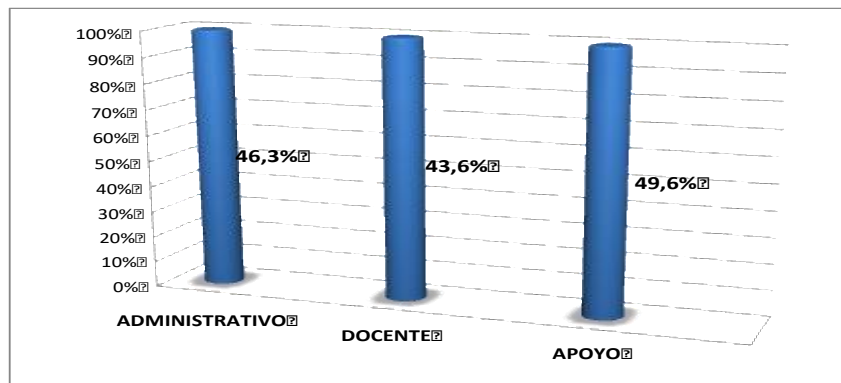
Gráfico 15. Percepción global de la dimensión Conflicto.



Fuente: elaboración propia.

El personal que labora en la UEP La Dolorosa tiene la percepción que existen conflictos de tipo personal y de tipo profesional que requieren particular atención. La relación entre compañeros puede tornarse tensa o conflictiva en determinadas ocasiones por malos entendidos, consideran que no pueden expresar sus opiniones. Por los resultados presentados hace falta definir estrategias para la resolución de conflictos, el personal no considera oportuna la intervención en este factor, no hay una respuesta creativa a un conflicto.

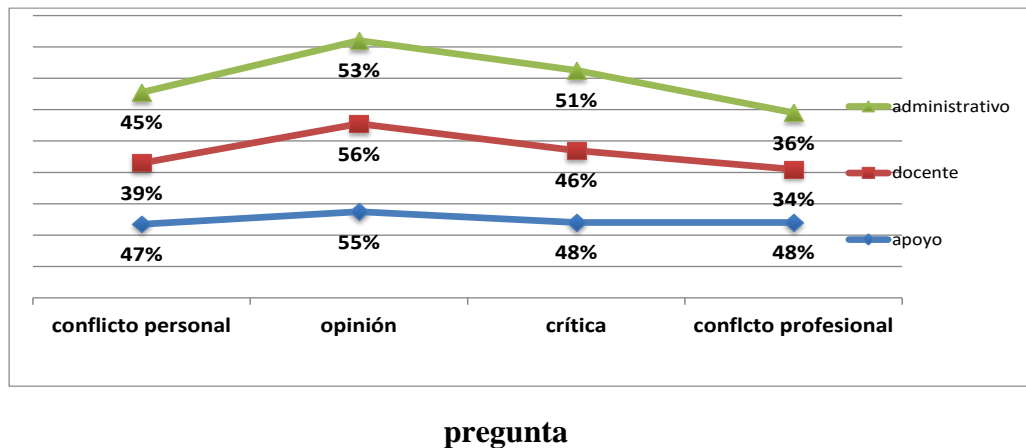
Gráfico 16. Conflicto: personal docente, administrativo y de apoyo.



Fuente: elaboración propia.

El gráfico 16 indica, por separado, la dimensión conflicto del personal docente administrativo y de apoyo. Se puede observar en los resultados que la percepción no es favorable, no se superan de manera asertiva los conflictos. En el personal docente se evidencia mayor malestar debido a diferencias o intereses contrapuestos.

Gráfico 17. Conflictos: personal administrativo, docente y de apoyo, por



Fuente: elaboración propia.

Los resultados de esta dimensión para el personal administrativo expresan problemas en la resolución de conflictos debido a causas personales y profesionales. Por una u otra razón, a una persona le cuesta aceptar a otra. Es preciso considerar que la mejor forma de resolver los conflictos es a través de una comunicación asertiva.

En el personal docente también se dan conflictos de tipo personal y profesional por malentendidos o por algún comportamiento inesperado por parte de alguno de los compañeros de este grupo de trabajo. Una de las principales causas es la comunicación que lleva a interpretaciones inadecuadas.

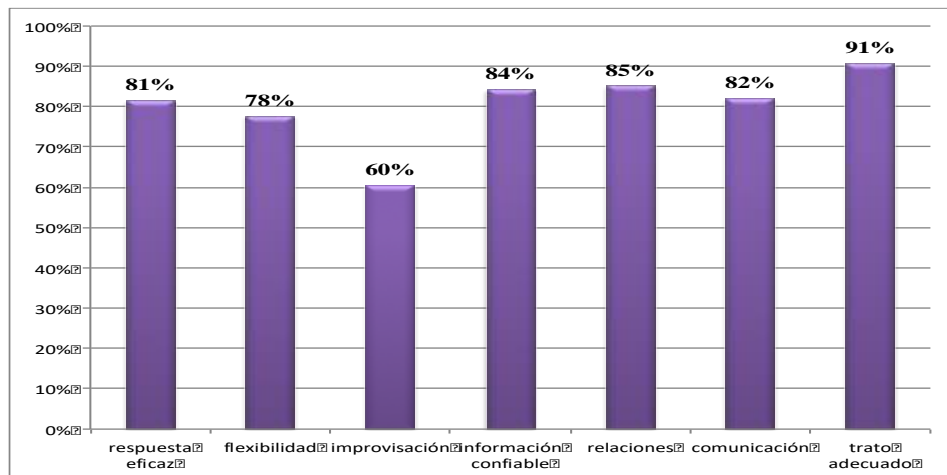
La percepción que tiene el personal de apoyo con respecto a la resolución de conflictos tampoco es favorable. Cerca de la mitad de esta población indica haber tenido o tener conflictos con otros compañeros, sienten que las críticas que se realizan impiden mejorar el desempeño en su trabajo.

La gestión directiva de la institución tiene que involucrarse directamente para detectar y analizar los conflictos en la institución educativa y así desarrollar formas apropiadas de actuación para buscar solución a problemas que impiden una buena convivencia.

2.5.4. Liderazgo

Los ítems 22, 23, 26, 27, 32, 33, y 34 se relacionan con la dimensión liderazgo. En general, el 79,5% de la población considera que existe un buen liderazgo, la gestión del equipo directivo guía orienta las acciones al cumplimiento de los objetivos institucionales.

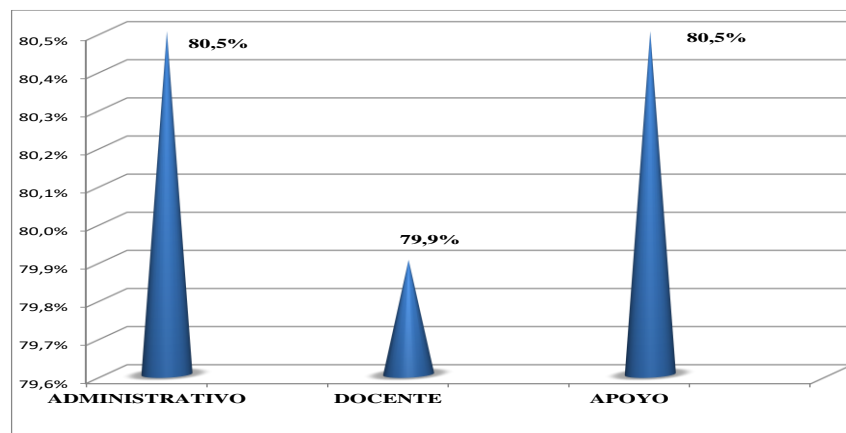
Gráfico 18. Percepción global de la dimensión Liderazgo.



Fuente: elaboración propia.

Al realizar el análisis por pregunta para la variable liderazgo que contempla los ítems 22, 23, 26, 27, 32, 33 y 34, la percepción del personal es buena; sin embargo respecto a la línea de actuación de la gestión directiva considera que es de improvisación, lo que puede llevar no sólo a pérdida de tiempo, sino de esfuerzos y capacidades.

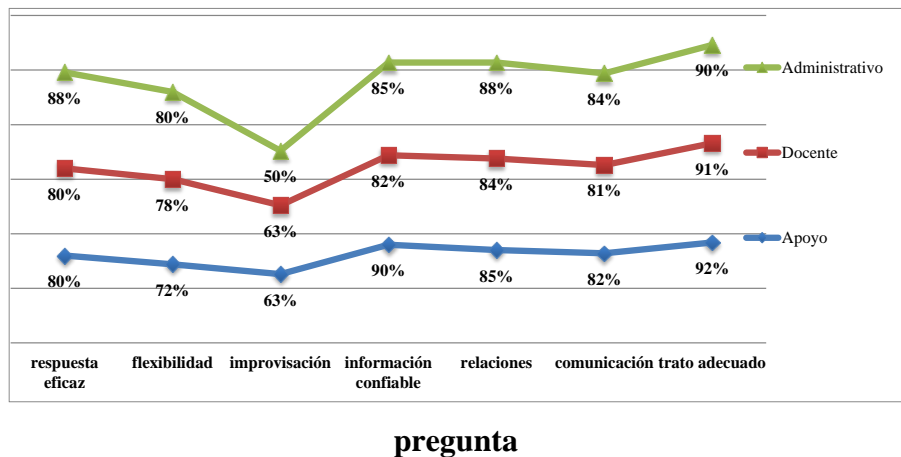
Gráfico 19. Liderazgo: personal docente, administrativo y de apoyo.



Fuente: elaboración propia.

Desde la perspectiva de cada grupo de trabajo se puede mencionar que hay una buena percepción del liderazgo directivo, basándose en las buenas relaciones humanas. El personal administrativo y de apoyo tiene un mejor criterio sobre el liderazgo directivo que el personal docente.

Gráfico 20. Liderazgo: personal administrativo, docente y de apoyo, por



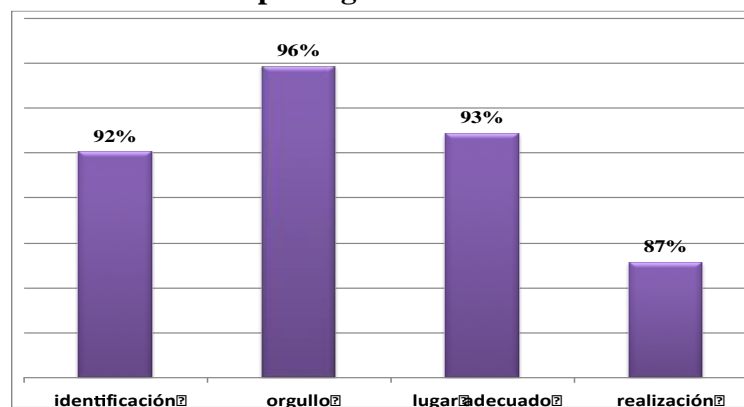
Fuente: elaboración propia.

En la gráfica se puede observar que el personal administrativo tiene una percepción más baja sobre el ejercicio de la gestión directiva. Las acciones, aptitudes y prácticas que se desarrollan se fundamentan más en la improvisación que en la previsión o claridad de ideas. Esta percepción debe cambiar, por lo que la gestión directiva tiene que enfocarse en la búsqueda de la mejora de la calidad, su gestión requiere de acciones que faciliten el cumplimiento de objetivos claros.

2.5.5. Identidad y pertenencia

En los resultados para los ítems 9, 19, 21 y 25 sobre el sentido de pertenencia e identidad, arroja un resultado del 92%, que muestra un clima organizacional bueno. El personal que labora en la UEP La Dolorosa se siente identificado con la institución, valoran su lugar de trabajo. En esta dimensión está el más alto nivel de satisfacción, según la percepción de sus trabajadores.

Gráfico 21. Percepción global de la dimensión Identidad.

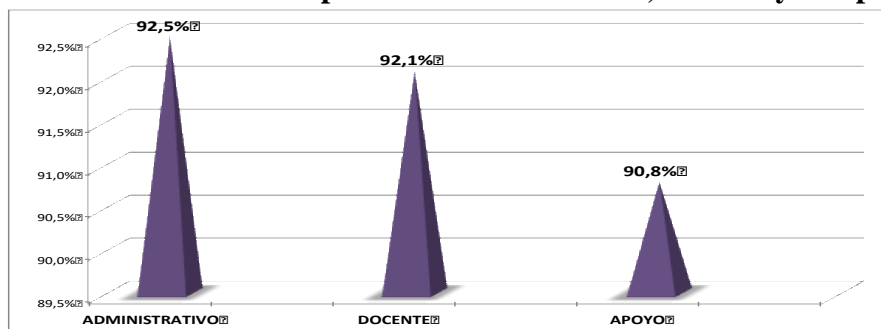


Fuente: elaboración propia.

Se puede apreciar que existe un gran compromiso con la institución, el personal, en general, tiene la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución, se sienten orgullosos de ser parte de la misma, consideran que la institución es un buen lugar para trabajar y se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan.

En el ámbito de la identidad y pertenencia es muy favorable y alentador. El personal administrativo, docente y de apoyo considera estar siempre identificados con los valores de la institución y sentirse orgullosos de laborar aquí.

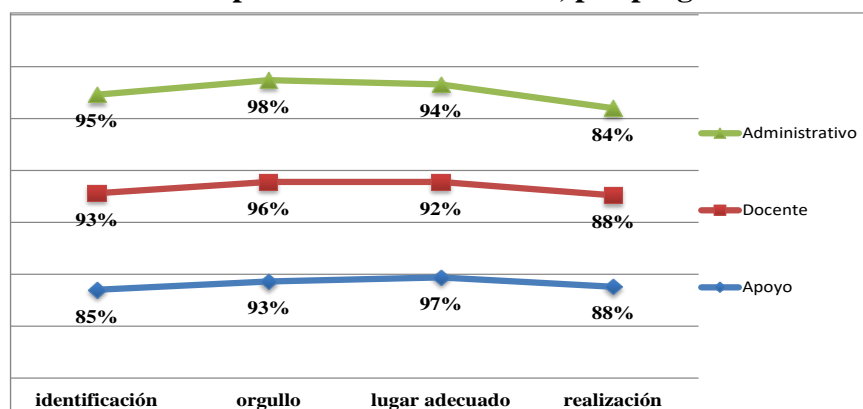
Gráfico 22. Identidad: personal administrativo, docente y de apoyo.



Fuente: elaboración propia.

Por separado, el personal administrativo, docente y de apoyo tiene una buena percepción de la imagen de la institución, se sienten identificados con sus valores, y a gusto en su lugar de trabajo.

Gráfico 23. Identidad: personal administrativo, por pregunta



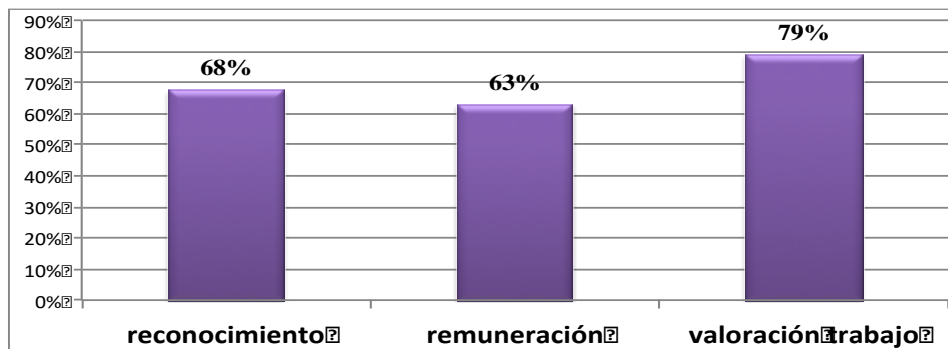
Fuente: elaboración propia.

En esta dimensión se obtuvo un nivel muy alto. El personal en general tiene una excelente imagen de la institución; sin embargo, su percepción es que no se sienten realizados profesionalmente en la labor que desempeñan. El personal de apoyo percibe en menor porcentaje la identificación de los valores de la institución y la realización profesional

en su puesto de trabajo, 85% y 88%, respectivamente.

2.5.6. Compensación y reconocimiento

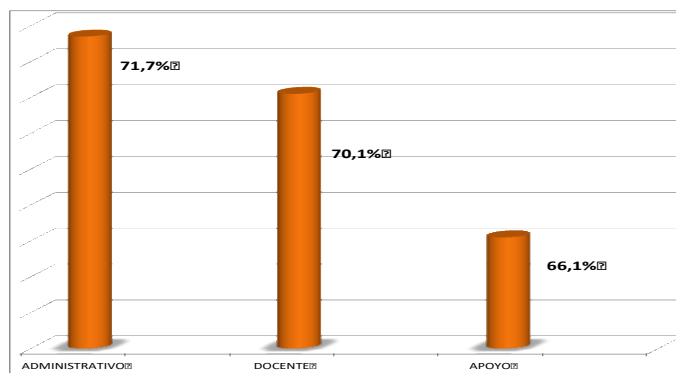
Gráfico 24. Percepción global de la dimensión Compensación y reconocimiento.



Fuente: elaboración propia.

En relación a la dimensión compensación y reconocimiento que se expresan en los ítems 28, 30, 31 y 38, el personal que labora en la UEP La Dolorosa determinó que a pesar de sentirse muy identificados con la institución sienten que no existe un reconocimiento justo con relación a recompensas, no se cumple con las expectativas, y no se ve valorado su trabajo.

Gráfico 25. Compensación: personal administrativo, docente y de apoyo



Fuente: elaboración propia.

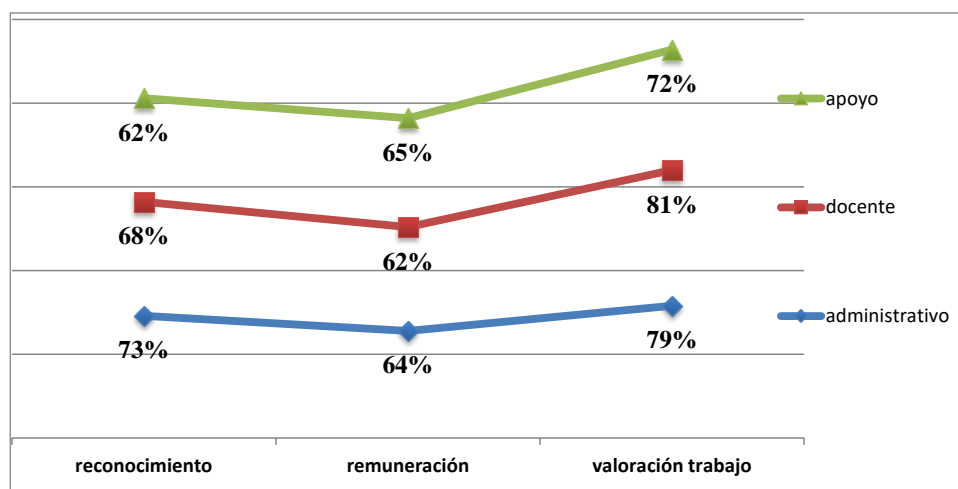
Al analizar la dimensión compensación, por separado, se encuentra que el personal de apoyo (66,1%) alcanza un nivel regular, en tanto que para el personal administrativo y docente están en un nivel aceptable.

Los indicadores de compensación y reconocimiento se califican como insuficientes en el logro de sus objetivos, es importante atender a las causas del bajo porcentaje de logro que se obtiene. Esto deja ver que no se estimula adecuadamente a los miembros de la

institución para lograr mayor interés en forma personal en la búsqueda de mecanismos que permitan reconocer, distinguir el crecimiento individual, para que finalmente redunde en beneficio de la institución.

Por esto, es importante el desarrollo del personal, que incluya aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al trabajador para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización, esto permitirá lograr resultados favorables para el empleado.

Gráfico 26. Compensación: personal administrativo, docente y apoyo, por pregunta.



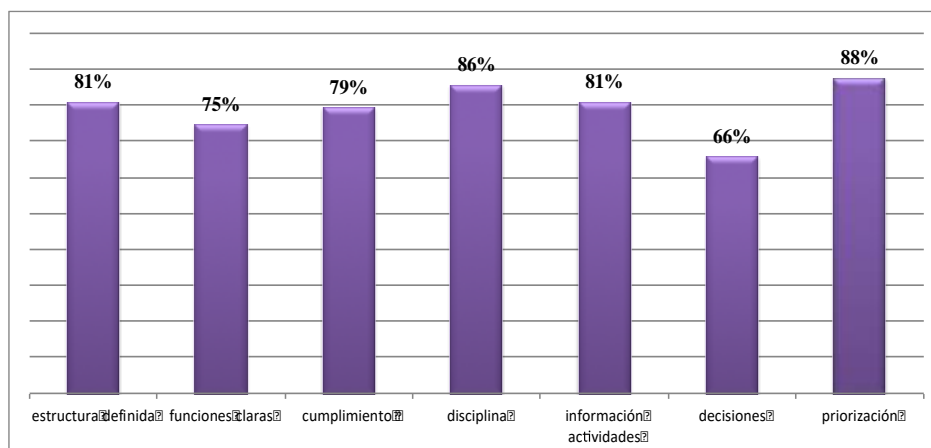
Fuente: elaboración propia.

Para el personal administrativo, el nivel más bajo hace referencia a la remuneración (64%), que corresponde a un nivel regular, esto permite determinar que es baja la percepción de equidad en la remuneración. El personal docente considera que la remuneración no está completamente acorde a la experiencia ni a sus expectativas. Los ítems que hacen referencia al reconocimiento 68% y valoración del trabajo, 81% están en un nivel regular y bueno, respectivamente. Esto da la pauta para determinar la inconformidad.

El personal de apoyo, alcanza el porcentaje más bajo 66,1% (gráfico 42). El análisis de cada ítem refleja inconformidad frente a la falta de reconocimiento y el hecho de no haber una política de remuneración acorde con sus expectativas.

2.5.7. Estructura

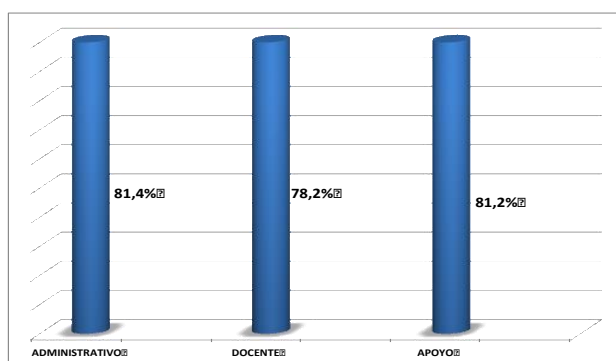
Gráfico 27. Percepción global de la dimensión Estructura.



Fuente: elaboración propia.

En relación a la dimensión estructura que se expresan en los ítems 4, 5, 16, 20, 24, 30, 36, la percepción del personal que labora en la UEP La Dolorosa expresó que, en general, conocen las políticas, normas y procedimientos y se relacionan con el trabajo que realizan. El ítem más bajo, que está en un nivel regular, se enfoca con las decisiones que no se toman completamente en consenso o no participan todos los integrantes de la institución educativa.

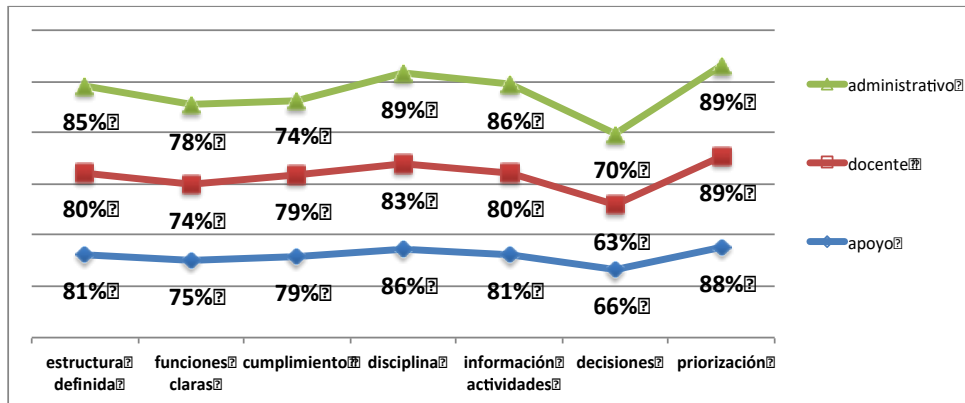
Gráfico 28. Estructura: personal administrativo, docente y de apoyo.



Fuente: elaboración propia.

En referencia a la dimensión estructura, la percepción que tiene el personal administrativo, y de apoyo, con relación a reglas, procedimientos, para el desarrollo de su trabajo es muy similar, se ubica en un nivel bueno. El personal docente que evalúa la dimensión estructura con el 78,2% representa un nivel aceptable.

Gráfico 29. Estructura: personal administrativo, docente y apoyo, por pregunta



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la dimensión estructura, para el personal administrativo las decisiones relevantes no se toman en consenso y alcanza el nivel más bajo, 70%. La misma percepción tiene el personal docente (63%) y el personal del apoyo (66%), lo que implica que todos los integrantes de la institución no participan al momento de tomar decisiones relevantes.

CAPÍTULO TERCERO

PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1. Generalidades

Teniendo en cuenta el análisis de los resultados de la encuesta sobre clima organizacional en la UEP La Dolorosa, se genera una propuesta con la finalidad de plantear estrategias de intervención, que si son aceptadas por la Congregación Religiosa Esclavas del Sagrado Corazón de Jesús e implementadas en la UEP La Dolorosa, se podrá intervenir efectivamente sobre los aspectos críticos más relevantes, contribuyendo de esta manera, a facilitar la toma de decisiones, en pro del logro de los objetivos organizacionales y la satisfacción del talento humano.

Por lo anterior y teniendo en cuenta que entre las principales falencias identificadas en el estudio de clima organizacional en la UEP La Dolorosa son la resolución de conflictos y el programa de incentivos expongo una propuesta de intervención. Si la institución decide implementarla y logra comprometer decididamente a sus distintos estamentos, podrá tener una comunidad con visión de futuro, en la que se genere la construcción de una institución más humana y comprometida.

Son varios los factores que pueden contribuir al clima organizacional, por lo que es necesario contar con un ambiente favorable para el desarrollo de las diferentes actividades. Una institución que considera a su personal, como el más importante activo, encontrará en ese talento humano la idea que sus éxitos personales son parte del triunfo de la institución.

A ello se añade una comunicación que permita transmitir sistemáticamente todas las informaciones a quienes lo necesitan para efectuar su trabajo correctamente.

4.1. Objetivos de la propuesta

4.1.1. Objetivo general

- Diseñar una propuesta, como herramienta que contribuya al logro de los objetivos institucionales y mejoramiento de la gestión operativa, para favorecer el clima

organizacional, a través del compromiso del personal que labora en la UEP La Dolorosa.

4.1.2. Objetivos específicos

- Establecer acciones que, una vez implementadas, permitan mejorar los resultados de futuras evaluaciones implementadas.
- Proponer actividades que promuevan el reconocimiento del buen desempeño

CUADRO 1. PLAN DE ACCIÓN

DIMENSIÓN: COOPERACIÓN					
OBJETIVO: Implementar estrategias que permitan mejorar el trabajo colaborativo para integrar a todos sus miembros a través de una visión estratégica compartida y lograr una percepción de la dimensión en un 90% que corresponde a un nivel óptimo de clima organizacional.					
Media de la dimensión: 3,97			Porcentaje: 79,5% - Aceptable - Debilidad		
Descripción del problema	Estrategia	Actividades	Métodos	Responsable	Beneficios esperados
La mayoría del personal manifiesta estar conforme con el trabajo de sus compañeros, pues existe ayuda, colaboración, pero se debe trabajar en la actitud y optimismo individual, como aporte al grupo.	Diseñar una campaña de motivación que promueva la participación del personal que labora en la institución.	<p>Crear sinergia entre los integrantes del equipo de trabajo para la resolución de problemas reales.</p> <p>Afianzar la importancia de la actitud y optimismo individual, como aporte al trabajo colaborativo.</p> <p>Planificar actividades según cronograma con desglose de trabajo, de modo que se organice, monitoree y retroalimente en función de los resultados.</p>	<p>Realizar talleres teórico-prácticos sobre trabajo colaborativo.</p> <p>Implementar actividades que promuevan el bienestar individual.</p>	Equipo coordinador Jefes de área	<p>Mejor percepción de la cooperación en el trabajo en equipo.</p> <p>Los directivos pueden dar cuenta de los impactos de la actividad por ser quienes están en contacto con los empleados.</p>

CUADRO 2. PLAN DE ACCIÓN

DIMENSIÓN: CONFLICTOS					
OBJETIVO: Establecer procedimientos eficaces de prevención y resolución de conflictos para minimizar la incidencia y las consecuencias de los conflictos en el lugar de trabajo y alcanzar una percepción del 80% que corresponde a un nivel bueno de clima organizacional.					
Media de la dimensión: 2,26			Porcentaje: 45,1% - Malo - Debilidad		
Descripción del problema	Estrategia	Actividades	Métodos	Responsable	Beneficios esperados
Hace falta una oportuna intervención en disgustos y malos entendidos que se dan entre el personal.	Diseñar talleres de manejo de conflictos y creación de procedimientos estandarizados para la resolución de conflicto	Identificar las causas del conflicto y las personas que lo generan. Crear de espacios dirigidos a solucionar las diferencias de los empleados al interior de la institución. Proporcionar información, asesoramiento, capacitación, conciliación, arbitraje cuando corresponda. Garantizar que el procedimiento de resolución de conflictos sea claro y comprensible para todo el personal que labora en la institución	Negociación Arbitraje Mediación	Directora general Rector/a Talento Humano	El sistema de resolución de conflictos funciona bien. Hay énfasis en la resolución de conflictos Se realizan actividades de prevención y resolución de conflictos.

CUADRO 3. PLAN DE ACCIÓN

DIMENSIÓN: LIDERAZGO					
OBJETIVO: Fortalecer el liderazgo participativo, con un modelo colegiado de clima organizacional, considerando al trabajador como el componente más importante, a través de la participación e involucramiento en las tareas de la organización.					
Media de la dimensión: 4,01			Porcentaje: 80,1% - Bueno - Fortaleza		
Descripción del problema	Estrategia	Actividades	Métodos	Responsable	Beneficios esperados
Hace falta un liderazgo más visionario, creativo, efectivo en situaciones de desarrollo estratégico, trabajo en equipo y búsqueda de motivación.	Establecer canales de comunicación, participación y escucha activa.	Motivar al personal hacia el logro de metas, que se genere compromisos. Desarrollar actividades que fortalezcan la interacción con las personas y los equipos, la capacidad de comunicación efectiva. Definir con claridad expectativas y trayectorias a través de propuestas concretas.	Coordinación, influencia y apoyo al personal para el desarrollo del trabajo con entusiasmo, orientado al cumplimiento de objetivos.	Autoridades Consejo Ejecutivo Coordinadores de área	Motivación en el equipo de trabajo. Existe confianza y se demuestra entusiasmo frente a los nuevos retos.

CUADRO 4. PLAN DE ACCIÓN

DIMENSIÓN: COMPENSACIÓN						
OBJETIVO: Crear mecanismos de reconocimiento institucional para resaltar el trabajo de los empleados, como creatividad, calidad en su trabajo, puntualidad, entre otros.						
Media de la dimensión: 3.49				Porcentaje: 69,8 % - Regular - Deficiente		
Descripción del problema	Estrategia	Actividades	Métodos	Responsable	Beneficios esperados	
No hay una valoración de cargos para comprobar si los empleados están recibiendo el pago adecuado con relación a las funciones que desempeña según su carga laboral y aporte a la institución.	Realizar la valoración de cargos, diseñar la estructura de compensación salarial y elaborar políticas de compensación y reconocimiento para el personal que labora en la UEP La Dolorosa.	Definir el número de cargos que componen la estructura organizacional de la UEP La Dolorosa. Desarrollar la descripción y el perfil de cada uno de los puestos de la institución educativa. Determinar las principales funciones o actividades que se desarrollan en cada puesto de trabajo. Registrar las principales responsabilidades en términos de aporte a la institución. Definir las características profesionales y personales que aseguren el desempeño exitoso del ocupante de ese puesto.	Participación del personal que labora en la UEP La Dolorosa en la valoración, retroalimentación y evaluación de su desempeño	Directora General Directivos Talento Humano Coordinación Jefes de área	Mejores resultados en evaluaciones de desempeño. Mayor participación en actividades internas y externas. Mejor ambiente laboral.	

	<p>Promover el desarrollo de las capacidades personales y acciones sistemáticas de gestión de calidad</p>	<p>Establecer políticas de compensación salarial que refleje la orientación y filosofía institucional.</p> <p>Establecer un plan de incentivos que estimule a los empleados.</p> <p>Diseñar la evaluación de desempeño de los empleados con la participación de ellos en busca de un resultado operativo, acorde con los objetivos y necesidades del mejoramiento competitivo.</p> <p>Crear espacios de reconocimiento institucional para resaltar a los empleados destacados</p> <p>Mejorar los procesos de capacitación para afrontar de mejor manera las evaluaciones de ascenso y reubicación.</p> <p>Reconocimiento a los empleados destacados en eventos, como Asamblea General, Día del Maestro.</p>			
--	---	---	--	--	--

CUADRO 5. PLAN DE ACCIÓN

DIMENSIÓN: ESTRUCTURA					
OBJETIVO: Crear e implementar estrategias que permitan hacer más efectivas las herramientas y elementos que utilizan para la transmisión de la información al interior de la institución educativa para alcanzar un 90%					
Media de la dimensión: 3.97			Porcentaje: 79,4% - Aceptable - Debilidad		
Descripción del problema	Estrategia	Actividades	Métodos	Responsable	Beneficios esperados
Falta de claridad en el esquema formal que configura la finalidad de la comunicación, los procesos de decisión, procedimientos, la asignación de tareas y funciones, para conseguir el objetivo propuesto.	Crear procesos y procedimientos para todas las actividades a realizar en la institución educativa.	<p>Crear protocolos de divulgación de la información para que todo se realice de manera formal</p> <p>Proporcionar las herramientas necesarias para un mejor desempeño de la función asignada.</p> <p>Optimizar los procesos y procedimientos existentes para que cada labor que se realice en la institución educativa esté estandarizada.</p> <p>Dar a conocer el manual de descripción de puestos para un mejor conocimiento de las tareas que desempeñan</p> <p>Evaluar periódicamente los procesos operativos estratégicos.</p>	<p>Elaboración o implementación de los procesos que cubran todo lo que se realiza en la institución educativa</p> <p>Divulgación oportuna de la información institucional mediante protocolos formales.</p>	Autoridades Jefes de área	<p>Mejor percepción del personal sobre reglas, procedimientos que se deben considerar en el desempeño de su trabajo.</p> <p>Comunicación eficaz con una clara finalidad, vinculada a objetivos.</p>

CONCLUSIONES

- ✓ La reacción de las personas que laboran en la UEP La Dolorosa está determinada por la percepción que tienen de la institución educativa, esto permitió presentar una propuesta, para realizar intervenciones oportunas a nivel de estructura organizacional, gestión de desempeño, mejora en el sistema de comunicación, retribuciones, que apunten a un plan estratégico en la institución.
- ✓ Los resultados de trabajo en equipo indica un nivel aceptable porque de acuerdo con la manifestación que expresan los trabajadores en un gran porcentaje, casi siempre, su trabajo es cooperativo.
- ✓ Las relaciones interpersonales constituyen un factor importante en la evaluación del clima organizacional. Los resultados son aceptables, sin embargo se debe propiciar espacios que permitan establecer lazos entre el personal que labora en la institución, con el fin de fortalecer la empatía en las relaciones profesionales.
- ✓ La dimensión conflicto refleja que existe un problema, no hay la búsqueda oportuna de solución al mismo, sólo la tendencia a minimizar el conflicto o dar soluciones temporales. Esto se debe erradicar resolviendo los conflictos de la manera más adecuada.
- ✓ El liderazgo tiene una tendencia positiva; sin embargo, existe poca atención por parte de los directivos para prestar atención a su liderazgo.
- ✓ Las promociones, ascensos y beneficios no se consideran justos. La percepción que tiene el personal es que sus opiniones y sugerencias tienen poca importancia y que no se hace un seguimiento efectivo a los resultados de su trabajo.
- ✓ Existe una tendencia poco favorable frente a los estímulos e incentivos que maneja la institución. No hay un sistema de salarios y políticas de ascensos, el personal no disfruta de programas de incentivos como parte del reconocimiento de la labor que desempeñan, el sueldo que se otorga no se percibe como justo, ya que no cumple con las expectativas de la mayoría de sus trabajadores.
- ✓ El estilo de dirección es autoritario paternalista, la mayor parte de las decisiones se toman a nivel jerárquico superior, se reconoce los errores y se pide cuenta de los mismos, pero no siempre se reconocen aciertos y se deja pasar por alto el buen desempeño o aportes que hacen a la institución.

- ✓ No hay políticas de reconocimiento que incentiven el buen desempeño, la percepción del personal es que la dirección de la institución no se preocupa por reconocer las labores, gestión y aportes a la institución.
- ✓ Una buena parte del personal no está conforme con los salarios, lo que puede propiciar desinterés en la realización de su trabajo.
- ✓ El personal que labora en la UEP La Dolorosa se siente identificado con la institución y, por tanto, con la actividad que realizan. Hay una buena identidad y sentido de pertenencia que puede favorecer el ambiente laboral.
- ✓ De la investigación se consideran fortalezas, por un lado, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la identidad y pertenencia, por otro, la resolución de conflictos y la remuneración y compensación son debilidades que se deben abordar a partir de estrategias que contribuyan a un mejor clima organizacional.
- ✓ Se debe fortalecer el proceso de coordinación, apoyo y motivación al personal para lograr que se comprometan y trabajen con entusiasmo en el cumplimiento de objetivos institucionales.

RECOMENDACIONES

El presente trabajo se debe considerar, más que como una crítica, una oportunidad para mejorar las relaciones entre la Entidad y su talento humano, para lo que es menester difundir políticas de desarrollo que le permitan al personal experimentar un progreso profesional e involucrarse con la organización, resaltando la importancia de este desarrollo como un factor clave del éxito.

A continuación se presentan estrategias cuyo propósito se encamina al fortalecimiento del clima organizacional de la institución educativa. Así:

- ✓ Desarrollar un nuevo modelo de evaluación de cargos y estructura de salarios a través de políticas que determinen la naturaleza de cada puesto para incrementar el crecimiento personal y profesional del personal que labora en la institución educativa.
- ✓ Establecer un sistema de incentivos que permita el reconocimiento de logros individuales y colectivos, como motivación para la alcanzar mayor satisfacción laboral.

- ✓ Conformar espacios que minimicen las áreas conflictivas, de manera que se cumplan normas y directrices de la institución.
- ✓ Promover procesos de crecimiento profesional que midan no solo el éxito profesional, sino también los grados de superación obtenidos en un determinado período, entregándole las herramientas necesarias para que el personal docente, administrativo y de apoyo adquiera las competencias y conocimientos imprescindibles para su desarrollo.
- ✓ Implementar beneficios sociales, como parte de la estrategia organizacional para satisfacer expectativas del personal que labora en la institución.
- ✓ Promover procesos de solución de conflictos para establecer una acción efectiva y lograr resultados beneficiosos.
- ✓ Facilitar el proceso de apropiación del personal que labora en la UEP La Dolorosa de la misión y visión y su concreción en la cultura organizacional para visualizar las metas institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Brunet, Luc., *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*, México, Trillas, 2011.
- Balestrini Acuña, Mirian, *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas, BI Consultores Asociados. 1997.
- Carriego, C., *Mediación pedagógica*, Módulo 1, Buenos Aires: Fundec, 2002, en Luis Berthoud, Ma., y López, Alfredo, *Clima y cultura, componentes de la calidad educativa*, Mar del Plata: Universidad Fasta ediciones, 2013.
- Castillo, Carola, Del Pino, Nicole, Espinosa, Vita, *Cultura, Clima Organizacional*, Documento de Internet, 2000, en <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- Castillo, Ledy, Lengua, Cledys y Pérez Herrera, Paula. *Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano*. International Journal of Psychological Research, vol.4. N° 1, 40-47, en <http://www.redalyc.org/pdf/2990/299022819006.pdf>
- Chiang, Margarita, Martín, María José y Núñez, Antonio, *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*, Madrid: Editoriales SL, 2010.
- Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, México: McGraw Hill, 1ª edición, 2009.
- Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México: McGraw Hill, 2011.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. 3a Ed. Colombia: McGraw Hill.
- Davis, Keit, y Newstrom, John, *Comportamiento humano en el trabajo*, México: McGraw-Hill interamericana, 1991.
- Davis, Keith y Newstron, John, *Comportamiento humano en el trabajo*, México, McGraw Hill Interamericana), en Marha Alles, *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*, Buenos Aires: Granica, 1ª ed., 2007 en <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4ZdfAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=modelos+de+comportamiento+organizacional+segun+autores&ots=tK>

5s8psIFp&sig=NfPJonD6r_F6unqJW8rLkVuHdUA#v=onepage&q=modelos%20de%20comportamiento%20organizacional%20segun%20autores&f=false

- Denison, D., “Cultura corporativa y productividad organizacional”, Colombia: Legis, 1991, en Isabel Pérez de Maldonado y otros, *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*, Revista de investigación y Postgrado, vol 21, Caracas: Universidad Experimental Libertador, 2006.
- Denison, Daniel. R., “What is the difference between organizational culture and organizational climate”, 1996, en Santana, Penélope y Araujo, Yasmina, *Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?*, 296
<https://www.google.es/#q=clima+y+cultura+organizacional+¿dos+constructos+para+explicar+un+mismo+fenómeno>
- Dessler, Gary, *Organización y administración, enfoque situacional*, México: Prentice Hall Interamericana, 1991.
- Fernández Díaz, M. I. y Asensio, I. I., *Concepto de clima institucional*. Apuntes de Educación, Dirección y Administración, n. 32, 1989.
- Fernández, Tabaré. *Clima organizacional en las escuelas: enfoque comparativo para México y Uruguay*. Revista electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 2, Nº 2, 2004. pp: 43-68.
- Flores, J., y Juárez, C., *Satisfacción laboral en una institución educativa*. Tesis de licenciatura en Administración. Universidad Latina, S.C., citado por Ana Luisa Ramírez y Juan Pedro Benítez, Satisfacción
- Forehand, G. A. y Gilmer, B, *Environmental variation in studies of organizational behavior*, Psychological bulletin, 62, 1964.
- Fumhan, Adrián, *El comportamiento del individuo en las organizaciones, psicología organizacional*, EE UU: Oxford University, 1990.
- Gairín, Joaquín, *La Organización Escolar: contexto y texto de actuación*, Madrid: La Muralla, 1996.
- García Villamizar, Guillermo, *Clima organizacional: Hacia un nuevo modelo*, en http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf

- George D., y Mallery P., *SPSS for windows step by step: A sample Guide & reference Boston*; (Allyn & Bacon. 2003) p.232
- Gibson, James, *Organizaciones, estructura y proceso*, Bogotá: Legis, 1984.
- Goncalves, Alexis, Artículo: Dimensiones del clima organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>.
- Hall, Richard, *Estructura, procesos y resultados* (México: Prentice Hall, 6ª ed., 1996.
- Halpin, A. W. y Crofts, D. B., The organizational climate of schools, *International Review of Education*, 1963 en Pérez Isabel, Maldonado Marisabel y Bustamante Suleima, *Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. Investigación y Posgrado. Vol. 21, N° 2, 2006*, en <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinpost/article/view/1519/928>
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. Jr., *Organizational climate: measures, research and contingencies*, *Academy of Management Journal*, 17 (2).
- Hernández, Sergio y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la administración: pensamiento, estrategia y vanguardia*, México, 2006, en Pinto, Mario, *Desarrollo organizacional*, (México: Red tercer milenio S.C., 1ª ed., 2012.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. *Metodología de la investigación*, (México: McGraw-Hill, 2006) p.242
- Lawler, E., Hall, D., y Oldham, G., *Organizational climate: relations to organizational structure, process and performance*, *Organizational behavior and human performance*, 1974, citado por Luc Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones*, México: Trillas, 2011.
- Litwin, G. H. y Stringer, R. A., *Motivation and Organizational Climate*, Boston: Harvard University Press, 1968.
- Litwin, G. H. y Stringer, R. A., *Motivation and organizational climate*, Boston: Harvard Business School Press, 1968, en Alina María Segredo P., *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*, *La Habana-Cuba: Revista Cubana de Salud Pública*, vol. 39, 2013.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J., *El proceso Estratégico: concepto, contextos y casos*, México: Pearson Prentice Hall, 1997, en *Modelos de Comportamiento*

Organizacional.http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/unida/RH/CO/COS02/CO02_Lectura.pdf

- Morin, Edgar, *Ciencia con consciencia*, Río de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996, en Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, México: McGraw Hill, 7ª ed., 2007.
- Mujica Murialida, Pérez Isabel. Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista Venezolana de gerencia*, vol. 14, núm. 47, julio-septiembre, 2009, pp. 392-410 <https://es.slideshare.net/LuzTeixeira/clima-organizacional-53517876>
- Mujica, Murialida y Pérez, Isabel. “Cuestionario sobre clima organizacional universitario. Cualidades psicométricas”. *Educare*, Vol. 12, N° 1 (2008) en <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/educare/article/view/41/40>
- Noriega, Vivian y Pría, María del Carmen. Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, Vol. 37, N° 2, 2011, pp. 116-122, en <http://www.redalyc.org/pdf/214/21418849004.pdf>
- Payne, R. L., *Climate and Culture: How Close Can They Get?* *Handbook of organizational culture and climate*, 163-176, citado por: Santana, P., Araujo, Y. *Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?*, 304, en <https://www.google.es/#q=clima+y+cultura+organizacional+¿dos+constructos+para+explicar+un+mismo+fenómeno>.
- Rensis, Likert, y Gibson Likert, *Nuevas formas para solucionar conflictos*, México: Trillas, 1986, citado por Rosalinda, Vázquez Martínez, *El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior*, México: Tiempo de educar, Universidad Autónoma del Estado de México, vol. 3 N° 5, I semestre, 200, en <http://www.redalyc.org/pdf/311/31103505.pdf>
- Robbins, Stephen, *Comportamiento organizacional*, México: Prentice Hall, 8ª ed., 1999.
- Rodríguez, Armando, Álvarez, Adolfo, Sosa Irma, de Vos, Pol, Bonet, Mariano y Van der Stuyft, Patrick. (2010). Inventario de clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177–196.

- Rodríguez, Jesús Miguel y Fernández, María José. Diseño y validación de un instrumento de medida del clima en centros de educación secundaria. *Educación XXI*, 18, N°1, 71-98. doi: 10.5944/educXX1.18.1.12312
- Santana, Penélope y Araujo, Yasmina, Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *Revista Decisiones Organizativas*, en <https://www.google.es/#q=clima+y+cultura+organizacional+¿dos+constructos+para+explicar+un+mismo+fenómeno>
- Serrano, Alexis, *Administración de Recursos Humanos*, 1ª edición, 2007.
- Sulbarán, Juan, El rol de la gerencia en los procesos de cambio, *Revista de Economía*, Vol. 14, 2002, en Isabel Pérez y otros, *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*, *Revista de investigación y Postgrado*, vol. 21, Caracas: Universidad Experimental Libertador, 2006.
- Toro, Fernando, Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional, *Revista interamericana de psicología ocupacional*, Vol. 11, N° 1 y 2, 1992.
- Wright, Mills, C, *La imaginación sociológica*. México: Fondo de cultura económica, 1961.

ANEXO 1.

Quito, DM., 10 de agosto de 2017

Señor/a

RECTOR/A

UNIDAD EDUCATIVA

Presente

De mi consideración

Me dirijo a usted para solicitar su valiosa ayuda con la revisión, evaluación y validación de los ítems que conforman el instrumento que se aplicará en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa.

El presente instrumento hace parte de un ejercicio investigativo desarrollado por mi persona, como candidata al título de Magíster en Investigación de la Universidad Andina Simón Bolívar.

El objetivo es interpretar la percepción que tienen del clima organizacional el personal docente, administrativo y de apoyo que labora en la institución. La información obtenida, en la encuesta que consta de 38 ítems, es confidencial y con fines exclusivamente académicos.

Por su experiencia profesional y méritos académicos considero que sus observaciones y recomendaciones contribuirán para mejorar la versión final de mi trabajo.

Le expreso mis sentimientos de respeto y consideración y agradezco su colaboración y valioso aporte.

Atentamente,

Ximena Guevara P.

ANEXO 2.

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento				
Calidad de redacción de los ítems				
Pertinencia de las variables con los indicadores				
Relevancia del contenido.				
Factibilidad de aplicación				

OBSERVACIONES

Validado por:

Profesión:

Lugar de trabajo:

Cargo:

Firma: _____

Fecha:

ANEXO 3.

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN CUANTITATIVA

Marque una "X" en la opción que considere debe aplicarse a cada ítem y, de ser posible, realice las observaciones necesarias.

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				

ANEXO 4.

INSTRUMENTO DE MEDIDA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LA DOLOROSA

Objetivo. Obtener información sobre el clima organizacional de la UEP La Dolorosa, en base a diferentes valores biopsicosocial.

Por favor, indique los datos que más se ajustan a su persona y lugar de trabajo marcando con una **X** en los recuadros que corresponda. Esta información es confidencial.

- 1 SEXO: Hombre Mujer
- 2 ESTADO CIVIL: Soltero/a
 Casado/a
 Separado/a - Divorciado/a
 Religioso/a
 Viudo/a
- 3 NÚMERO DE HIJOS/AS: Ninguno 1 o 2 3 o más
- 4 EDAD: 21-29 30-39 40-49 50 o más
- 5 AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN
 4 o menos 5 - 10 11 - 19 20 o más
- 6 ESPACIO DONDE LABORA O NIVEL DE ESCOLARIDAD
 Ed. Inicial y Preparatoria EGB E y M EGB S Bachillerato
 Colecturía Secretaría DECE Recepción
 Apoyo
- 7 PUESTO DE TRABAJO QUE DESEMPEÑA
 Directivo
 Docente
 Administrativo
 Apoyo
- 8 TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN EL CARGO
 Menos de 1 año
 Entre 1 y 5 años
 Entre 5 y 10 años
 Más de 10 años
- NIVEL DE ESTUDIOS
- 9 Bachillerato
 Licenciatura
 Especialización
 Maestría
 Primaria

A continuación se presenta una serie de enunciados, con el objetivo de valorar el clima organizacional de la institución. Para esto, asigne cada uno de los siguientes ítems en una escala de 1 a 5, siendo 1 el valor mínimo (que indica NADA, NUNCA) y 5 el valor máximo (que indica MUCHO, SIEMPRE)

- 1 NUNCA
- 2 CASI NUNCA
- 3 A VECES
- 4 CASI SIEMPRE
- 5 SIEMPRE

ÍTEM		VALOR				
1	Me involucro y mantengo una actitud positiva a la hora de trabajar en equipo.	1	2	3	4	5
2	Me siento valorado por mis compañeros	1	2	3	4	5
3	A nivel general, todo el personal tenemos buenas relaciones entre nosotros	1	2	3	4	5
4	La institución cuenta con una estructura formal definida que facilita el manejo de las diferentes áreas.	1	2	3	4	5
5	Las tareas y funciones que me asigna la institución son claras y planificadas.	1	2	3	4	5
6	En general, la comunicación entre el personal de mi institución es buena.	1	2	3	4	5
7	He tenido o tengo conflictos de tipo personal con otros compañeros/as.	1	2	3	4	5
8	A la hora de preparar ciertos eventos (Navidad, semana de la ciencia, etc.) todos colaboran.	1	2	3	4	5
9	Me siento identificado con los valores de esta institución educativa.	1	2	3	4	5
10	Mantengo buenas relaciones con todos mis compañeros.	1	2	3	4	5
11	Siento que la actitud de algunos compañeros me dificulta expresar mis opiniones.	1	2	3	4	5
12	En general, el personal presta su ayuda a un compañero cuando tiene algún problema o dificultad.	1	2	3	4	5
13	Me siento criticado negativamente por otros compañeros.	1	2	3	4	5
14	El personal manifiesta optimismo, energía y entusiasmo en el desempeño de sus funciones.	1	2	3	4	5
15	Me siento satisfecho con el trabajo que desarrollan mis compañeros/as en general	1	2	3	4	5
16	El personal cumple con los horarios de vigilancia en turnos asignados, como recreos, eventos, programas.	1	2	3	4	5
17	Creo que la opinión que tienen mis compañeros de mí es buena.	1	2	3	4	5
18	Es habitual la cooperación entre los compañeros para sacar adelante el trabajo	1	2	3	4	5
19	Me siento orgulloso/a de laborar en esta institución.	1	2	3	4	5
20	La disciplina que mantiene la institución facilita la realización de mi trabajo.	1	2	3	4	5
21	Considero que esta institución es un buen lugar para trabajar.	1	2	3	4	5
22	Ante una dificultad personal y/o profesional de algún compañero/a, las autoridades, responden de forma eficaz.	1	2	3	4	5
23	El equipo directivo se muestra flexible a la hora de tener que modificar sus decisiones.	1	2	3	4	5
24	Se informa periódicamente las actividades a cumplirse durante la semana.	1	2	3	4	5
25	Me siento realizado profesionalmente respecto a mi labor en la institución.	1	2	3	4	5
26	La línea de actuación del equipo directivo se fundamenta más en la improvisación que en la previsión o claridad de ideas.	1	2	3	4	5

27	La transmisión de la información al personal, por parte del equipo directivo, es confiable	1	2	3	4	5
28	En general, el equipo directivo reconoce el trabajo de los profesores (reconocimientos, recompensas, etc.)	1	2	3	4	5
29	Me integro fácilmente a las actividades que se realizan en mi área de trabajo.	1	2	3	4	5
30	Las decisiones relevantes, que competen al personal, se toman deliberando en común entre el equipo directivo y el personal docente, administrativo o de apoyo, según corresponda.	1	2	3	4	5
31	La política de remuneración de la institución está acorde con mis expectativas.	1	2	3	4	5
32	El equipo directivo mantiene buenas relaciones con el personal en general.	1	2	3	4	5
33	Existe una buena comunicación entre el personal y quienes desempeñan cargos de responsabilidad.	1	2	3	4	5
34	El equipo directivo mantiene un trato adecuado conmigo.	1	2	3	4	5
35	Existe libertad para comunicarme abiertamente con los directivos y tratar temas sensibles o personales.	1	2	3	4	5
36	Los directivos se fijan más en las habilidades del personal que en sus debilidades.	1	2	3	4	5
37	He tenido o tengo conflictos de tipo profesional con otros compañeros/as	1	2	3	4	5
38	Los directivos conocen y valoran mi trabajo.	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO 5.

Resultados alfa de Conbrach por dimensión y grupo de trabajo.

PREGUNTAS	ALFA CRONBRACH	ANÁLISIS GENERAL
38	0,882	GENERAL
38	0,921	PERSONAL ADMINISTRATIVO
38	0,867	PERSONAL DOCENTE
38	0,882	PERSONAL APOYO

PREGUNTAS	ALFA CRONBRACH	COOPERACIÓN
5	0,765	GENERAL
5	0,845	PERSONAL ADMINISTRATIVO
5	0,712	PERSONAL DOCENTE
5	0,778	PERSONAL APOYO

PREGUNTAS	ALFA CRONBRACH	RELACIONES
8	0,811	GENERAL
8	0,876	PERSONAL ADMINISTRATIVO
8	0,798	PERSONAL DOCENTE
8	0,806	PERSONAL APOYO

PREGUNTAS	ALFA CRONBRACH	CONFLICTOS
4	0,717	GENERAL
4	0,662	PERSONAL ADMINISTRATIVO
4	0,742	PERSONAL DOCENTE
4	0,721	PERSONAL APOYO

PREGUNTAS	ALFA CRONBRACH	LIDERAZGO
7	0,792	GENERAL
7	0,878	PERSONAL ADMINISTRATIVO
7	0,761	PERSONAL DOCENTE
7	0,811	PERSONAL APOYO

PREGUNTAS	ALFA CRONBRACH	IDENTIDAD
4	0,751	GENERAL
4	0,816	PERSONAL ADMINISTRATIVO
4	0,669	PERSONAL DOCENTE
4	0,837	PERSONAL APOYO

PREGUNTAS	ALFA CRONBRACH	COMPENSACION
3	0,716	GENERAL
3	0,756	PERSONAL ADMINISTRATIVO
3	0,757	PERSONAL DOCENTE
3	0,497	PERSONAL APOYO

PREGUNTAS	ALFA CRONBRACH	ESTRUCTURA
7	0,882	GENERAL
7	0,921	PERSONAL ADMINISTRATIVO
7	0,882	PERSONAL DOCENTE
7	0,867	PERSONAL APOYO