

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs–
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA Y
SU INCIDENCIA EN EL PERSONAL DOCENTE”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO**

DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

**NANCY ESMERALDA ARÉVALO HERNÁNDEZ
CLAUDIA ANGÉLICA NOEMY GARCÍA**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADAS**

GUATEMALA, JULIO DE 2012

**CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA
DIRECTOR INTERNO**

**LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE
SECRETARIO INTERNO**

**JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usncpsic@usnc.edu.gt

CC. Control Académico

CIEPs.

Archivo

Reg. 07-2012

DIR. 1,404-2012

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

22 de junio de 2012

Estudiantes

Nancy Esmeralda Arévalo Hernández

Claudia Angélica Noemy García

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiantes:

Transcribo a ustedes el **ACUERDO DE DIRECCIÓN UN MIL TRESCIENTOS NOVENTA Y SEIS GUIÓN DOS MIL DOCE (1,396-2012)**, que literalmente dice:

“UN MIL TRESCIENTOS NOVENTA Y SEIS: Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA Y SU INCIDENCIA EN EL PERSONAL DOCENTE”**, de la carrera de: Licenciatura en Psicología, realizado por:

Nancy Esmeralda Arévalo Hernández

Claudia Angélica Noemy García

CARNÉ No. 2007-13757

CARNÉ No. 2007-21333

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por Licenciada Flor de María Medrano Linares y revisado por Licenciado Marco Antonio García Enríquez. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

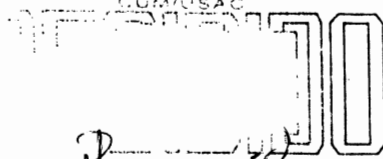
Doctor César Augusto Lambour Lizama
DIRECTOR INTERINO





ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Escuela de Ciencias Psicológicas
Resolución e Información
CUM/USAC



CIEPs 811-2012
REG: 007-2012
REG: 055-2012

HORA 14:30 Registro 07-12
INFORME FINAL

Guatemala, 14 de junio 2012

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Marco Antonio García Enríquez ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA Y SU INCIDENCIA EN EL PERSONAL DOCENTE.”

ESTUDIANTE: **Nancy Esmeralda Arévalo Hernández**
Claudia Angélica Noemy García
CARNE NO. 2007-13757
2007-21333

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 12 de junio 2012 y se recibieron documentos originales completos el día 13 de junio 2012, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciado Marco Antonio García Enríquez
COORDINADOR



Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”

c.c archivo
Arelis



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs: 812-2012

REG: 007-2012

REG: 055-2012

Guatemala, 14 de junio 2012

Licenciado Marco Antonio García Enríquez,
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciado García:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

"CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA Y SU INCIDENCIA EN EL PERSONAL DOCENTE."

ESTUDIANTE:

Nancy Esmeralda Arévalo Hernández

Claudia Angélica Noemy García

CARNE NO.

2007-13757

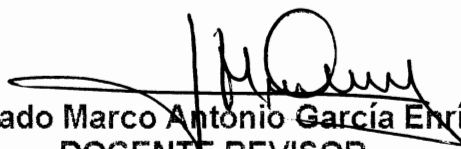
2007-21333

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 29 de mayo 2012 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Licenciado Marco Antonio García Enríquez
DOCENTE REVISOR



Areliis./archivo

Guatemala, mayo del 2012

Señores

Centro de Investigaciones en Psicología, CIEPS,

Escuela de Ciencias Psicológicas

Presente

Estimados Señores:

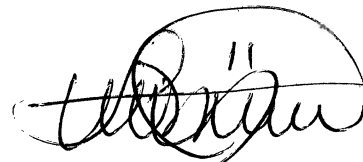
Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría del contenido del Informe Final de investigación titulado "Clima Organizacional en una Institución Educativa Privada y su Incidencia en el Personal Docente" realizado por las estudiantes: Nancy Esmeralda Arévalo Hernández, carné 200713757 y Claudia Angélica Noemy García carné 200721333.

El trabajo fue realizado a partir del 2 de enero del 2012 hasta el 24 de mayo del 2012

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Lic. Flor de Ma. Medrano Linares

Colegiado No. 5,260



COLINAS

En educación somos su mejor opción

Km. 14 Carretera al Pacífico, Colonia Colinas de Monte María
Guatemala, C. A.

Teléfono: (502) 2223-4747

e-mail: info@colegiocampoalto.edu.gt

www.colegiocampoalto.edu.gt

Guatemala, 04 de mayo de 2012

Licenciado

Marco Antonio García Enríquez

Coordinador Centro de Investigación en Psicología

-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"

Escuela de Ciencias Psicológicas

Centro Universitario Metropolitano – CUM

Licenciado García:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes: **Nancy Esmeralda Arévalo Hernández, Carné 200713757** y **Claudia Angélica Noemy García, Carné 200721333**; Realizaron en esta institución 59 Cuestionarios de Clima Organizacional como parte del trabajo de investigación titulado: **"Clima Organizacional en una Institución Educativa Privada y su Incidencia en el Personal Docente"**, en el Colegio Bilingüe Campo Alto Colinas, en el periodo comprendido del 20 de marzo al 04 de mayo del presente año.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación.

Sin otro particular me suscribo,

Licda. Meisi Montenegro
Coordinadora de Recursos Humanos
Colegio Bilingüe Campo Alto

MULTICOLEGIOS, S.A
COLEGIO CAMPO ALTO
NIT.: 2693834-0
1a. AVENIDA 2-61 ZONA 7 COLINAS DE
MONTE MARIA VILLA NUEVA, GUATEMALA



PADRINOS DE GRADUACION

POR NANCY ESMERALDA ARÉVALO HERNÁNDEZ

MARIO ROBERTO BATZ GONZÁLEZ

INGENIERO MECÁNICO INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

COLEGIADO NO. 8576

MARCO ANTONIO GARCÍA ENRIQUEZ

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

COLEGIADO NO. 5950

POR CLAUDIA ANGÉLICA NOEMY GARCÍA

MARIA TERESA DEL CARMEN GARCÍA GARCÍA

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

COLEGIADO No. 3862

ANTONIO FERNANDEZ

INGENIERO AGRONOMO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

COLEGIADO 3016

ACTO QUE DEDICO: NANCY ESMERALDA ARÉVALO HERNÁNDEZ

A DIOS:

Por llenarme de bendiciones, estar siempre conmigo, iluminarme y guiarme en el camino de mi vida. Gracias mi Jesús de la Merced.

A MIS PADRES:

Marco Antonio y Dora Sarbelia, por su amor, comprensión, paciencia, apoyo, confianza, espíritu de lucha y ejemplo.

A MARIO ROBERTO:

Por su amor, ser un ejemplo a seguir, por creer en mí, por su confianza, comprensión y apoyo en todo momento

MI HERMANO:

Marco Antonio por apoyarme y creer en mí, ser mi ejemplo, mi guía y admiración.

MIS HERMANAS:

Dorys y Nohemy por su cariño y apoyo en todo momento de mi vida.

A MIS AMIGOS Y AMIGAS:

Especialmente a la familia Ávila López y a José Juan Pablo Aceituno Guerra (Q.E.P.D.) Gracias por su apoyo, confianza, cariño y tantos momentos inolvidables, en los que se forjaron fuertes lazos de amistad y hermandad.

MIS ASESORES

Lic. Marco Antonio García y Licda. Flor de María Medrano, por su apoyo, paciencia, sabiduría y aliento en la realización de mi trabajo de graduación.

AL PROGRAMA DE BECAS UNIVERSITARIAS A NIVEL NACIONAL (SEGEPLAN)

Por creer en mí y apoyarme a ser una profesional. Especialmente a Flor Mijangos y a Scarleth de Rivas por su ayuda en dicho proceso.

ACTO QUE DEDICO: CLAUDIA ANGÉLICA NOEMY GARCÍA

MI MADRE:

Por su amor, dedicación, espíritu de lucha y ejemplo; que me ha guiado a ser siempre una mujer de bien.

MI HERMANO:

- Marco (Q.E.P.D.) Por enseñarme a soñar en grande, ser siempre mi guía y admiración.

MIS HERMANAS:

- Vicky Por su paciencia, amor, cuidados y dulzura.
- Susy Por su cariño y entrega

A MI FAMILIA:

Abuelas, tíos, tías, primos y sobrinos. Por todas las muestras de cariño y apoyo.

A MIS AMIGOS Y AMIGAS:

Gracias por su amistad, cariño y tantos momentos inolvidables.

MIS ASESORES

Lic. Marco Antonio García y Licda. Flor de María Medrano, por su apoyo, paciencia, sabiduría y aliento en la realización de mi trabajo de graduación.

AGRADECIMIENTOS

- A nuestra **ALMA MATER UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.**

En especial **A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

- **COLEGIO BILINGÜE CAMPO ALTO** y todos los docentes de dicho establecimiento

Lic. Flor de María Linares, Lic. Marco Antonio García, e Ing. Antonio Fernández

Por el apoyo en la realización de este proyecto.

- **A los DOCENTES** en general por compartir sus conocimientos y ser facilitadores de nuestra formación como profesionales.

ÍNDICE

Resumen

Prólogo

Capítulo I

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 MARCO TEÓRICO	15
1.2 DELIMITACIÓN	35

Capítulo II

II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	36
1.2 Selección de la muestra	36
2.2. Instrumentos de Recolección de Datos	36
2.3 Técnicas y procedimientos de trabajo	37
2.4 Análisis cualitativo:	38
2.5 Análisis cuantitativo:.....	38
2.6 Análisis estadístico:.....	38

Capítulo III

III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	39
3.1 Características del lugar y de la población.....	39
3.1.1 Características del Lugar:	39
3.1.2 Características de la población:.....	40

Capítulo IV

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
4.1 CONCLUSIONES:	71
4.2 RECOMENDACIONES:.....	73
BIBLIOGRAFÍA	77

RESUMEN

“Clima Organizacional en una Institución Educativa Privada y su Incidencia en el Personal Docente”

Autoras: Nancy Esmeralda Arévalo Hernández, Claudia Angélica Noemy García

La presente investigación fue desarrollada en el Colegio Bilingüe Campo Alto Colinas y el propósito fue realizar un estudio sobre el clima organizacional que actualmente se vive en la organización, y con esto determinar cómo está contribuyendo o afectando al logro de resultados en dicha institución educativa, ya que la efectividad y el buen desempeño depende en gran medida del clima organizacional, entendiéndose este como el conjunto de variables que incide en la forma cómo se percibe y se siente en relación al trabajo, y a las circunstancias en las cuales se lleva a cabo.

La investigación se realizó durante seis semanas, en los meses de marzo, abril y mayo del año 2012, en horario de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. El espacio designado para realizar el trabajo de campo fueron las instalaciones del colegio, ubicado en Km. 14 Carretera al Pacífico, Colinas de Monte María Sur, Guatemala. La población con la que se trabajó fueron los docentes del Colegio Campo Alto Colinas de todas las áreas (preprimaria, primaria y básicos) siendo estos un total de 59.

Se utilizó el instrumento *Organizational Climate Questionnaire*, elaborado por Litwin y Stringer (1968) y por medio de este instrumento obtuvimos un concepto que describe la calidad o naturaleza subjetiva del ambiente organizacional. Las percepciones fueron descritas o experimentadas por los miembros de la organización, y reportadas por ellos a través del cuestionario. El instrumento en su formato original está formado por 9 factores que conforman 50 ítems. El instrumento que se utilizó en este estudio fue modificado por Echezuria y Rivas (2001). Este cuestionario está estructurado con 53 ítems, los cuales constituyen los 9 factores del clima organizacional

Dentro de los alcances que tuvo esta investigación está el análisis sobre como perciben los docentes el lugar en donde trabajan y sus sentimientos con respecto a la labor que desempeñan, así como detectar las fallas a modo de establecer correctivos que permitan elevar la eficacia en el personal y de este modo proporcionar un clima motivador que lleve a los docentes a interactuar con armonía.

PRÓLOGO

En la actualidad existen organizaciones que no le dan la debida importancia a la percepción de los empleados sobre el clima organizacional, ya que no se han percatado de la influencia que tiene este en el comportamiento, eficiencia y satisfacción de los individuos. El clima organizacional es un tema de gran importancia para todas las organizaciones ya que toda organización busca un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo y de este modo una mejor producción del recurso humano.

El ambiente donde los docentes desarrollan su trabajo diariamente, el trato que un coordinador puede dar a un docente, la relación entre coordinadores y docentes así como entre docentes de distintas áreas, puede ser de gran ayuda o al contrario un gran obstáculo para el desempeño de una organización educativa.

La implementación y ejecución de los programas que se generan en las organizaciones educativas necesitan de la organización, soporte y apoyo de todos los miembros de dicha organización por lo tanto requieren de un ambiente tranquilo ordenado y agradable que posibilite su desarrollo teniendo esto como resultado logros y beneficios positivos de todos los involucrados en la organización como son directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y por ende la propia organización.

El clima organizacional es clave para el éxito de cualquier organización porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las organizaciones educativas requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

Por esta razón la perspectiva de esta investigación fue orientada a conocer cómo es percibido el Colegio como organización educativa, por sus

trabajadores internos, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, qué problemas de comunicación confrontan, cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Colegio Bilingüe Campo Alto Colinas tiene la visión de ser una institución educativa que forma estudiantes para que puedan desenvolverse como ciudadanos responsables, capaces de alcanzar sus metas personales y que formen parte de la construcción de un mejor país. Siendo la Educación uno de los medios indispensables para lograr el desarrollo en Guatemala. Los encargados de lograr ese desarrollo y la implementación de valores en los estudiantes son los docentes, y la organización educativa, teniendo por lo tanto una tarea de responsabilidad y respuesta frente a la sociedad.

La investigación surgió con el objetivo de percibir si los encargados de esta tarea están satisfechos con el desempeño de su trabajo, saber si la relación entre docentes es positiva como para compartir experiencias y conocimientos, o si por el contrario es negativa siendo un serio obstáculo en la transmisión de valores y conocimientos a sus alumnos, y sobre todo saber si se encuentran cómodos y contentos en el lugar donde trabajan.

Si se diera la suficiente atención por parte de la organización en mejorar la percepción que tiene sus empleados del ambiente laboral en el que se desempeñan se evitaría bastantes problemas con el personal, ya que la organización requiere de un funcionamiento armónico entre los directivos y maestros que propicie una atmosfera tranquila, ordenada y agradable y que contribuya a alcanzar las metas propuestas.

Debido al planteamiento anterior surgen los siguientes cuestionamientos:
¿Qué factores del clima organizacional inciden en el desempeño docente?
¿Cómo son las relaciones laborales e interpersonales entre docentes? ¿Cuáles

son las dimensiones del clima organizacional que reflejan las áreas fuertes de la institución educativa? ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional que reflejan las áreas de oportunidad de la institución educativa?

En consecuencia, la investigación se orientará a conocer el impacto del clima organizacional en el desempeño docente así como determinar si se vive un clima positivo o negativo dentro de la institución educativa.

MARCO TEÓRICO

La Institución Educativa

La educación es un proceso de socialización y de cultura de las personas a través del cual se desarrollan capacidades físicas e intelectuales, habilidades, destrezas, técnicas de estudio y formas de comportamiento ordenadas con un fin social.

Por ello existe una institución para formar capacidades a nivel académico como la escuela. Se le da el nombre de “Escuela”, “Colegio”, o “Establecimiento Educativo” ya que es el nombre genérico de toda institución que imparta educación o enseñanza.

A partir de un diagnóstico institucional real los responsables de la tarea de enseñar, los docentes, se plantearán: la escuela que se tiene y la escuela que se quiere. En otras palabras, la visión y misión de la escuela. Para lograrlo los docentes deben tener buenas relaciones interpersonales, es decir, que posean un magnífico ambiente laboral para adquirir un desempeño exitoso en sus labores cotidianas.

La dimensión institucional de la docencia requiere de conocimientos que generalmente se adquieren a través de la propia socialización profesional; sería deseable que los docentes pudieran apropiarse y reflexionar acerca de sus saberes prácticos en materia institucional, para promover el mejoramiento de la convivencia en la escuela.

La Institución Educativa como Organización

La organización escolar es una fábrica de imágenes, es el lugar donde se articula lo viejo con lo nuevo, el espacio de la filiación simbólica, donde se produce la creación de los dispositivos de producción de la solidaridad, se distribuye el capital cultural y se favorecen los lazos sociales, con una estructura que hace posible la transmisión, reproducción y transformación, adquisición de los saberes, a través de un dispositivo pedagógico. Otros definen a la

organización desde las concepciones que la consideran como un constructo, es decir, como un proceso permanente de construcción de formas sociales.

La escuela real constituye para los sujetos un cerco cognitivo, es decir, un modo de interpretar el mundo y maneras de hacer en ese mundo. Este proceso se da en cada institución de modo particular con líneas invisibles que separan a unos de otros.

En cada escuela se elaboran, tramitan, procesan, modifican, interpretan, concretan todas sus dimensiones, todos los sentidos asignados a la noción de organización educativa. Esa manera de poner en acto y significar es lo que denominamos Matriz de Aprendizaje Institucional.

Toda organización posee un sistema de autoridad que se ocupa de la conducción, distribución y coordinación de las tareas. En forma paralela a este sistema opera otro que se organiza espontáneamente a través de la conformación de grupos significativos de poder que poseen intereses que le son propios. Forman lo que llama las "clases institucionales" y "grupos de interés".

En el enfoque tradicional no existe un lugar para la consideración del fenómeno de los grupos significativos de poder. Allí donde se conforme una organización surgirá rápidamente un sistema político que operará en forma paralela. Si la organización es restrictiva y no permite la expresión del fenómeno, éste no se expresará en forma abierta, pero ejercerá su influencia a través de movimientos de fuerza o presiones latentes o encubiertas.

La confrontación de intereses y de formas de ver las cosas entre grupos o sujetos que difieren en sus enfoques, constituye un motor riquísimo para el cambio. Por supuesto que hay grados y niveles en que el conflicto deja de ser constructivo para ser desintegrador o desgastante, pero cuando se permite el despliegue abierto de intereses en juego se crean canales institucionales de modo que ese conflicto pueda manejarse dentro de cánones previamente convenidos con la participación de todos.

Por ello la escuela se impone como una realidad compleja, coparticipada con sujetos y objetos desconocidos, que ingresan en las vidas afectivas y producen cambios significativos. Los individuos devienen lo que son absorbiendo e interiorizando las instituciones, en cierto sentido, ellos son la encarnación principal de estas instituciones. Entre estos sujetos, los directivos, como conductores-asesores-enseñantes naturales de la escuela son los encargados de mediar ante la diversidad de posturas. En la acción de mediar la comunicación implica un intercambio, una puesta en común para llegar a acuerdos colectivos. Esta es un recurso indispensable para la toma de decisiones y la creación de condiciones para establecer acuerdos.

Desempeño Docente

El equipo de docentes y directivos cumplen un rol dentro de la institución educativa en distintas dimensiones. Así desempeño es cumplir, hacer aquello a lo que uno está obligado; es el manejo de conocimientos que son básicos para la función de enseñar y aprender. Al mismo tiempo es la cualidad de tomar decisiones autónomas, con independencia, con libertad y responsabilidad. En cambio, la actuación, es ejercer las funciones propias de un oficio; comportamiento; conducta. En el ámbito de la escuela el maestro diagnostica situaciones, propone y realiza diversas alternativas de acción, realiza un trabajo participativo, intercambia ideas, puntos de vista, logros y dificultades.

La acción es participación. Decía Platón "relación existente entre las cosas sensibles y las ideas", es decir, tomar o tener parte en una cosa. Colaborar, enterar, informar. En una institución escolar que funcione como una comunidad educativa los intercambios pedagógicos, los reglamentos, los programas, las técnicas de trabajo están reguladas por la participación del conjunto del grupo escolar. Es necesario tomar conciencia de los conflictos y las contradicciones en forma colectiva transformándolos en un problema común a resolver y asumiendo un compromiso personal en las cuestiones afrontadas.

Clima Organizacional

Es el conjunto de variables que incide en la forma como se percibe y se siente en relación al trabajo y a las circunstancias en las cuales se lleva a cabo. También incluyen una dimensión personal: visión, misión, con la historia y las particulares características, de quienes reaccionan con agrado, rebeldía, frustración, indiferencia o angustia ante un estilo de supervisión más autoritario o más permisivo; también de quienes se sientan más cómodos en un trabajo desafiante o en uno predecible y rutinario.

Los docentes, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están relativizadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas. Pero, aunque tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar mediciones de clima y ambiente laboral. Estas van a reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los docentes que intervengan en ellas.

Factores que se consideran que intervienen en la percepción del clima organizacional

Evidentemente, son muchos y no siempre conocidos o controlables. Se podrá argumentar que estas percepciones y sentimientos son subjetivos, y que para cumplir responsablemente con las obligaciones laborales, sólo se requiere voluntad y autodisciplina, pero ¿qué duda cabe que la productividad y la creatividad se ven influidas por el estado de ánimo? Éste, a su vez, depende del ambiente humano en el que los docentes se desenvuelven, por ejemplo, cuando entre colegas hay diferentes sentimientos personales y grupales, cuando no se tiene claridad respecto a lo que el jefe espera y las sugerencias por los y las docentes no reciben respuesta alguna.

Los docentes funcionan a un nivel de cumplimiento mínimo y toman rápidamente cualquier oportunidad para buscar nuevos horizontes laborales. Es

por eso que algunos de los indicadores del mal clima en los establecimientos educativos, son el ausentismo y la alta rotación del personal.

En cambio, cuando se cree en el proyecto de una institución educativa, cuando los mismos colaboradores se sienten reconocidos, apoyados y a la vez desafiados por los directivos, cuando se forma parte de un equipo que persigue un sueño común, se da mucho más de sí mismos de lo que se pudiera imaginar. Incluso los escasos recursos se multiplican gracias al ingenio colectivo, la buena voluntad permite sortear obstáculos con una sonrisa, y el entusiasmo mejora su desempeño.

Para los que trabajan en un entorno vulnerable y están sometidos a muchas demandas y presiones, el buen clima laboral ayuda a mantener la salud mental y a resistir el desgaste emocional que, de otra manera, podría conducirlos a la depresión y a enfermedades psicosomáticas relacionadas con el estrés.

Pero eso no es todo. La efectividad organizacional también depende en alguna medida del clima laboral. Cuando en un establecimiento educativo acontece un ambiente de desconfianza y hay malas relaciones interpersonales, el trabajo en equipo se dificulta; los profesores tienden a trabajar aislados o integrar algún subgrupo; cuesta solicitar ayuda para no quedar mal ante los demás y también cuesta corregir los errores, ya que los que obtienen resultados exitosos se guardan la receta para sí, y los otros se encierran en una actitud defensiva y refractaria a todo tipo de críticas. El colegio o institución educativa, como organización, no aprende de sus logros y fracasos.

Si el clima laboral es muy deficiente, también puede suceder que los profesores se desautoricen unos a otros, delante de los alumnos. Esto empeora los problemas disciplinarios, ya que los alumnos perciben estos desacuerdos y tienden a favorecer al profesor más permisivo, lo que dificulta aún más la labor de quienes eligen el camino difícil de la exigencia y el rigor. La internalización de normas y hábitos en los niños, requiere del acuerdo y apoyo mutuo de los

adultos, y si el mal clima laboral dificulta que se produzcan estos acuerdos, es la disciplina de los alumnos la que se resiente.

Para un directivo a veces es difícil distinguir qué necesita su personal para sentirse y trabajar a gusto en la escuela, y en un mismo establecimiento puede haber percepciones radicalmente diferentes sobre el clima.

Para conocer y distinguir lo anterior mencionado, se requiere de cierta empatía para identificar qué factores del entorno laboral aportan satisfacción o generan insatisfacción, y en qué medida esos elementos están o no presentes en un ambiente laboral concreto.

Hay variadas formas de conocer cómo anda el clima en una institución. Una medida básica es mantener ojos y oídos abiertos a las preocupaciones del personal. Puede ser útil entrevistar sistemáticamente, sobre este punto, a quienes se retiran de su establecimiento: como no tienen nada que perder, es posible que se permitan hablar con mayor franqueza sobre lo que les incomodaba de su trabajo. Sin embargo, si se quiere conocer en forma detallada y objetiva el nivel de satisfacción del personal con sus condiciones de trabajo, tendríamos que desarrollar y aplicar una encuesta de clima laboral.

Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer

La teoría de Litwin y Stringer (1968), intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización, utilizando conceptos como motivación y clima. Según esta teoría, las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el

trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos Objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Éste 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.

Factores del Clima Organizacional (Adaptado De Litwin Y Stringer)

1. *Estructura*: Esta dimensión se refiere a la percepción que las personas tienen sobre la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que enfrentan en la institución educativa.

Por ejemplo: Un exceso de normas y pautas genera un clima burocrático donde hay conductos regulares y procedimientos complicados para todo, que no se pueden pasar a llevar bajo ninguna circunstancia. O bien, puede que exista poca estructura en el establecimiento; que no estén claras, por ejemplo, las relaciones de dependencia entre cargos y los ámbitos de competencia de cada uno; que no existan criterios comunes respecto a las medidas a tomar ante una falta disciplinaria, etc.

2. *Responsabilidad*: Se refiere a la autonomía que las personas tienen para tomar decisiones relacionadas con su trabajo.

Por ejemplo: Un trabajo con mayor responsabilidad sería aquel en el cual el jefe supervisa que se cumplan los objetivos propuestos, pero deja libertad a sus subordinados para escoger los medios para llegar a la meta y para organizar su propio trabajo; el trabajador siente que es su propio jefe. Un trabajo con baja responsabilidad, implicaría tener un jefe que, por decirlo así, constantemente mira por encima del hombro para ver qué está haciendo cada miembro de su personal, y que exige que se le consulte previamente cada pasó.

3. *Recompensa*: Es la medida en que el personal percibe que un trabajo bien hecho es adecuadamente recompensado. Esto incluye tanto las recompensas materiales (sueldo justo, bonos) como las simbólicas (felicitaciones públicas, anotación positiva en hoja de vida, etc.).

Un estilo de gestión reforzante, en el que existen mecanismos que permiten identificar el desempeño destacado; el equipo directivo está atento a la labor de cada uno y brinda reconocimiento oportuno y proporcional a quien se esfuerza y obtiene logros. Lo contrario sería una gestión donde sólo se castiga el mal desempeño, o donde tanto el buen como el mal desempeño se dejen pasar, sin consecuencias de ningún tipo.

4. *Desafío*: Es la medida en que los docentes perciben que la escuela los convoca a ser cada vez mejores.

Un establecimiento educativo en constante evolución, donde el director propone objetivos ambiciosos, invita a los docentes a buscar material innovador, reflexionar sobre su práctica y mantenerse actualizados, y donde éstos tienen permiso para ensayar nuevos métodos, sabiendo que

quizás no todos resulten igualmente productivos (o sea, donde se pueden correr riesgos calculados). En el extremo opuesto, una escuela en la que el trabajo es rutinario, donde sólo se implementan soluciones probadas para los problemas, y lo nuevo o diferente es visto con cierta sospecha.

5. *Relaciones*: Se refiere a la percepción que el personal tiene, respecto a las relaciones interpersonales y al ambiente emocional que prima al interior de la escuela; tanto entre pares, como entre diferentes estamentos; a nivel de grupos formales como de grupos informales.

Las buenas relaciones interpersonales, lazos de afecto y lealtad o un ambiente de desconfianza y antagonismo; presencia de subgrupos excluyentes, intrigas, descalificaciones recíprocas, etc.

6. *Estándares*: Es la percepción del personal, respecto al nivel de desempeño que la escuela espera que ellos alcancen.

Se espera que todos los y las docentes desarrollen su trabajo con un alto nivel de profesionalismo y lo lleven a cabo en forma impecable, obteniendo resultados elevados versus un nivel de logros esperado bajo y tolerancia con el desempeño descuidado.

7. *Cooperación*: Es la percepción que tiene el personal, del grado de apoyo e información que recibe de parte de sus compañeros y superiores.

La alta disposición a trabajar en equipo, compartir información y prestarse apoyo mutuo de los integrantes de la comunidad escolar, versus una actitud individualista, competitiva o indiferente a las necesidades de los demás, en la mayoría del personal.

8. *Conflicto*: Este factor no se refiere a la existencia de conflictos sino a la forma cómo éstos se manejan: si hay o no libertad, en el establecimiento, para plantear los problemas abiertamente y expresar opiniones discrepantes, ya que ello permite sacar los conflictos a la luz y resolverlos. Los directivos y docentes valoran la franqueza y estimulan el pensamiento divergente e incluso crítico; abordan los problemas apenas se presentan o se prefiere mantener una apariencia de consenso y los problemas la gente se informa a través de rumores y se cuida de no manifestar opiniones potencialmente impopulares.

9. *Identidad*: Es el sentimiento de formar parte de la institución educativa, de ser un miembro valioso del equipo; de que los objetivos personales y los de dicha institución están alineados.

Personal con “la camiseta puesta”, que se enorgullece de los logros del establecimiento educativo y se toma los problemas existentes como un desafío personal, versus el personal descomprometido e indiferente con respecto a la suerte de la escuela y sus integrantes, que se iría apenas tuviera una mejor oferta.

Un cambio de enfoque que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica del establecimiento educativo, incidiría directamente en el estilo de dirigir y se comenzaría a relucir que se debe concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo.

“Debido a que la función específica del educador es enseñar en contextos educativos diseñados para este fin, como son los espacios escolares, los estándares se refieren a los actos de enseñanza que se dan en ese contexto y al nivel de desempeño docente que necesitan demostrar los profesores y profesoras”.

Al respecto, se plantea que “la condición primaria para su efectividad es reconocer y comprender el estado actual en que se encuentran quienes aprenden” implica también que “los actos de enseñanza deben ser preparados”. Por otra parte, el acto de enseñar requiere “establecer un ambiente de aprendizaje propicio para las metas planteadas, con reglas de comportamientos conocidas y aceptadas por los educandos, de acuerdo a su estado de desarrollo cognitivo, social y moral.” Además, “La enseñanza se realiza mediante estrategias interactivas que permiten a los niños comprender, en forma personal y también participativa, concepto y relaciones o manejar destrezas y capacidades. La evaluación o monitoreo del aprendizaje necesita dirigirse tanto a las metas planteadas antes como a las que emergieron durante el proceso de enseñanza y que requiere de estrategias apropiadas que permitan juzgar y comprender tanto el estado de progreso como la culminación del aprendizaje de cada alumno”. (MINEDUC, 2001)

Para evaluar la calidad docente se requieren evidencias acerca de su desempeño. “Plantean que para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea exitoso debiera producir satisfacción y favorecer aspectos motivacionales y actitudinales en los participantes, los que se expresan en los siguientes niveles”¹:

¹ Cornejo y Redondo (2001)

Nivel Institucional

Se relaciona con el clima institucional y aborda elementos de:

- Estilos de gestión
- Normas de convivencia
- Forma y grado de participación de la comunidad

Al Interior del Aula

Se relaciona con el ambiente de aprendizaje y aborda elementos como:

- Relaciones profesor-alumno
- Metodologías de enseñanza
- Relaciones entre pares

Interpersonal

Se relaciona con creencias y atribuciones personales y se relaciona con:

- Autoconcepto de alumnos y profesores
- Creencias y motivaciones personales
- Expectativas sobre los otros

Al estudiar los procesos al interior de las instituciones educativas en colegios señala que “El proceso más importante es el clima emocional que se genera en el aula. La percepción de los alumnos en cuanto al tipo de clima emocional tienen una incidencia muy fuerte en sus resultados”

“La comunicación es un intercambio de información y la información es el producto que se intercambia.”²

“Sin embargo, la gestión de la clase está íntimamente entrelazada con la metodología didáctica. Se podría afirmar que los problemas de gestión de la

² IDEM Robert Scarpil Pág. 105´110 Madrid, España 1976

clase se originan en muchos casos, en fracasos de la metodología del docente en la enseñanza a alumnos con dificultades de aprendizaje; los alumnos capacitados y motivados aprenden con casi cualquier metodología. El éxito del docente no está en que algunos alumnos logren poseer muchos conocimientos y habilidades cognitivas, sino en que todos (o casi todos) logren al menos los niveles mínimos exigidos por la normativa legal. No obstante la buena práctica didáctica debe estar apoyada por estrategias eficaces y respetuosas de gestión de la clase.

La responsabilidad recae sobre el docente y por mucho que se queje de la poca colaboración de la familia y de los inadecuados hábitos que traen los chicos de su hogar y de la cultura social reinante (televisión, cine, etc.), el docente necesita pertrecharse con nuevas estrategias y tácticas tanto didácticas como disciplinares. Conviene tener presente los vientos sociales en contra para poder responder adecuadamente”³.

Importancia del Clima Organizacional

Para poder estudiar profundamente el clima organizacional, y poder mensurar en consecuencia, su importancia para el éxito empresarial, resulta indispensable, establecer unívocamente su definición. Sin embargo, antes de proceder a ello, es preciso señalar que los puntos de vista de los estudiosos del tema, no siempre coinciden al respecto, pudiéndose destacar dos líneas de pensamiento perfectamente diferenciables: los que ponen el énfasis en las condiciones de la realidad objetiva del medio laboral y los que se inclinan por la percepción subjetiva de los que se insertan en dicha realidad, tal como se podrá observar seguidamente.

³ IDEM Cummings, Carol pág. 199´203 Madrid, España 2,000

Otras definiciones de Clima Organizacional

El clima organizacional es “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”⁴.

El clima organizacional es “la opinión que el empleado se forma de la organización”⁵.

El clima organizacional es “los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”⁶.

El clima organizacional es “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo”⁷.

El clima organizacional es “es aquel que ha demostrado mayor utilidad el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”⁸. Esto significa que el comportamiento de un trabajador no es el resultado de cómo este organizada la unidad sino de la percepción que tenga el trabajador de esa organización.

⁴ Sandoval-Caraveo M.C. Concepto y dimensiones del clima organizacional. México. 2004.

⁵ IDEM. Concepto y dimensiones del clima organizacional. México. 2004.

⁶ IDEM. Litwin y Stringer.

⁷ IDEM. Walter

⁸ IDEM. Gonçalves, 1997

El autor considera que el clima organizacional de una entidad, “no es más que el ambiente donde las personas realizan diariamente su labor, las relaciones de los jefes con sus subordinados, las relaciones entre el personal de la propia Empresa, incluyendo las relaciones con los clientes y proveedores, así como el grado de motivación que tienen los trabajadores. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”⁹.

El clima organizacional se manifiesta en las reacciones culturales, la interpretación de las realidades y los métodos de acción que caracterizan a un momento específico de la organización.

Todas las definiciones anteriores, resaltan el carácter trascendente del clima organizacional, en el comportamiento de las personas y su influencia en su desempeño laboral, la motivación y la satisfacción laboral, a partir de la interpretación subjetiva del individuo, de la realidad objetiva de la organización.

Es necesario precisar que en toda organización existe una realidad objetiva, la cual la caracteriza y la distingue de las demás; estas características son: su finalidad, sus objetivos, su estructura y su funcionamiento.

Así mismo, es preciso reconocer la existencia de una realidad subjetiva, a nivel de cada unidad organizativa, conformada por las percepciones que sobre el estilo de liderazgo, la presencia y resolución de conflictos, las motivaciones, etc. tienen las personas de la organización.

En el estudio del clima organizacional, es necesario considerar la influencia recíproca entre ambas realidades, ya que si la realidad influye en la

⁹ IDEM.

percepción, ésta a su vez influye en aquella. Esta influencia mutua se hace perceptible básicamente en cuatro áreas críticas:

- Liderazgo.
- Motivación.
- Reciprocidad.
- Participación.

Los factores del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Parámetros del Clima Organizacional:

En cada una de las áreas críticas ya referidas se define un conjunto de variables o parámetros, que han de tomarse en consideración, a la hora de establecer el estado del clima organizacional de una entidad, en un momento dado.

Liderazgo:

Para establecer los parámetros a los cuales debe atenderse en el contexto de esta área crítica, resulta conveniente definir, a priori, qué se entenderá por liderazgo.

Se definirá el liderazgo “como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas”¹⁰.

Para el análisis del liderazgo se deben considerar los siguientes parámetros:

- *Dirección*: proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando, en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo
- *Estímulo a la Excelencia*: significa poner un gran énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos, el quehacer de todos los trabajadores en la organización.
- *Estímulo al Trabajo en Equipo*: implica el reconocimiento, por parte de la alta dirección, de que la gestión organizacional se sustenta en el trabajo en equipo, buscando el logro de objetivos comunes.
- *Solución de Conflictos*: forma parte del cotidiano de vida de toda organización, en tanto el conflicto es parte inherente de la vida institucional. Los conflictos se originan por diversas causas, aunque en

¹⁰ IDEM. Marín, (2002)

definitiva tienen un punto común: son diferencias en las percepciones e intereses, que compiten, sobre una misma realidad.

Motivación:

Siempre que se estudia el comportamiento humano, la motivación de las personas constituye un tema de bastante controversia. La literatura especializada emite diversos puntos de vista para tratar de encontrar las causas de las reacciones humanas, a continuación se hace referencia a algunas de ellas.

La motivación puede entenderse como “un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes”¹¹.

De la definición anterior, pueden deducirse dos aspectos de particular interés:

- a) La motivación, en tanto reacción autónoma de las personas, no es inducida desde fuera, sino que parte del impulso natural buscador de los medios para poder subsistir y desarrollarse.
- b) Se identifica la característica evolutiva del proceso de satisfacción de las necesidades.

“Las verdaderas fuentes de motivación, entonces, en el trabajo son la necesidad de relaciones interpersonales provechosas, de oportunidades para

¹¹ IDEM. Maslow, (1954)

demostrar una capacidad de contribución, y de proyectos que impliquen un reto y fomenten el desarrollo personal”¹².

Reciprocidad:

En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de trabajo entre el empleado y la institución. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro.

Todo sistema social puede ser asumido en términos de grupo de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base a ciertas expectativas. Esos recursos que no se limitan a recursos materiales, ya que incluyen ideas, sentimientos, habilidades y valores, son constantemente permutados.

Participación:

La organización se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada, en tanto, la integración de las personas a la organización es un efecto de la participación. La Participación consiste en la implicación de las personas en las actividades de la institución educativa, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales.

A tales efectos, “se debe explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto de trabajo y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, los estándares de calidad y de cantidad exigidos en

¹² IDEM. Melgar (2002)

cuanto a productividad, la información a intercambiar y los recursos disponibles”¹³ .

La atención al clima de la organización está siendo cada día más importante para los directivos en las empresas e instituciones, ya que se ha probado su existencia real, y su poderosa incidencia en los resultados de la gestión. Incursionar en el estudio de este importante indicador, se está convirtiendo en una práctica recurrente en las organizaciones contemporáneas, dada la influencia recíproca entre el ambiente de trabajo y el desempeño de sus recursos humanos, y por ende, su incidencia directa en los resultados y el éxito de la gestión.

¹³ IDEM. Marin, (2002).

1.2 DELIMITACIÓN

El centro educativo, es uno de los colegios más poblados del sector de las colonias Monte María Norte y Colinas de Monte María Sur, la mayor parte de la población estudiantil proviene de allí.

Para la elaboración de la investigación se tomaron 6 semanas en la cuales se tuvo contacto más cercano con los docentes de dicha institución para profundizar durante este tiempo se realizo una etapa de observación, seguida de la obtención de datos, para lo cual se utilizo una adaptación del Organizational Climate Questional de Litwin y Stringer, luego de esto se procedió al análisis estadístico y cuantitativo de la información.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Selección de la muestra

Para la realización de la investigación se tomo a todos los docentes que laboran en esta institución los cuales se encuentran divididos en áreas de pre primaria, primaria y básicos, siento estos un total de 59 docentes, a los que se les procedió a aplicar el cuestionario, luego de una observación.

2.2 Instrumentos de Recolección de Datos

Se utilizó el instrumento *Organizational Climate Questionarie*, elaborado por Litwin y Stringer (1968) El instrumento en su formato original está formado por 9 dimensiones que conforman 50 ítems. El instrumento que se utilizó fue modificado por Echezuria y Rivas (2001). Este cuestionario está estructurado con 53 ítems. Estos ítems constituyen las 9 dimensiones del clima. Las preguntas son de base cerrada, con alternativas de respuesta en opción múltiple, con estimación en escala Likert de cuatro puntos. Las categorías de respuesta que lo componen son las siguientes:

- Muy de acuerdo MA
- De acuerdo A
- En desacuerdo D
- Muy en desacuerdo MD

2.3 Técnicas y procedimientos de trabajo

La investigación y trabajo de campo consistió en obtener información directa de la situación que se pretendíamos conocer, en este caso el Clima Organizacional dentro de la institución educativa desde la perspectiva de los docentes.

Como primer paso se planteo la investigación, se elaboró el proyecto de trabajo, se solicitó por medio de una carta a la institución educativa la autorización para la aplicación del instrumento de medición.

El segundo paso fue la observación tanto de la institución como de los docentes que laboran en ella, se tuvieron conversaciones con los docentes que deseaban hacer comentarios sobre el clima laboral de la institución educativa.

El tercer pase fue pactar las fechas para la aplicación de los cuestionarios para esto se tomaron los periodos libres de los maestros a modo de no interrumpir sus horarios de clases. Se les comunico verbalmente los objetivos de la investigación y se les solicitaba su colaboración además se les garantizaba que todos los cuestionarios serian anónimos. Todos los empleados aceptaron colaborar con la investigación, por lo que se les entregaron los cuestionarios.

El último paso fue recolectar cada uno de los cuestionarios contestados para elaborar el cuadro de resultados y efectuar el análisis de los mismos.

2.4 Análisis cualitativo:

La observación no dirigida permitió evaluar de una manera no estandarizada el comportamiento de cada uno de los docentes en su ambiente de trabajo.

Se compararon los comentarios extra brindados por los docentes.

La investigación se realizó de manera descriptiva, ya que se hizo un análisis de la percepción que tienen los empleados del clima organizacional dentro de la institución educativa, interpretando cada una de las variables obtenidas de acuerdo a los hechos y datos recopilados en la institución, siendo los resultados obtenidos la base para identificar las áreas de oportunidad para el logro de los objetivos de la organización.

2.5 Análisis cuantitativo:

Se detallo gráficamente los resultados del cuestionario aplicado a los Docentes, se describió el resultado de las graficas y se concluyo con un análisis general en el cual se dividieron los 9 factores que conforman el cuestionario en dos áreas, las cuales son: áreas de fuertes (las que resaltan los aspectos positivos), como de las áreas de oportunidad (en las que se debe mejorar).

2.6 Análisis estadístico:

El análisis estadístico que se realizó fue en base al análisis porcentual.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la población

3.1.1 Características del Lugar:

El colegio Campo Alto está situado en Km. 14 Carretera al Pacífico, Colinas de Monte María Sur, Guatemala, la mayor parte de los estudiantes provienen de las colonias Colinas de Monte María Norte y Colinas de Monte María Sur. Cuenta con los 3 niveles académicos desde pre-primario, primario y básico, posee cafetería, campo para juegos para cada nivel, parqueo para buses.

Las aulas y laboratorios están ubicadas en un edificio de 4 niveles en los cuales se imparte desde primero primaria hasta básicos. El mismo posee señales de evacuación, alarma de emergencia, baños para hombres y mujeres en cada nivel, salón de computación para pre-primaria y primaria, uno para básicos y diversificado. Cuenta con laboratorio, salón de proyecciones y salones para materias prácticas en los niveles de básicos y diversificado (música, artes plásticas, productividad y desarrollo entre otras.).

Así también cuenta con garita de control para verificar entrada y salida de las personas. Entre los servicios mencionados se incluyen muchos más para cubrir las necesidades de la población estudiantil; por ejemplo internet, biblioteca, audiovisuales y otros.

3.1.2 Características de la población:

La población con la que se trabajó fueron los docentes de las 3 áreas desde preprimaria hasta básicos. La población con la que se trabajó es mixta hombres y mujeres, aunque en su mayoría son mujeres, pertenecen a una clase social media, y llevan laborando en la institución desde uno hasta 4 años.

Población Docente	Porcentaje
59	100%

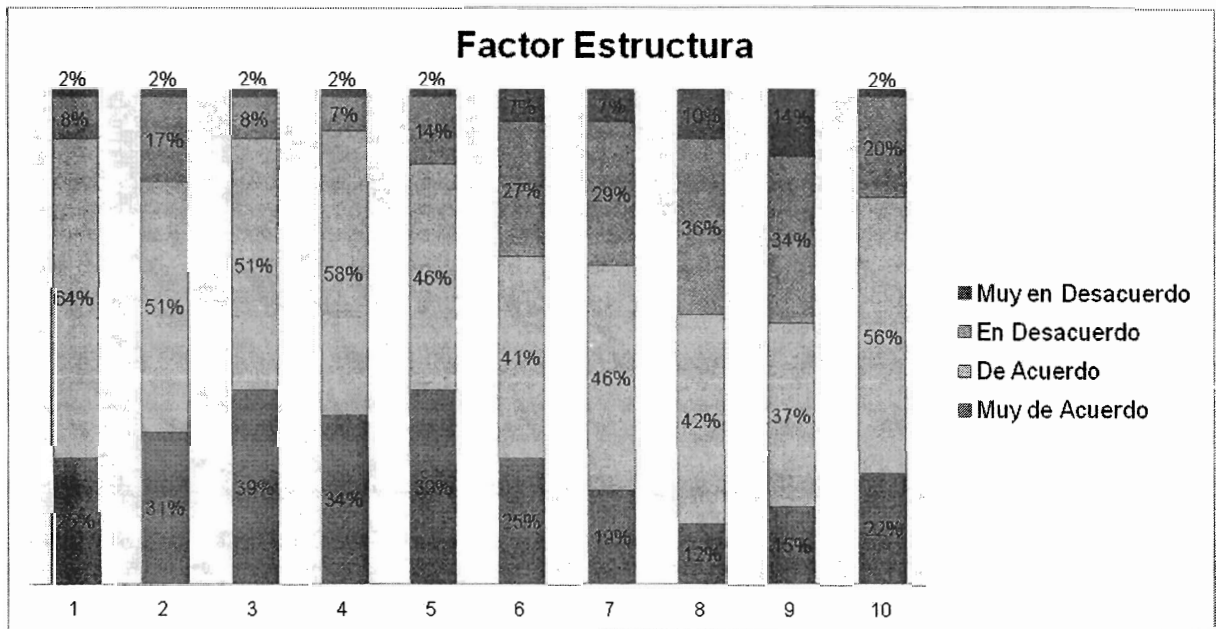
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

CUESTIONARIO REALIZADO A LOS DOCENTES DEL COLEGIO BILINGÜE
CAMPO ALTO COLINAS EN RELACIÓN AL CLIMA ORGANIZACIONAL

DATOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
(Adaptado de Litwin y Stringer) DIRIGIDO A LOS DOCENTES DEL COLEGIO
BILINGÜE CAMPO ALTO COLINAS

FACTOR ESTRUCTURA

Los 10 ítems que a continuación se presentan integran al Factor de Estructura según el Clima Organizacional (adaptado Litwin y Stringer) y el puntaje obtenido es la percepción de los docentes en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones.



El ítem No. 1. En esta institución educativa las tareas están claramente definidas, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 64% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que en la institución educativa las tareas están claramente definidas, 25% muy de acuerdo, 9% en desacuerdo y en contraposición el 2% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 2. En esta institución educativa las tareas están lógicamente estructuradas, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 51% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que en la institución educativa las tareas están lógicamente estructuradas, 30% muy de acuerdo, 17% en desacuerdo y en contraposición el 2% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 3. En esta institución educativa se tiene claro quien manda y toma las decisiones, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 51% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que en la institución educativa se tiene claro quién manda y toma las decisiones, 39% muy de acuerdo, 8% en desacuerdo y en contraposición el 2% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 4. Conozco claramente las políticas de esta institución educativa, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 57% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que conoce claramente las políticas de la institución, el 34% muy de acuerdo, el 7% en desacuerdo y en contraposición el 2% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta institución educativa, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 46% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con conocer claramente la estructura organizativa de la institución, el 39% muy de acuerdo, 13% en desacuerdo y en contraposición el 2% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 6. En esta institución educativa no existen muchos papeleos para hacer las cosas, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 41% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que en la organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas, el 27% en desacuerdo, el 25% muy de acuerdo y en contraposición 7% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta), muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 46% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta), el 29% en desacuerdo, 18% muy de acuerdo y en contraposición el 7% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 42% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación, el 36% en desacuerdo, el 12% muy de acuerdo y en contraposición el 10% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 9. En esta institución educativa a veces no se tiene claro a quien reportar, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 37% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que en la organización a veces no se tiene claro a quien reportar, el 34% en desacuerdo, el 15% muy de acuerdo y en contraposición el 14% manifestó estar muy en desacuerdo.

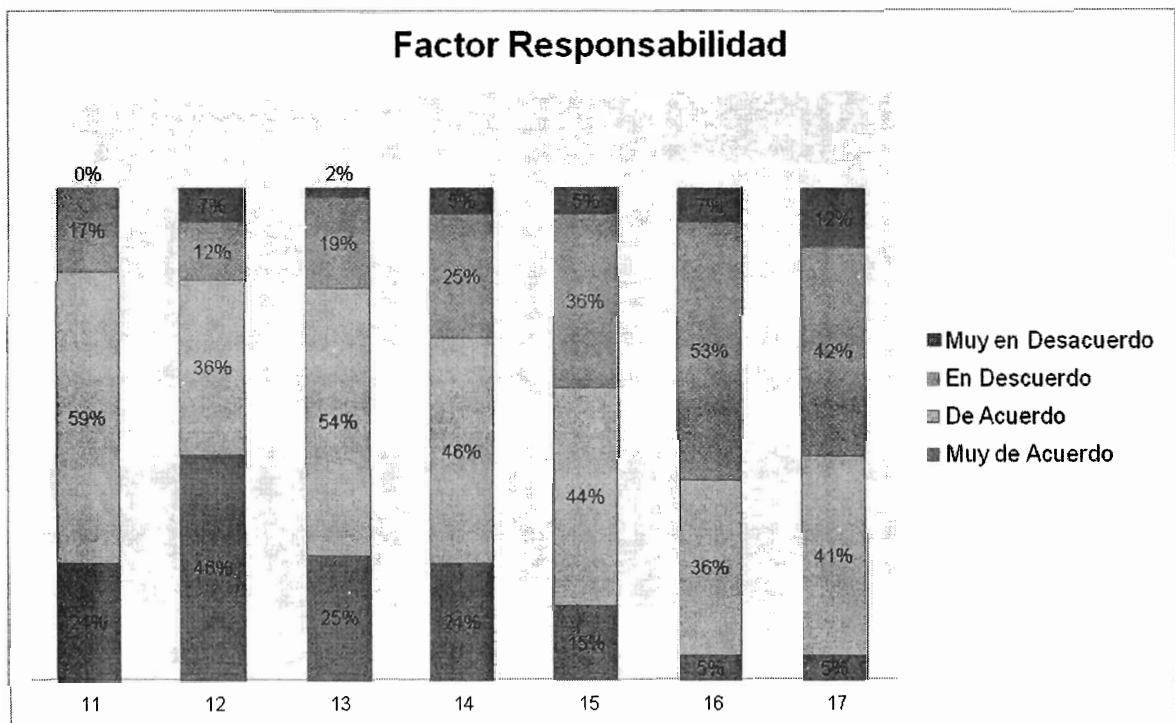
El ítem No.10. Nuestros directivos muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan, muestra que del total de la

población meta (59 docentes) el 56% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que los jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan, el 22% muy de acuerdo, el 20% en desacuerdo y en contraposición el 2% manifestó estar muy en desacuerdo.

FACTOR RESPONSABILIDAD

Los 7 ítems que a continuación se presentan integran al Factor de Responsabilidad según el Clima Organizacional (adaptado Litwin y Stringer) y el puntaje obtenido es en relación a la percepción de los trabajadores sobre su autonomía en la toma de decisiones.

GRÁFICA 2



El ítem No. 11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta institución educativa, casi todo se verifica dos veces, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 59% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que no se confían mucho en los juicios individuales en esta organización, y que casi todo se verifica dos veces, el 24% muy de acuerdo, y en contraposición el 17% manifestó estar en desacuerdo.

El ítem No. 12. Al director le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 46% de los docentes manifiesta estar muy de acuerdo con que al jefe le gusta que se haga bien el trabajo sin estar verificándolo con él, el 35% de acuerdo, el 12% en desacuerdo y en contraposición el 7% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 54% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que los superiores solo trazan planes generales de lo que se debe hacer, y el resto es el docente el responsable por el trabajo realizado, el 25% muy de acuerdo, el 19% en desacuerdo y en contraposición el 2% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 14. En esta institución educativa salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 46% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que en la institución salen adelante cuando toman la iniciativa y tratan de hacer las cosas por sí mismos, el 25% en desacuerdo, el 24% muy de acuerdo y en contraposición el 5% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 44% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que la filosofía enfatiza que las personas deben de resolver los problemas por sí mismas, el 36% en desacuerdo, el 15% muy de acuerdo y en contraposición el 5% manifestó estar muy en desacuerdo.

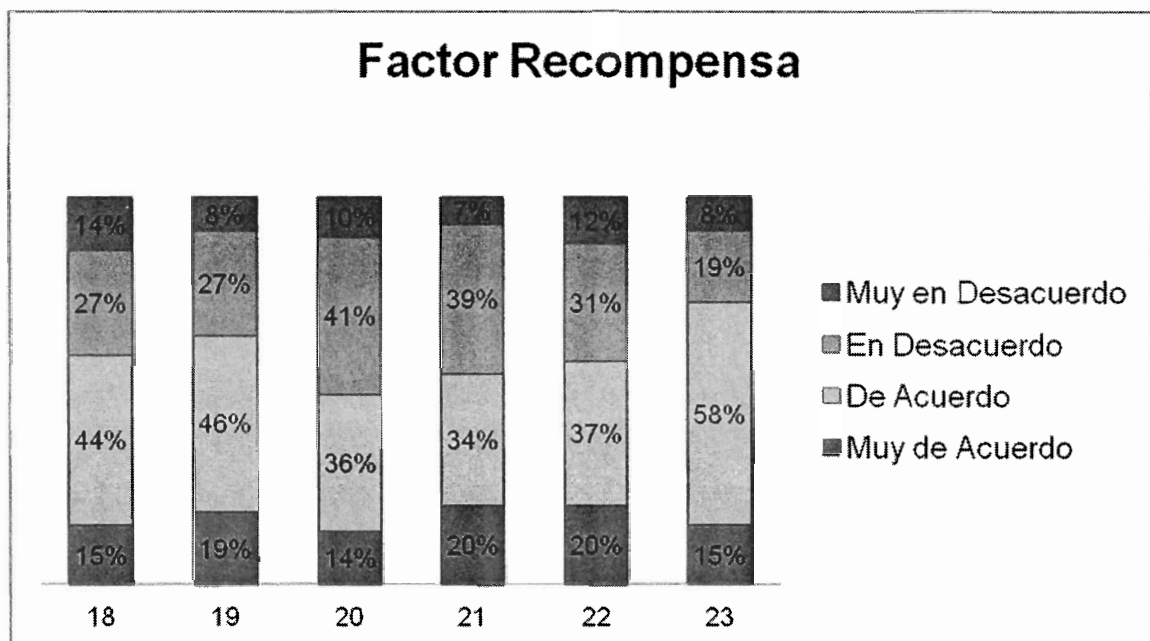
El ítem No. 16. En esta institución educativa cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 52% de los docentes manifiesta estar en desacuerdo que cuando alguien comete un error hay una gran cantidad de excusas, el 36% de acuerdo, el 7% muy en desacuerdo y en contraposición el 5% manifestó estar muy de acuerdo.

El ítem No. 17. En esta institución educativa uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 42% de los docentes manifiesta estar en desacuerdo en que uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades, el 41% de acuerdo, el 12% muy en desacuerdo y en contraposición el 5% manifestó estar muy de acuerdo.

FACTOR RECOMPENSA

Los 6 ítems que a continuación se presentan integran el Factor de Recompensa según el Clima Organizacional (adaptado Litwin y Stringer) y el puntaje obtenido es la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por su trabajo.

GRÁFICA 3



El ítem No. 18. En esta institución educativa existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 44% de los docentes manifiesta estar de acuerdo que existen un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda, el 27% en desacuerdo, el 15% muy de acuerdo y en contraposición el 14% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta institución educativa son mejores que las amenazas y críticas, muestra que del total de la

población meta (59 docentes) el 46% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que las recompensas e incentivos que se reciben en la institución son mejores que las amenazas y críticas, el 27% en desacuerdo, el 19 muy de acuerdo y en contraposición el 8% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 41% de los docentes manifiesta estar en desacuerdo con que las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo, el 36% de acuerdo, el 13% muy de acuerdo y en contraposición el 10% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 21. En esta institución educativa hay muchísima crítica, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 39% de los docentes manifiesta estar en desacuerdo con que en la institución hay muchísima crítica, el 34% de acuerdo, el 20% muy de acuerdo y en contraposición el 7% manifestó estar muy en desacuerdo.

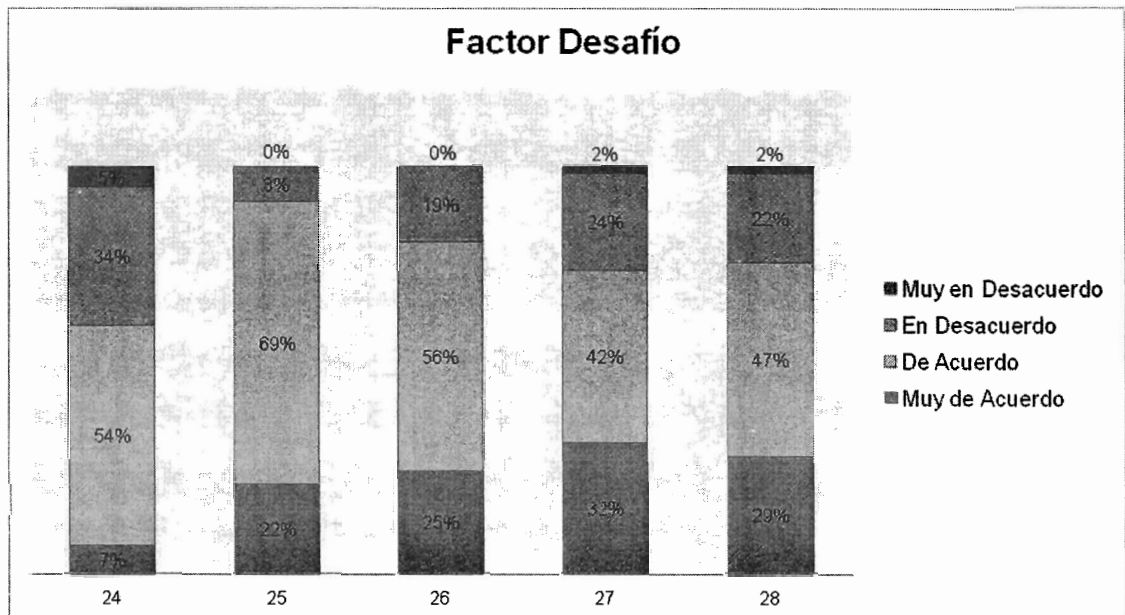
El ítem No. 22. En esta institución educativa no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 37% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo, el 31% en desacuerdo, el 20% muy de acuerdo y en contraposición el 12% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 23. Cuando cometo un error me sancionan, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 58% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que cuando se comete un error es sancionado, el 19% en desacuerdo, el 15% muy de acuerdo y en contraposición el 8% manifestó estar muy en desacuerdo.

FACTOR DESAFÍO

Los 5 ítems que a continuación se presentan integran al Factor de Desafío y el puntaje obtenido es en cuanto al sentimiento que poseen los trabajadores de los desafíos que se le imponen.

GRÁFICA 4



El ítem No. 24. La filosofía de esta institución educativa es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 54% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que la filosofía de la institución es que a largo plazo se progresará más si se hacen las cosas lentas pero certeramente, el 34% en desacuerdo, el 7% muy de acuerdo y en contraposición el 5% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 25. Esta institución educativa ha tomado riesgos en los momentos oportunos, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 70% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que la institución ha tomado

riesgos en los momentos oportunos, el 22% muy de acuerdo y en contraposición el 8% manifestó estar en desacuerdo.

El ítem No. 26. En esta institución educativa tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 56% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que en la institución tienen que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia, el 25% muy de acuerdo y en contraposición el 19% manifestó estar en desacuerdo.

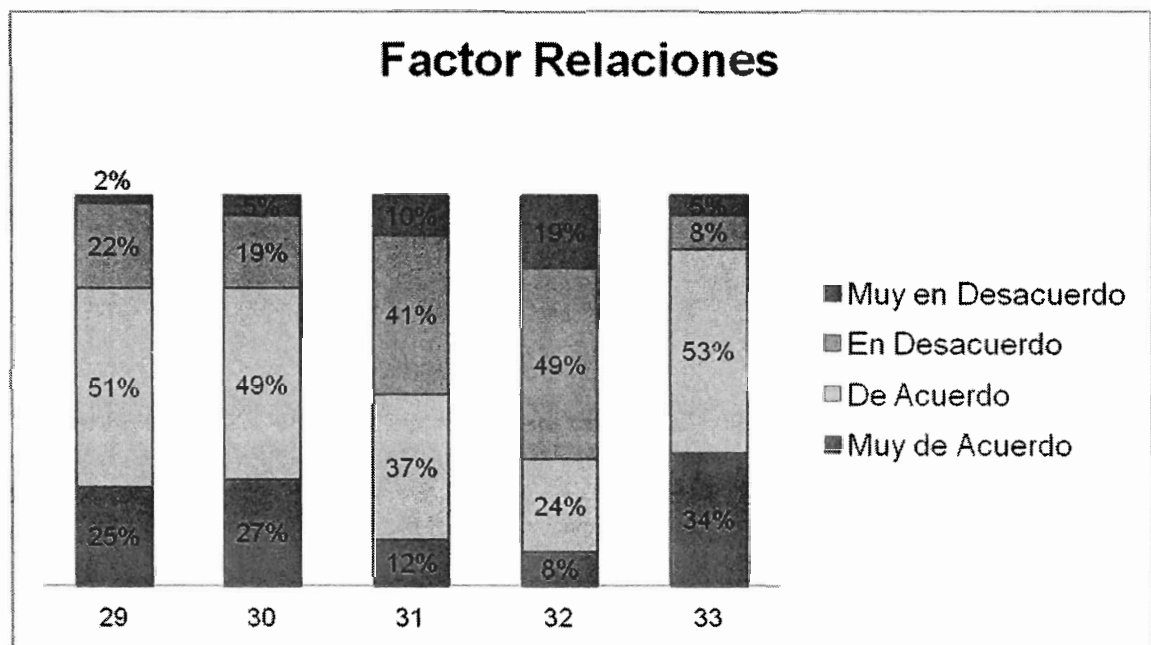
El ítem No. 27. La toma de decisiones en esta institución educativa se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 42% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que la toma de decisiones se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad, el 32% muy de acuerdo, el 24% en desacuerdo y en contraposición el 2% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 28. Aquí la institución educativa se arriesga por una buena idea, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 47% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que en la institución se arriesga por una buena idea, el 29% muy de acuerdo, el 22% en desacuerdo y en contraposición el 2% manifestó estar muy en desacuerdo.

FACTOR RELACIONES

Los 5 ítems que a continuación se presentan integran al Factor de Relaciones según el Clima Organizacional (adaptado Litwin y Stringer) y el puntaje obtenido es la percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales.

GRÁFICA 5



El ítem No. 29. Entre la gente de esta institución prevalece una atmósfera amistosa, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 51% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que entre la gente prevalece una atmósfera amistosa, el 25% muy de acuerdo, el 22% en desacuerdo y en contraposición el 2% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 30. Esta institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 49% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que la

institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones, el 27% muy de acuerdo, el 19% en desacuerdo y en contraposición el 5% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 31 Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta institución educativa, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 41% de los docentes manifiesta estar en desacuerdo con que es bastante difícil llegar a conocer a las personas en la institución, el 37% de acuerdo, el 12% muy de acuerdo y en contraposición el 10% manifestó estar muy en desacuerdo.

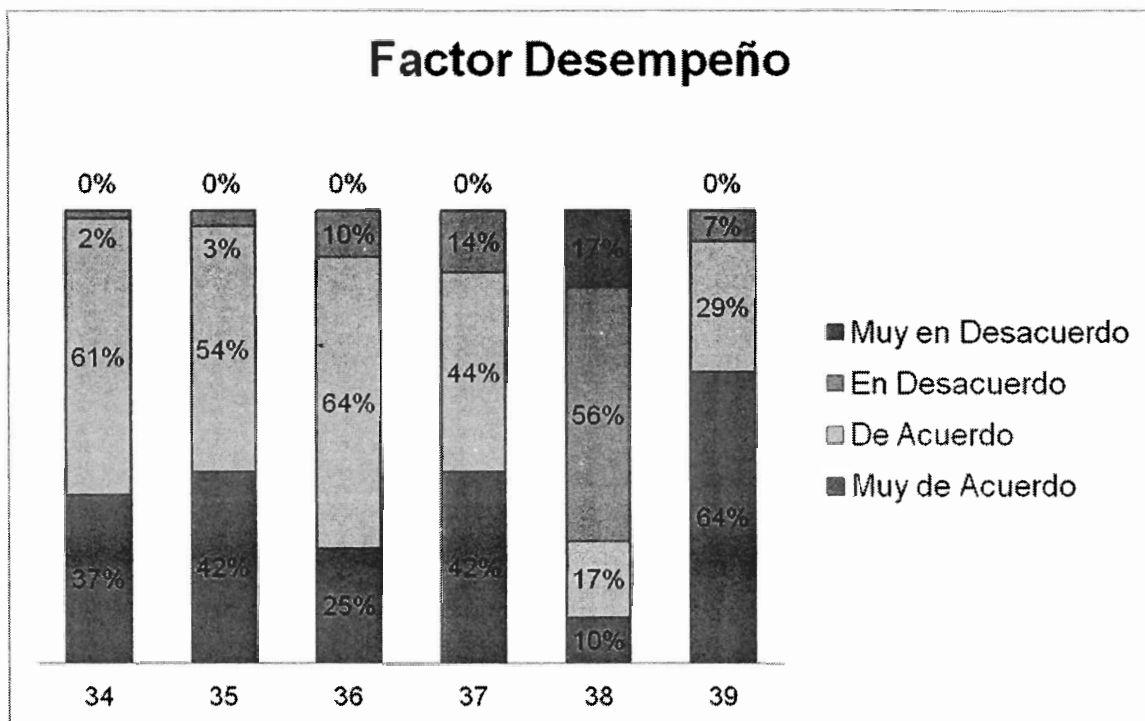
El ítem No. 32. Las personas en esta institución tienden a ser frías y reservadas entre sí, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 49% de los docentes manifiesta estar en desacuerdo con que las personas tienden a ser frías y reservadas entre sí, el 24% de acuerdo, el 19% muy en desacuerdo y en contraposición el 8% manifestó estar muy de acuerdo.

El ítem No. 33. Las relaciones directivos – docentes tienden a ser agradables, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 53% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables, el 34% muy de acuerdo, el 8% en desacuerdo y en contraposición el 5% manifestó estar muy en desacuerdo.

FACTOR ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO

Los 6 ítems que a continuación se presentan integran al Factor Estándar según el Clima Organizacional (adaptado Litwin y Stringer) y el puntaje obtenido es en relación a la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa.

GRÁFICA 6



El ítem No. 34. En esta institución se exige un rendimiento bastante alto, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 61% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que en la institución se exige un rendimiento bastante alto, el 37% muy de acuerdo y en contraposición el 2% manifestó estar en desacuerdo.

El ítem No. 35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 54% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que la dirección piensa que todo trabajo se

puede mejorar, el 42% muy de acuerdo y en contraposición el 4% manifestó en desacuerdo

El ítem No. 36. En esta institución educativa siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 64% de los docentes manifiesta estar de acuerdo que en la institución siempre presiones para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal, el 26% muy de acuerdo, y en contraposición el 10% manifestó estar en desacuerdo.

El ítem No. 37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 44% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que la dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien, el 42% muy de acuerdo y en contraposición el 14% manifestó estar en desacuerdo.

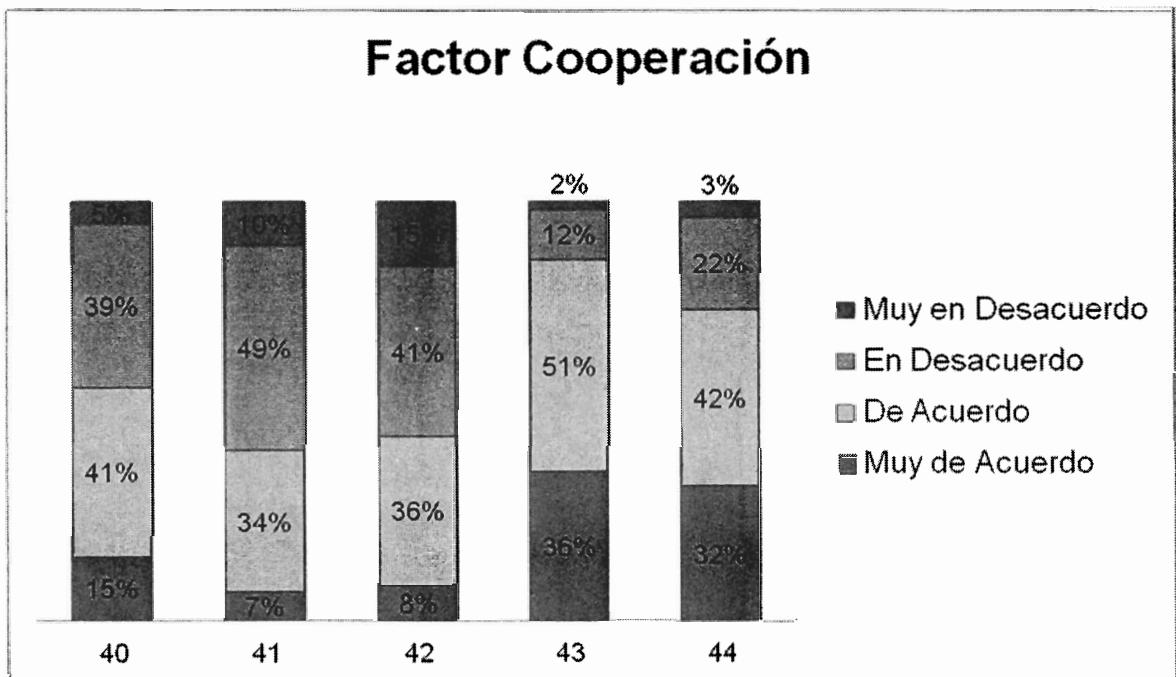
El ítem No. 38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 56% de los docentes manifiesta estar en desacuerdo con que en la institución es más importante llevarse bien con los demás que tener buen desempeño, el 17% muy en desacuerdo, también el 17% de acuerdo y en contraposición el 10% manifestó estar muy de acuerdo.

El ítem No. 39. Me siento orgulloso de mi desempeño, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 64% de los docentes manifiesta estar muy de acuerdo con que se sienten orgullosos de su desempeño, el 29% de acuerdo y en contraposición el 7% en desacuerdo.

FACTOR COOPERACIÓN

Los 5 ítems que a continuación se presentan integran al Factor de Cooperación según el Clima Organizacional y el puntaje obtenido es la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización

GRÁFICA 7



El ítem No. 40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 41% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que si hay equivocaciones, las cosas las ven mal los superiores, el 39% en desacuerdo, el 15% muy de acuerdo y en contraposición el 5% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 41. Los directivos hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la institución educativa, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 49% de los docentes manifiesta estar en desacuerdo con que los jefes hablan

acerca de las aspiraciones de los docentes en la institución, el 34% de acuerdo, el 10% muy en desacuerdo y en contraposición el 7% manifestó estar muy de acuerdo.

El ítem No. 42. Las personas dentro de esta institución no confían verdaderamente una en la otra, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 41% de los docentes manifiesta estar en desacuerdo con que las personas dentro de la institución no confían verdaderamente una en la otra, el 36% de acuerdo, el 15% muy en desacuerdo y en contraposición el 8% manifestó estar muy de acuerdo.

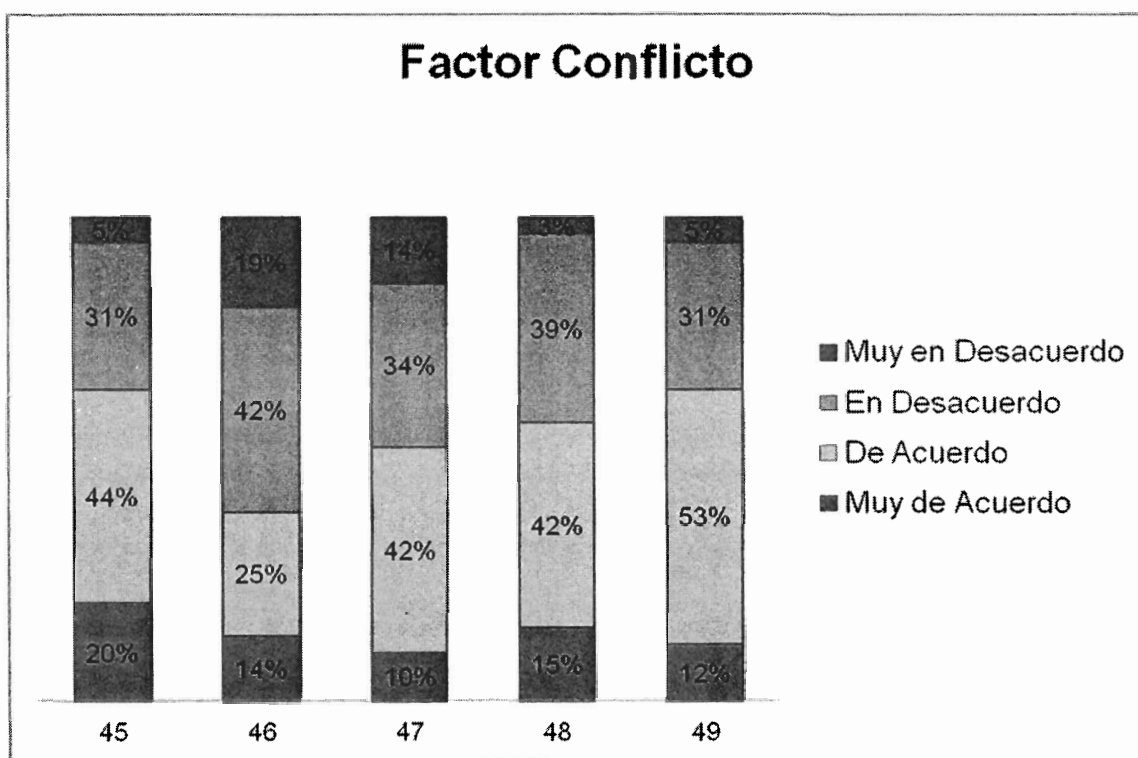
El ítem No. 43. Mis superiores y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 51% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que el jefe y compañeros se ayudan cuando están en una labor difícil y en contraposición el 2% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 44. La filosofía de nuestros superiores enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc., muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 42% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que la filosofía de los jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc. y en contraposición el 4% manifestó estar muy en desacuerdo.

FACTOR CONFLICTO

Los 5 ítems que a continuación se presentan integran al Factor de Conflicto según el Clima Organizacional (adaptado Litwin y Stringer) y el puntaje obtenido es respecto a la capacidad que poseen en la organización de aceptar opiniones distintas y aceptar los problemas y buscar soluciones

GRÁFICA 8



El ítem No. 45. En esta institución se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 44% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que en la organización se causa una buena impresión si los docentes se mantienen callados para evitar desacuerdos, el 31% en desacuerdo, el 20% muy de acuerdo y en contraposición el 5% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 46. La actitud de nuestros directivos es que el conflicto entre docentes y superiores puede ser bastante saludable, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 42% de los docentes manifiesta estar en desacuerdo con que la actitud de los jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable, el 25% de acuerdo, el 19% muy en desacuerdo, y en contraposición el 14% manifestó estar muy de acuerdo.

El ítem No. 47. Los directivos siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 42% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre los individuos, el 34% en desacuerdo, el 14% muy en desacuerdo y en contraposición el 10% manifestó estar muy de acuerdo.

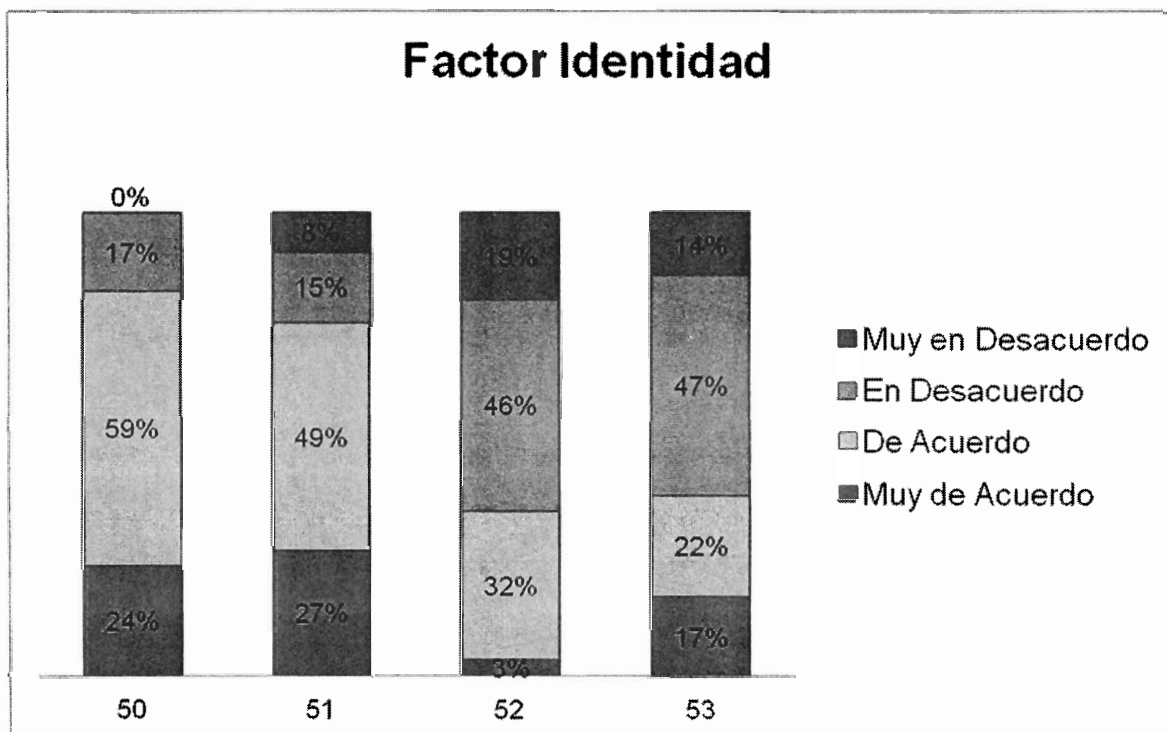
El ítem No. 48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis superiores, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 42% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que siempre pueden decir lo que piensan aunque no estén de acuerdo con los jefes, el 39% en desacuerdo el 15% muy de acuerdo y en contraposición el 4% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 49. Lo más importante en la institución, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 53% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que lo más importante en la institución, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible, el 30% en desacuerdo, el 12% muy de acuerdo y en contraposición el 5% manifestó estar muy en desacuerdo.

FACTOR IDENTIDAD

Los 4 ítems que a continuación se presentan integran al Factor de Identidad según el Clima Organizacional y el puntaje obtenido es en función del sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.

GRÁFICA 9



El ítem No. 50. La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta institución educativa, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 59% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la institución, el 24% muy de acuerdo y en contraposición el 17% manifestó estar en desacuerdo.

El ítem No. 51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 49% de los docentes manifiesta estar de acuerdo con que se sienten miembros de un equipo que

funciona bien, el 27% muy de acuerdo, el 15% en desacuerdo y en contraposición el 9% manifestó estar muy en desacuerdo.

El ítem No. 52. Siento que no hay mucha lealtad por parte de los docentes hacia la institución, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 46% de los docentes manifiesta estar en desacuerdo con que sienten que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la institución, el 32% de acuerdo, el 19% muy en desacuerdo y en contraposición el 3% manifestó estar muy de acuerdo.

El ítem No. 53. En esta institución cada cual se preocupa por sus propios intereses, muestra que del total de la población meta (59 docentes) el 47% de los docentes manifiesta estar en desacuerdo con que en la institución cada cual se preocupa por sus propios intereses, el 22% de acuerdo, el 17% muy de acuerdo y el 14% manifestó estar muy en desacuerdo.

ANÁLISIS GENERAL

La investigación se realizó con el fin de tener una visión más clara de la situación que perciben los docentes, dado los resultados del instrumento se evidenció que del clima organizacional depende el desempeño efectivo de los docentes.

Se planteó el análisis debido a la división de los 9 factores del clima organizacional según el número de preguntas de cada uno y el resultado de las gráficas, tomando en cuenta las alternativas de respuesta en opción múltiple, con estimación en escala de Likert de cuatro opciones, quedando de la siguiente forma: muy de acuerdo y de acuerdo, en un grupo, que define el resultado de los ítems positivos, y en desacuerdo y muy en desacuerdo, el otro grupo, que definen los resultados de los ítems negativos, como se presenta en la siguiente tabla:

FACTOR	No. DE ÍTEMS POR FACTOR	No. DE ÍTEMS POSITIVOS	No. DE ÍTEMS NEGATIVOS
Estructura	10	7	3
Responsabilidad	7	6	1
Recompensa	6	2	4
Riesgo	5	5	0
Estándar de desempeño	6	6	0
Relaciones	5	5	0

Cooperación	5	3	2
Conflicto	5	4	1
Identidad	4	4	0

En el Factor Estructura se observó que:

- Los docentes manifiestan que las tareas dentro de la institución educativa están claramente definidas y lógicamente estructuradas. Cuando hay un nuevo miembro de la organización se le procura informar y poner al tanto de sus responsabilidades.
- Las cargas de trabajo son las mismas para todos los empleados dependiendo estas del puesto que desempeñen dentro de la institución.
- Dentro de la institución educativa se tiene claro quién toma las decisiones aunque siempre son aceptadas las propuestas o comentarios.
- Existe un organigrama estructurado con los puestos de todos los empleados, aunque no se encuentra en un lugar visible dentro de la institución.
- En la mayoría de ocasiones no es necesario hacer demasiado papeleo o trámites para poder realizar las funciones.
- La institución educativa cuenta con una buena organización y planificación, pues tiene bien trazadas las metas, objetivos a seguir.

- Los jefes están pendientes del cumplimiento de normas, métodos y procedimientos

La dimensión estructura refleja que la organización se percibe de manera sólida y formal, lo cual le permitirá mejorar hasta llegar a un óptimo clima organizacional.

En el Factor Responsabilidad se observó que:

- Se da dentro de la institución una supervisión de carácter abierto, lo cual transmite a los empleados un ambiente de libertad.
- La mayor parte de los docentes tienen un gran compromiso tanto a la institución como a sus alumnos lo que permite tener mayores responsabilidades sin tener una supervisión directa de los encargados.
- El personal siente un alto grado de autonomía e independencia en la ejecución de sus funciones, pues tiene la oportunidad de tomar decisiones sobre las tareas que realiza ya que sus superiores confían en sus capacidades.
- Cada vez que se comete un error se asumen las responsabilidades del mismo por quien lo cometió.

En el factor responsabilidad se evidencia un grado alto de autonomía en cuanto a la toma de decisiones y responsabilidad entre los docentes, siendo esto

favorable ya que entre más responsables y autónomos sean los trabajadores mejorara el clima organizacional de la institución.

En el Factor Recompensa se observó que:

- La institución no cuenta con un sistema de promoción que ayuda a ascender a los mejores empleados.
- Los empleados no reciben incentivos ni reconocimientos por su desempeño en el trabajo.
- En la institución se da mucha critica entre compañeros produciendo malos entendidos y envidias
- Las compensaciones monetarias no son otorgadas de acuerdo al desempeño de los docentes.
- Se percibe un alto grado de insatisfacción en el personal docente ya que consideran que sus servicios no están siendo valorados como debería de ser.

El factor de recompensa se define como la medida en que la organización utiliza mas el premio que el castigo para mejorar las condiciones del clima organizacional, en este caso fue el que obtuvo el punteo más bajo, por lo que necesitará de más atención, ya que mientras más se estimula la recompensa e incentivos mejorara el clima de la institución.

En el Factor Riesgo se observó que:

- La institución no teme a los desafíos y riesgos que se le plantean, ya que los cree necesarios para cumplir las metas propuestas.
- Los docentes pueden arriesgarse a introducir nuevas ideas en sus proyectos sin temor a equivocarse.

El factor riesgo se entiende como el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo la institución ha tomado los riesgos necesarios y gracias a ello ha podido crecer, situándose actualmente como una de las instituciones educativas a la vanguardia.

En el Factor Relaciones se observó que:

- Dentro de la institución educativa predomina un clima de trabajo agradable y positivo, las relaciones entre compañeros predomina el compañerismo y calor humano.
- Las relaciones con los jefes además de respeto también son amistosas, ya que los jefes se preocupan por convivir con todos.
- Gracias al clima amistoso que predomina dentro de la organización es fácil conocer y trabajar con las personas.

El factor de relaciones representa la percepción de los miembros de la organización sobre la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, mientras más cálida sea la organización mejor será el clima organizacional.

En el Factor Estándar De Desempeño se observó que:

- A los docentes se les exige un alto rendimiento para alcanzar las metas anuales de la dirección.
- La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar por lo constantemente se presiona individualmente a mejorar en los aspectos deficientes.
- La mayoría de docentes se encuentran conformes con su desempeño.
- la dirección les exige un alto desempeño pero también se preocupa por la armonía y bienestar de los docentes

Es importante medir el factor de Estándar de desempeño dentro de un organización ya que cuando se pone énfasis en establecer metas y normas de rendimiento la dimensión de desempeño ayudara a mejorar el clima organización contrario de cuando no se pone la debida importancia en fijar los estándares de desempeño adecuados, ya que se convierte en una debilidad para la organización.

En el Factor Cooperación se observó que:

- La falta de comunicación e interacción entre compañeros de diferentes niveles y empleados afecta el ambiente laboral.
- La institución educativa no ha puesto importancia en conocer las aspiraciones del personal (ascensos, incrementos de sueldo etc.)
- Las personas dentro de la institución confían unas con otras.

Se define este factor como el sentimiento de los miembros de una organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de los otros empleados, la cooperación y el apoyo entre individuos contribuye a mejorar el clima organizacional.

En el Factor Conflicto se observó que:

- El conflicto se percibe como un aspecto negativo dentro de la Institución educativa
- Los docentes tienen libertad para tomar decisiones sobre su labor, pero no sienten la libertad de opinar sobre otras tareas ó de hacer sugerencias a sus jefes, ya que esto puede ocasionar fricción entre ellos.
- Cuando se presenta alguna dificultad, se analiza la decisión más conveniente; ya que lo importante no es tomar decisiones con rapidez, sino con precaución, para evitar futuros conflictos.

El factor de conflicto se define como el sentimiento del grado en que los miembros de la organización aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar ni solucionar problemas. Cuanto más se incentive a los empleados a dar sus puntos de vista mejor se sentirán y por consiguiente el clima organizacional mejorara.

En el Factor Identidad se observó que:

- La institución se ha esforzado en crear un sentido de identidad en sus trabajadores.

- Existe comunicación y confianza entre las personas por lo que los docentes se sienten parte de un equipo que funciona bien.
- Existe un alto grado de lealtad del personal hacia la organización educativa.

El factor identidad se define como la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Mientras más identificado se sienta el personal con la organización mejor será el clima laboral.

Finalmente se logró clasificar a cada uno de los distintos factores del clima organizacional en dos grandes áreas:

ÁREAS FUERTES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
• Riesgo	• Estructura
• Estándar de Desempeño	• Responsabilidad
• Relaciones	• Cooperación
• Identidad	• Conflicto
	• Recompensa

Se puede observar que las áreas fuertes son los factores de riesgo, estándar de desempeño, relaciones e identidad, son los que se encuentran sólidos y bien dentro del clima del colegio. Y las áreas de oportunidad son las que se debe de trabajar para mejorar el clima dentro del colegio, son las de estructura, responsabilidad, cooperación, conflicto y recompensa.

En base a los resultados obtenidos, se puede inferir que el clima organizacional dentro del Colegio es bueno, el ambiente es agradable y motivador para los docentes.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES:

- El diagnóstico se realizó a través de los nueve factores de Clima Organizacional según Litwin y Stringer, siendo estos: riesgo, estándar de desempeño, relaciones, identidad, estructura, responsabilidad, cooperación, conflicto y recompensa. Los factores de clima organizacional que inciden positivamente en el desempeño del personal docente en la institución son: los de riesgo, estándar de desempeño, relaciones, identidad, estructura, responsabilidad, cooperación, conflicto. El factor recompensa es el que necesitará de más atención, pues este incide de manera negativa en el desempeño de los docentes.
- El clima organizacional es importante para las relaciones interpersonales de los docentes y en esta institución incide favorablemente.
- El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, es un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

- Se concluye que es necesario poner en marcha un plan de acción de parte de la institución para mejorar el clima organizacional, aunque no quiere decir que sea negativo, más bien es para mantenerlo y mejorarlo para optimizar el aspecto interno y externo de la institución.

4.2 RECOMENDACIONES:

- Realizar un diagnóstico anual en la institución para diagnosticar, analizar y conocer los factores del clima organizacional y como inciden en el desempeño de los docentes de la institución.
- Según el diagnóstico realizado en la investigación se recomienda en las áreas de oportunidad realizar un plan de acción de acuerdo a los siguientes factores:

Estructura

Se recomienda que:

- Se delegue de manera justa y equitativa las cargas para cada puesto.
- Se otorgue a cada empleado un manual en el cual se establezcan los objetivos, metas y normas existentes dentro de la organización así como las funciones de todos los puestos.
- Se coloque en algún lugar visible el organigrama así como los objetivos.
- Se permita a todos por igual dar nuevas ideas para cumplir las metas establecidas anteriormente.

Responsabilidad

Se recomienda que:

- Se transmita responsabilidades gradualmente a todo el personal, de modo que adquieran un compromiso real con institución educativa.

- Se transmita confianza a los empleados asignándoles la ejecución de tareas cada vez más difíciles.
- Hacer sentir a los docentes libres pero al mismo tiempo responsables, esto contribuye al buen desempeño del empleado dentro de la organización.

Cooperación

Se recomienda que:

- Se realice seminarios mensuales para promover el compañerismo, el apoyo y la iniciativa personal y grupal de todos los trabajadores.
- Se haga ver al personal los beneficios de trabajar en equipo, ya que todos caminan hacia una misma meta.
- Mejorar las vías de comunicación entre los docentes y sus jefes, de manera que se pueda interactuar libremente.
- Proporcionar a los docentes confianza y seguridad.
- Fomentar la confianza y el compañerismo entre el personal para que sean solidarios entre sí cuando se presente algún problema, ya que trabajando en equipo se conseguirán mejores resultados.
- En caso de que se comenta algún error tratar de apoyar encontrando una solución, evitando disgustos.

Conflicto

Se recomienda:

- Organizar reuniones donde se de la crítica constructiva y de este modo expresar los puntos de vista y opiniones aun cuando no sean las mismas de su jefes, para evitar malos entendidos y futuros conflictos.
- Crear un buzón donde se pueda manifestar libremente cualquier sugerencia en el área de trabajo.
- Mantener una comunicación abierta sobre las decisiones que se toman y las actividades que se realicen para evitar especulaciones o confusiones.
- Se manejen los conflictos de forma rápida y constructiva para evitar pérdidas de relaciones afectivas productividad y tiempo.
- En caso de que surja un conflicto, reunir ambas partes, para resolver las diferencias con el fin de discutir y erradicar el conflicto.

Recompensa

Se recomienda:

- Implementar una política de beneficios equitativos, contratación transparente y de promoción incentivadora, para eliminar la frustración por parte de los docentes.
- Proponer asensos por rendimiento y buen desempeño.
- Se recomienda impulsar la recompensa al personal anunciando un premio a través de algún concurso. Se debe proponer de manera clara los objetivos, requisitos y los premios.

- Reconocer públicamente a los docentes que hayan destacado en cuanto a ser puntuales, ordenados y trabajadores, esto estimulara a los demás docentes.
- Sorprender a los docentes en sus labores y brindarles palabras de aliento que los animen a hacer las cosas bien, sin tener que esperar a la evaluación anual de desempeño.
- Conceder a los docentes más destacados la asistencia a seminarios o conferencias de su interés.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bruner, L. DIMENSIONES Y MEDIDA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. El clima de trabajo en las organizaciones. México, D.F. (1987), editorial Trillas.
2. Chiavenato Idalberto (2002), "GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO" México, Edición Mc Graw Hill
3. Chiavenato Idalberto, (2002). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES México: Novena edición
4. Davis, K., & Newstrom, J. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. (10a ed.). México, D.F, (1999). Mc Graw Hill.
5. Gaziel, Haim LA CALIDAD EN LOS CENTROS DOCENTES DEL SIGLO XXI Traducción: Cantón, Isabel Madrid: Editorial La Muralla.
6. Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos (coaut). Baptista Lucio, María del Pilar. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN. Ed.: México: McGraw -Hill, 2010. Edición: 5 ed. 613 p.
7. Hoyle, John R. APTITUDES DEL DIRECTIVO DE CENTROS DOCENTES España. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A. 1998
8. Kossen, Stand RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES México, Quinta Edición, Editorial Avelar
9. Nieto Gil, Jesús María COMO EVITAR O SUPERAR EL ESTRÉS DOCENTE. (2006) Madrid: Editorial CCS
10. Spranger, Eduard EL EDUCADOR NATO Argentina 1970, editorial Kapeluz

ANEXO

GLOSARIO

Actitudinal

El término se utiliza para referirse a todo aquello que tiene por objetivo determinar las disposiciones de ánimo manifestadas de algún modo para realizar ciertas actividades, ya sean de tipo educativas, sociales, laborales, etcétera.

Autoridades o directivos de la escuela

Persona responsable de administrar la prestación del servicio educativo conforme a las normas y lineamientos establecidos

Clima laboral

Es el conjunto de variables que incide en la forma como percibimos y nos sentimos en relación a nuestro trabajo y a las circunstancias en las cuales lo llevamos a cabo

Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

Cultura organizacional

La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. (El que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano)

Desempeño

Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.

Desempeño laboral

Es la manera como los miembros de una organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Didáctica

Es la disciplina científico-pedagógica que tiene como objeto de estudio los procesos y elementos existentes en la enseñanza y el aprendizaje.

Docente

Un docente es aquel que enseña o que es relativo a la enseñanza. La palabra proviene del término latino docens, que a su vez deriva de docēre “enseñar”. En el lenguaje cotidiano, el concepto suele utilizarse como sinónimo de profesor o maestro, aunque no significan lo mismo.

Efectividad

Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

Entorno

Conjunto de circunstancias, físicas y morales, que rodean a una persona o cosa.

Escuela

Institución donde se imparte cualquier tipo de enseñanza.

Exteroreceptores

Son los receptores que situados en la superficie externa del cuerpo son excitados por estímulos procedentes del medio exterior. Captan y transmiten información al sistema nervioso central acerca del medio externo.

Incidencia

Es el número de casos nuevos de alguna situación en una población determinada y en un periodo determinado.

Institución

El término institución se aplica por lo general a las normas de conducta y costumbres consideradas importantes para una sociedad, como las particulares organizaciones públicas y privadas.

Instrumento

Herramienta diseñada para alcanzar objetivos propuestos en una actividad concreta.

Intercomunicación

Es la capacidad y la necesidad de transmisión recíproca de información, datos, conocimientos, experiencias entre dos o más personas, seres vivos, lugares o mecanismos.

Intergrupo

Formación de varios grupos constituidos por un número de personas.

Intragrupo

Está constituido por un número de personas donde el individuo se siente a gusto y como en casa. Dentro de un grupo.

Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Metacomunicación

Es aquella comunicación que habla acerca de la comunicación misma. El concepto de metacomunicación se refiere a todas las señales y proposiciones intercambiadas en el acto comunicativo, tanto las relacionadas con la codificación como las concernientes a la relación entre los comunicadores. En otras palabras, se refiere a cómo se debe interpretar aquello que se nos está transmitiendo en función del código empleado para ello (sistema de signos y de reglas que permite formular y comprender un mensaje) y de la relación que se tiene con el emisor.

Microsistema

Se define como un sistema inteligente miniaturizado que comprende funciones sensorias, de proceso o de actuación.

Modelo humanístico

Se trata de un movimiento que se aglutina como reacción al reduccionismo, y en defensa de los valores integrales del hombre. Énfasis común en la autorrealización y el desarrollo del potencial humano.

Motivación

La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

Organización

Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad

dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

Parámetro

Un parámetro es un dato que es tomado como necesario para analizar o valorar una situación. Es una medida.

Parámetro Estadístico

Es una función definida sobre los valores numéricos de una población. Se trata, por lo tanto de un valor representativo que permite modelizar la realidad.

Periodicidad

Calidad de lo que ocurre o se efectúa cada cierto espacio de tiempo, repetición regular:

Polifuncionalidad en Recursos Humanos

Es la disposición del integrante de la compañía a realizar un trabajo que no esté específicamente definido dentro de sus responsabilidades.

Reciprocidad

Es la forma más común de intercambio en sociedades de economía que prescinde de mercado, esto es, que no hacen, venden o compran bienes o servicios.

Record anecdótico

Es un instrumento en el cual se describen comportamientos importantes en situaciones cotidianas. En el mismo se deja constancia de las observaciones realizadas acerca de las actuaciones más significativas en situaciones diarias del proceso de enseñanza aprendizaje.

Relaciones interpersonales

Interacción recíproca entre dos o más personas.

Rol

Función. Papel que desempeña una persona o grupo en cualquier actividad.

Signico

Es la manifestación material del signo, lo que actúa como signo. La base de todo proceso de comunicación es el signo, elemento con el que el emisor

codifica su mensaje. Una primera definición de signo podría ser: "Objeto perceptible por los sentidos que representa a otro objeto."

Técnica

Procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, del deporte, de la educación o en cualquier otra actividad.

Variable

Es un símbolo que representa un elemento o cosa no especificada de un conjunto dado. Una variable es un elemento de una fórmula, proposición o algoritmo que puede adquirir o ser sustituido por un valor cualquiera.

INSTRUMENTO

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL
(Adaptación del Instrumento de Litwin y Stringer)

Estimado docente se está realizando una encuesta a los trabajadores de esta institución educativa "Colegio Campo Alto" para el desarrollo de una tesis de Licenciatura en Psicología. La información que proporcione será manejada con estricta confidencialidad y anonimato. Por ello agradeceré se sirva responder con la mayor objetividad posible. No hay respuestas correctas, ni incorrectas.

I. Datos personales:

- a. Edad entre 18 y 28 años () entre 29 y 39 años () más de 40 años ().
- b. Sexo femenino () masculino ().
- c. Antigüedad entre 0 y 5 años () entre 6 y 10 años () más de 11 años ().

II. Instrucciones:

Por favor lea atentamente cada oración y seleccione con una "X" la opción que considere conveniente.

No.	Oraciones	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1	En esta institución educativa las tareas están claramente definidas				
2	En esta institución educativa las tareas están lógicamente estructuradas				
3	En esta institución educativa se tiene claro quien manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta institución educativa				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta institución educativa.				
6	En esta institución educativa no existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9	En esta institución educativa a veces no se tiene claro a quien reportar				
10	Nuestros directivos muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				

No.	Oraciones	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta institución educativa, casi todo se verifica dos veces.				
12	Al director le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él				
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14	En esta institución educativa salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas				
16	En esta institución educativa cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17	En esta institución educativa uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18	En esta institución educativa existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta institución educativa son mejores que las amenazas y críticas.				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21	En esta institución educativa hay muchísima crítica				
22	En esta institución educativa no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23	Cuando cometo un error me sancionan.				
24	La filosofía de esta institución educativa es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25	Esta institución educativa ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26	En esta institución educativa tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				

No.	Oraciones	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
27	La toma de decisiones en esta institución educativa se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28	Aquí la institución educativa se arriesga por una buena idea.				
29	Entre la gente de esta institución prevalece una atmósfera amistosa.				
30	Esta institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta institución educativa.				
32	Las personas en esta institución tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33	Las relaciones directivos – docentes tienden a ser agradables.				
34	En esta institución se exige un rendimiento bastante alto.				
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36	En esta institución educativa siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.				
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41	Los directivos hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la institución educativa.				
42	Las personas dentro de esta institución no confían verdaderamente una en la otra.				
43	Mis superiores y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44	La filosofía de nuestros superiores enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				

No.	Oraciones	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
45	En esta institución se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46	La actitud de nuestros directivos es que el conflicto entre docentes y superiores puede ser bastante saludable.				
47	Los directivos siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis superiores.				
49	Lo más importante en la institución, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta institución educativa.				
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte de los docentes hacia la institución.				
53	En esta institución cada cual se preocupa por sus propios intereses.				