



VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES
INDUSTRIALES

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Presentado para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
RELACIONES INDUSTRIALES

CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR LOS DOCENTES DE
PRIMARIA DEL COLEGIO SAN AGUSTÍN EL PARAÍSO

Elaborado por:

Fermingé Gabriela Pérez Schauer

Tutora:

Luisa T. Angelucci. B

Junio, 2016

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES
INDUSTRIALES

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Presentado para optar al título de:

**ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
RELACIONES INDUSTRIALES**

**CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR LOS DOCENTES DE
PRIMARIA DEL COLEGIO SAN AGUSTÍN EL PARAÍSO**

Elaborado por:

Fermingé Gabriela Pérez Schauer

Tutora:

Luisa T. Angelucci. B

Junio, 2016

DEDICATORIA

A la mujer más importante de mi vida, por su apoyo incondicional y sus palabras de ánimo en momentos difíciles.

Eres y siempre serás mi inspiración para alcanzar mis metas, esto es tan solo un poco de lo mucho que me has brindado.

Este logro también es tuyo.

¡Te Amo mami!

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

A mi madre, por estar siempre ahí para mí, por tus consejos, tus palabras siempre tan acertadas para cada momento, por tu amor incondicional.

A la profesora Luisa Angelucci, por brindarme lo más preciado de una persona: su tiempo.

A los profesores del Postgrado de Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, por el conocimiento obtenido durante estos años.

A todas y cada una de las personas que me brindaron apoyo moral y acompañaron de forma directa o indirecta en este camino.

¡Muchas gracias!

VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES
INDUSTRIALES

Autora: Fermingé Gabriela Pérez Schauer

Tutor: Luisa T. Angelucci B.

Resumen

El presente trabajo fue desarrollado en el Colegio San Agustín El Paraíso, teniendo como objetivo general, la realización del diagnóstico del clima organizacional que perciben los docentes de primaria del Colegio San Agustín El Paraíso. Para lograr ese propósito, se tomó como base el planteamiento teórico de Rensis Likert (1968) sobre el clima organizacional, en función de las ocho dimensiones basadas en su modelo de las organizaciones: métodos de mando, motivación, comunicación interacción e influencia, resolución de problemas y toma de decisiones, planificación, control, y adiestramiento, así mismo se evaluaron estas dimensiones según cuatro variables sociodemográficas y organizacionales: cargo, edad, sexo y antigüedad del docente.

El estudio se desarrolló como una investigación de campo, con nivel descriptivo y, se tomó como población a 48 docentes. Se aplicó un cuestionario para medir las dimensiones antes propuestas, con 39 ítems de selección múltiple a través de una escala de Likert. El mismo arrojó un clima positivo percibido por los docentes, de tipo participativo consultivo, ya que existe en la institución un nivel elevado de confianza entre directivos/coordinadoras/docentes existiendo más inconformidad respecto a motivación, interacción, adiestramiento y métodos de mando y, mejor comodidad o aceptación en las dimensiones de planificación y control. Se hallaron diferencias en algunas dimensiones por sexo y cargo.

El presente trabajo especial de grado aportó información valiosa del clima percibido por los docentes que permitirá a la organización educativa plantear medidas para intervenir en los principales aspectos débiles de su clima organizacional.

Palabras claves: Clima Organizacional, Desempeño, Percepción Docente.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Resumen	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Introducción	1
Capítulo I Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la investigación	9
Justificación de la investigación	10
Capítulo II Marco Teórico	12
Importancia del clima organizacional	12
Abordaje y conceptualización teórica del CO	13
Antecedentes	20
Capítulo III Marco Contextual	27
Estructura de la organización	27
Objetivo	28
Visión	28
Misión	28
Valores	29
Características de la población	29

Capítulo IV Marco Metodológico	31
Tipo de Investigación	31
Nivel de Investigación	31
Diseño de Investigación	32
Población y muestra	32
Definición de Variables	34
Instrumento de medición del clima organizacional	39
Datos de Identificación	40
Procedimiento del estudio	40
Consideraciones Éticas	40
Capítulo V: Análisis y Resultados	42
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	59
Referencias bibliográficas	64
Anexos A: Instrumento de Medición	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Personal docente Colegio San Agustín El Paraíso	30
Tabla N° 2: Datos sociodemográficos y organizacionales.	34
Tabla N° 3 Operacionalización de las variables	37
Tabla N° 4 Estadísticos descriptivos para cada dimensión de clima organizacional.	50
Tabla N°5 Prueba de Levene de igualdad para sexo.	53
Tabla N°6 Prueba t de student para muestras independientes	54
Tabla N°7 Prueba de Levene de igualdad de varianza para cargos	55
Tabla N°8 Análisis de varianza de una vía (ANOVA) para cada dimensión por cargo	56
Tabla N°9 Coeficiente de correlación de Pearson para las dimensiones de clima y las variables de edad y antigüedad.	57

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Colegio San Agustín El Paraíso.	27
Figura 2. Clima Organizacional: Métodos de Mando.	43
Figura 3. Clima Organizacional: Motivación.	44
Figura 4. Clima Organizacional Comunicación.	45
Figura 5. Clima Organizacional Influencia e Interacción.	46
Figura 6. Clima Organizacional Toma de decisiones y resolución de problemas.	47
Figura 7. Clima Organizacional: Planificación.	48
Figura 8. Clima Organizacional: Control.	48
Figura 9. Clima Organizacional Adiestramiento y Capacitación.	49
Figura 10 Caja y bigote de las dimensiones del clima organizacional.	52

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones se encuentran en la búsqueda constante de mantenerse intactas dentro del mercado laboral, tomando en cuenta la competitividad que hace que el entorno se vuelva cada vez más exigente. El éxito de cualquier organización dependerá en cómo sus empleados la asuman, una organización con un clima organizacional positivo, permite al trabajador utilizar plenamente todo su potencial, esto implica no solo una gestión responsable sino también una posibilidad para el trabajador desarrollarse y crecer profesionalmente, es por esto que es esencial un armonía adecuada con relación al clima organizacional para asegurar una buena comunicación, gerencia y demás actitudes de apoyo en la institución donde se trabaja día a día.

García (2004) indica que algunas organizaciones dejan de ser lucrativas porque no promueven un buen ambiente de trabajo o no involucran este proceso al personal por igual. Los nuevos empleados suelen ingresar con muchas expectativas y entusiasmo sobre la empresa y muchas veces, todo se viene abajo cuando no encuentran el clima adecuado para su desempeño laboral. Lo mismo sucede con los empleados que tienen una carrera formada dentro de las instituciones, ellos mantienen la esperanza de que el clima sea cada vez mejor y esperando este cambio, que en muchas circunstancias no llega, o no los satisface, deciden probar suerte en otros ámbitos laborales en donde se sientan satisfechos y escuchados. Es aquí, donde las organizaciones siempre en busca de un ambiente competitivo, no se dan cuenta de las verdaderas causas de la rotación del personal que no son otras sino la falta de reconocimiento, trabajos que no llenan, limitadas posibilidades de ascenso, malas gestión, un liderazgo falto de confianza o simplemente culturas laborales que no atraen al empleado.

Esto no solo sucede en las grandes empresas o en empresas de manufactura o producción sino también en las instituciones educativas, donde el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores, sean docentes o administrativos. En el contexto escolar según Correa (1998 c.p Yañez, 2006), “La organización escolar puede entenderse como un espacio histórico, social, temporal donde confluyen distintas situaciones, dimensiones, variables e indicadores, recursos y talentos humanos propiciadores de la evolución de los sectores sociales, educativos políticos, culturales, científicos y tecnológicos” (p. 17).

Desde este punto de vista la organización escolar es concebida como la protagonista de una serie de eventos que tienen interacción y proyección en los diferentes sectores de la sociedad, lo que la convierte en palabras de Chiavenato (2007), “en un sistema social abierto, en constante interacción donde un conjunto de personas que hacen sus aportaciones individuales, conocimientos y competencias de forma coordinada, con el objetivo principal de ejecutar diferentes actividades previamente planeadas con el entorno” (p. 39), que en este caso, es brindar a la comunidad el beneficio de la educación.

Kahr (2010, indica que un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para el funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa, ya que se genera a partir de las vivencias cotidianas de los miembros de la escuela. Este ambiente incluye aspectos tales como relaciones interpersonales, comunicación y el estilo de gestión.

Tomando en cuenta lo expuesto en los párrafos anteriores, el objetivo de esta investigación consiste en diagnosticar el clima organizacional que perciben los docentes de primaria acerca de la institución educativa Colegio San Agustín El Paraíso, en función de variables sociodemográficas como

sexo, edad y, organizacionales como antigüedad en el colegio y cargo del docente.

El estudio de clima organizacional específicamente en el Colegio San Agustín El Paraíso, es de vital importancia por cuanto permite reflejar los principales aspectos del clima sobre la base del modelo de Rensis Likert (1968) que pudieran estar facilitando o entorpeciendo la productividad y comunicación de los empleados que conforman esta organización educativa.

Además este diagnóstico del clima organizacional permite proponer algunas soluciones viables que benefician el ambiente laboral escolar de la Institución y así minimizar la presencia de factores negativos que afectaban la productividad, compromiso, satisfacción de sus empleados entre otros.

Este proyecto se estructura en seis capítulos:

Capítulo I: Se hace referencia al planteamiento, objetivos, justificación e importancia.

Capítulo II: Está conformado por el marco referencial que abarca las bases teóricas, los antecedentes empíricos de la investigación, que permiten el enmarque del objetivo de la investigación.

Capítulo III: En este punto se presentan los aspectos principales de identificación de la organización donde se realiza el estudio (Colegio San Agustín El Paraíso).

Capítulo IV: Engloba todo lo relacionado al marco metodológico empleado para realizar esta investigación.

Capítulo V: Está conformado por el análisis y discusión resultados de la investigación.

Capítulo VI: Conclusiones de la investigación y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. (Brunet, 1987). Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente de trabajo, las mismas son relativamente permanentes en el tiempo y van a variar de una organización o de otra y dentro de una sección y otra.

“El interés originado en el estudio del clima laboral está basado en la importancia del papel que poseen los individuos que integran la organización, en cuanto a sus modos de hacer, sentir y pensar, es decir, en el modo en que su organización vive y se desarrolla”. (García 2007, p. 31).

En este caso el ámbito de acción de la presente investigación, son las instituciones educativas, las cuales coordinan esfuerzos empleando el talento humano de directivos, administrativos, docentes, obreros, para educar estos trabajadores de acuerdo a los objetivos pautados en una unidad administrativa y según sus atribuciones, obligaciones y responsabilidades; planifican, organizan con claridad, orden, disposición y coherencia todo aquello que beneficie los logros institucionales.

Diversos modelos de eficacia escolar, ubican el clima organizacional como uno de los factores más influyentes en la obtención de buenos resultados tanto en los alumnos como en las personas que laboran en un colegio (Murillo, 2007). Factores organizacionales como excesiva burocracia en los procesos, poco trabajo en equipo, problemas comunicacionales con el equipo directivo, entre otros, provocan un deterioro en la calidad de vida del

docente y como consecuencia la disposición para realizar su trabajo se ve fuertemente reducida, repercutiendo directamente en el rendimiento y motivación de los alumnos (Educación 360, 2014).

Por lo anterior, los estudios para determinar el clima organizacional pueden ser de utilidad no tan sólo para conocer los factores que están incidiendo en el mismo, sino como un medio para producir propuesta que tiendan a mejorarlo y con ello la motivación y la satisfacción laboral entre otros factores.

Al respecto, Chirinos (1998), señala que:

Un buen clima organizacional permite describir el conjunto de percepciones y expectativas de los individuos respecto a la organización y sus relaciones de trabajo, facilitando el análisis de los determinantes del comportamiento organizacional, además que los problemas relativos al diagnóstico de una situación y hacen posible la comparación de los diferentes ambientes externos de una organización, dirigiendo su atención a la satisfacción laboral del personal (p. 35).

Para Chiavenato (2007), el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los integrantes de una organización y que influye en su comportamiento. Al respecto Edel, García y Guzmán (2007), lo definen como “un proceso de medición perceptual del ambiente laboral que influye en las actitudes y conductas de los miembros de una organización” (p. 17). Palabras que puntualizan claramente cuál es el problema que se está tratando en esta investigación.

Castillo (2003), afirma que hacer un estudio sobre clima laboral no es nada nuevo, sin embargo se mantiene de moda, porque de esta variable depende en gran medida el éxito de una empresa, ya que es un punto que toda organización debe tomar en cuenta para establecer la armonía en el personal dentro de la institución. De esta forma se fortalecerá el valor del recurso humano, permitiendo así incrementar la eficiencia y la efectividad dentro de la misma, de no existir este aspecto, se afirma la incertidumbre en la actividad laboral, originando la incapacidad en la forma de dirigir instrucciones, el trabajo no se sistematiza, la cooperación se imposibilita porque las personas no logran comunicar de manera asertiva sus necesidades y sentimientos a quienes les rodean.

Por ende, esto último plantea la necesidad de que en las instituciones educativas se desarrolle un ambiente organizacional orientado hacia el trabajo eficiente, productivo y de alta calidad.

Se puede considerar que el clima organizacional en una institución educativa deriva de una gestión bien concebida y dirigida, por lo tanto, la presencia o ausencia de elementos negativos, es consecuencia directa de lo que hagan o dejen de hacer el equipo directivo o supervisorio del complejo organizacional escolar.

De ahí que la importancia de estudiar y diagnosticar el clima de una organización educativa. Este diagnóstico según Brunet (2004). permitiría:

- Evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al investigador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

- Seguir el desarrollo de las organizaciones y prever los problemas que puedan surgir.

Una de las teorías que puede aplicarse para enmarcar el estudio del clima organizacional es la teoría de Rensis Likert (1968) por su nivel de explicación y extrapolación. Esta teoría resalta que el comportamiento de los empleados es causado por el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciben, así como por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores, concluyendo que el individuo reacciona a cualquier situación en función de la percepción que tenga de tal situación.

Rensis Likert (1968), menciona ocho dimensiones que pueden ser medidas en una organización y, que influyen directamente en el comportamiento del individuo:

1. Métodos de mando, es decir la manera en que los jefes directos utilizan el liderazgo para influir sobre sus empleados.
2. Motivación, en donde se indican cuáles son los instrumentos utilizados para motivar a los empleados y responder asertivamente a sus requerimientos.
3. Influencia, la relación que existe entre el superior y el subordinado para lograr alcanzar los objetivos de la organización.
4. Toma de decisiones, es decir la congruencia de la información en la que se basan en la toma de decisiones.
5. Planificación, es la forma en que se establecen los procesos de fijación de objetivos a alcanzar.
6. Control, se entiende por esta dimensión, la distribución de poder o control dentro de las instancias organizacionales.

7. Adiestramiento y capacitación dentro de las organizaciones, como los directivos de las organizaciones mantienen actualizados a sus empleados.
8. Comunicación, que estilo de comunicación existe en la organización y como se ejerce entre el personal.

Las instituciones educativas en su condición de organizaciones, reflejan un determinado clima que generaría en los docentes un grado de satisfacción y participación en el trabajo. Al respecto, Manrique (1998) indica que en las instituciones escolares el clima es un factor determinante en el comportamiento de sus miembros y en el logro de sus metas educacionales. Acota además, que al no existir un ambiente que estimule al docente, éstos se ven limitados en sus esfuerzos, lo cual puede generar conductas y comportamientos que afectan la actividad del maestro, tanto desde el punto de vista de la productividad como de las relaciones entre los colegas.

En este orden de ideas, al Colegio San Agustín El Paraíso le resultó importante el conocer cómo ve el personal docente de primaria el clima organizacional interno. Tomando en cuenta que en la institución no hay trabajos previos acerca de del tema de percepción de clima, se hace preciso realizar un diagnóstico de necesidades. A partir de ese conocimiento, la directiva puede planear las intervenciones para modificar y lograr predecir el comportamiento de los educadores, mejorar la productividad y calidad en el trabajo, favorecer las actitudes sobre las relaciones interpersonales y la comunicación, ya que este es el indicador más exacto que demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales se refiere.

Al reflexionar sobre lo expuesto surge la siguiente pregunta:

¿Cómo es el clima organizacional en el nivel de educación primaria del Colegio San Agustín El Paraíso, tomando en cuenta variables sociodemográficas y organizacionales como antigüedad en el colegio, cargo, sexo y edad del docente?

Objetivo General

Diagnosticar el clima organizacional en el nivel de educación primaria del Colegio San Agustín el Paraíso con base a la teoría de las organizaciones de Rensis Likert tomando en cuenta variables sociodemográficas y organizacionales como antigüedad, cargo, edad y género.

Objetivos Específicos

- Identificar las percepciones sobre los métodos de mando, motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, planificación, control, Capacitación y adiestramiento de los docentes de primaria del Colegio San Agustín El Paraíso
- Determinar el tipo de clima organizacional prevaleciente en el Colegio San Agustín El Paraíso de acuerdo a lo planteado en la teoría de las organizaciones de Rensis Likert.
- Evaluar el clima organizacional según variables sociodemográficas y organizacionales tales como: antigüedad, cargo, sexo y edad del docente.

Justificación

Las organizaciones escolares son reconocidas por ser la primera instancia en la educación formal de la sociedad. Como instituciones sociales están concebidas para la formación integral de individuos desde los primeros años de vida e incorporarlas a los procesos de crecimiento y progreso que el país necesita.

Para lograr estos propósitos las instituciones educativas no sólo deben estar actualizadas con las teorías pedagógicas, también necesitan un personal calificado para tal fin, ya que éste es quien ejecutará las estrategias que cumplirán los objetivos educacionales.

Además de lo anterior debe tomarse en cuenta también el ambiente laboral, dado que existen instituciones que poseen recursos altamente calificados, pero un clima desfavorable lo que influye negativamente sobre el desempeño docente.

El clima constituye la personalidad de una organización y es el reflejo de la imagen que tienen los empleados acerca del lugar donde ejercen sus labores diariamente, por esto es importante que la alta gerencia o la directiva de nuestras organizaciones analice e interprete el clima que presentan en la actualidad, porque su diagnóstico permitirá para detectar diferentes áreas que requieran atención (Quintero 2008).

El presente estudio pretende diagnosticar el clima organizacional y evaluarlo según variables sociodemográficas y organizacionales. El mismo permite identificar las dimensiones percibidas positiva o negativamente por cada participante y que pueden estar afectando el desempeño del personal dentro de la institución. Se espera que una vez que la institución obtenga los resultados de esta investigación, se estudien diferentes programas de

intervención del clima organizacional que ayuden a crear un ambiente de sinergia y que de esta forma los empleados logren comunicarse mejor, con un espíritu de confianza, apoyo, entusiasmo, creatividad, compromiso y motivación.

En consecuencia, esta investigación beneficia al personal directivo y docente de la institución directamente e indirectamente a la comunidad educativa en general.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CLIMA ORGANIZACIONAL

Importancia del Clima Organizacional

Según Amorós (2007) “la importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización no por esta misma sino por el modo como la perciben y se la representan” (p. 244).

De acuerdo a Brunet (2004), el clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias que debido a su naturaleza, se transforman en elementos de clima. Por ello, la importancia de estudiar y diagnosticar el clima de una organización radica en los siguientes puntos:

García (2007) indica que el clima organizacional a pesar de no poderse tocar ni ver, si se puede sentir como algo que afecta los comportamientos de las personas que forman una organización, así como el clima se ve afectado por la relación existente entre la organización como tal y sus integrantes. Por lo tanto, y de acuerdo a los expertos, se pudiera decir que el clima organizacional está integrado por muchos elementos entre los cuales se encuentran: el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje, etc.; los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; el liderazgo, el poder, las políticas, la influencia, el estilo; la estructura; los procesos organizacionales, la evaluación, el sistema de remuneración, la comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Según Brunet (2004), el clima organizacional representa cómo el individuo percibe la organización para la cual trabaja, es por esto que influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción del trabajador. De igual manera, refleja los elementos que frecuentemente se presentan dentro de la empresa donde suele ocurrir bajas de productividad, conflicto entre los empleados, falta de motivación por no haber un adecuado ambiente laboral. Por lo tanto se debe mantener presente el cuidado interno de las organizaciones. Sin descuidar el externo, pues dependerá de la percepción de sus elementos para lograr un óptimo desempeño.

En cuanto a este punto, Cole (2005), señala que:

El aspecto más crucial del clima en la organización es obviamente la relación entre el jefe (director, gerente, ejecutivo) y el empleado. A través de las relaciones podemos llegar a explicar el clima de la organización y su grado de influencia sobre el mismo personal. Incluso las conversaciones como fuente de relacionamiento como medio de comunicación resultan vitales para la convivencia y el crecimiento dentro de la organización pues mucho del éxito organizacional tiene que ver con la calidad e integridad de las comunicaciones(p. 76).

Conceptualización y abordaje teórico del clima organizacional

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en el ámbito psicológico/organizacional por Gellerman en 1960 (c.p. Brunet, 1987), sin embargo los orígenes de este concepto no están totalmente claros. Desde que este tema ha despertado interés en los investigadores se ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional y frecuentemente se confunde con cultura y algunas veces con liderazgo. Solo

en las últimas décadas, se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. Los investigadores se han centrado en el aspecto metodológico de la investigación sobre el clima más que en llegar a una definición común del mismo. (Brunet, 2004)

Para Moos (1974, c.p. Reig, Fernández y Jauli, 2003) “el clima se basa en características de la realidad externa, de tal como ésta es percibida o vivida” (p.74). Según este autor, el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que es percibida por sus ocupantes e influye en sus conductas, y puede ser descrito en términos de valores. El juego está en la interacción entre los individuos y los grupos y de ellas se desprende el sistema físico y social del ambiente. Los individuos tendrán comportamiento en determinadas direcciones, en función de la percepción que tengan sobre el clima social. En conclusión, las percepciones de la gente que resultan de la interacción, se generarán supuestos que, a su vez, determinarán el clima de una organización.

Gibson (1996), plantea que “El ambiente organizacional tiene un enlace entre la conducta, estructura y procesos organizacionales, los cuales no son aislados, se interrelacionan para influir en el ambiente de trabajo”. (pág. 40).

Para Chiavenato (2000), el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa” (p.86).

Brunet (1997) considera en su definición de clima organizacional tres enfoques importantes:

- Primer enfoque: el clima como medida múltiple de los atributos organizacionales; es decir, piensa el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras (productos o servicios), son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. En este caso pone el énfasis en los factores objetivos.

- Segundo enfoque. El clima como medida perceptiva de los atributos individuales: responde a la discusión que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales del empleado, y considera, incluso su grado de satisfacción. Como la definición de Litwin y Stringer (1968. c. p. Brunet 1999), para quienes el clima “son los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de los otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias y valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (p. 182).

Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la organización le puede satisfacer. De esta forma, el clima no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización, puede cambiar según las emociones de las personas que integran la organización.

- Tercer enfoque. El clima como medida perceptiva de los atributos organizacionales: está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización o de sus unidades (departamentos), y pueden ser reducidas según la forma en la que la organización o unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y sociedad. Según Robbins (1998) se

puede decir que el clima organizacional un fenómeno interviniente que trabaja entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene las consecuencias sobre las organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros), “son las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral” Robbins (1998; p. 140)

Brunet (1997) concluye sobre las distintas perspectivas de conceptualización realizar una medición objetiva del clima organizacional y dos posibilidades de medición de acuerdo a las percepciones del personal respecto: en primer lugar, a los atributos individuales (enfoque psicológico); y en segundo lugar, a la percepción de los atributos organizacionales. Esta última incluye tanto las relaciones interpersonales o grupales, como las características estrictamente organizacionales.

Cónsono con esta idea, Méndez (2006) en su definición, considera el clima como un atributo del hombre; por ello, analiza las percepciones y significados que construye del ambiente generado por los factores psicológicos y organizacionales, pero también su comportamiento en la organización. Así mismo, plantea que las características de la organización influyen en las percepciones que las personas establecen sobre el clima. El clima organizacional implica para Méndez una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización y sus percepciones de distintos factores organizacionales. La experiencia organizacional del autor lo lleva a analizar las percepciones que tienen los miembros, o sea como la organización es observada por estos y la evalúan colectivamente en forma implícita.

Por otra parte, para Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de

manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

En la presente investigación se trabaja bajo el concepto citado por Chiavenato (2007), ya que indica que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los individuos dentro de una organización, esto es un elemento que ayuda a entender que el clima organizacional en su naturaleza, envía a la percepción de los que integran el lugar de trabajo, por lo que da lugar a tomar en cuenta múltiples fuentes de información de los que conforman el objeto de estudio, en este caso el personal docente de primaria del Colegio San Agustín El Paraíso.

Así mismo, se toma en cuenta las técnicas de Rensis Likert (1967) quien considera que indica que el comportamiento de los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones generales que los mismos perciben. Su teoría es una de las más emprendedoras e interpretativas en cuanto al tema de clima, inicia el comportamiento participativo con el que se puede facilitar la eficacia individual y organizacional y de esta manera incentivar la motivación a las personas a trabajar. Es por ello que propuso una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en una trilogía de variables que componen las dimensiones y tipos de clima existentes en las organizaciones.

Córcega y Subero 2007, citan a Likert (1967) en su trabajo de grado indicando que “existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una institución; que se consideran que intervienen en la percepción individual del clima.

•Las variables causales: También son conocidas como variables independientes, está orientada a seguir la dirección o sentido en que una determinada institución evoluciona y logra sus resultados. En este tipo de variables interviene la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si se modifica una variable independiente se modifica el resto de las variables.

•Las variables intermedias: Este tipo de variable evidencia el estado interno y la salud de una organización y conforma los procesos organizacionales de una institución. Entre estas intervienen la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

•Las variables finales o variables dependientes: Este tipo de variable derivan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que se considera que interviene de los logros de la organización o de la empresa. (La productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas)” (p.22).

Para Likert (1967) la combinación de estas variables establece dos tipos de clima organizacional: clima autoritario y participativo.

1. Clima de tipo autoritario: En este tipo de clima se encuentra el tipo autoritario explotador y de tipo autoritario paternalista. El primero el personal de alto rango no les tiene confianza a sus trabajadores por lo que las decisiones son tomadas por los directivos. En el segundo la dirección tiene una confianza condescendiente con los empleados, la mayoría de las decisiones se toman en la cúspide de la organización, algunas veces son tomadas en escalafones inferiores

2. Clima de tipo participativo: En este tipo de clima se ubica el clima de tipo participativo consultivo y el clima participativo en grupo. En el clima de tipo participativo consultivo los superiores tienen confianza en sus trabajadores. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cúspide de la organización pero en ciertas situaciones los trabajadores de niveles más bajos también pueden hacerlo.

En el clima participativo en grupo; los directivos de la institución tienen confianza en sus trabajadores. El proceso de toma de decisiones suele darse en toda la institución.

Likert (1967), sostuvo que el clima organizacional está compuesto por ocho dimensiones, las cuales se nombran a continuación:

1. Métodos de mando: Es la manera en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Motivación: Relacionados con las estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Comunicación: Referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la organización y la manera de ejercerlos.
4. Interacción: Referido a la importancia de la relación supervisor-subordinado para establecer y cumplir objetivos
5. Resolución de problemas y toma de decisiones: Referido a la pertinencia y fundamentación de los insumos en los que se basan la toma de decisiones.
6. Planificación: Estrategias utilizadas para el cumplimiento de objetivos.
7. Control: Referido a la ejecución y distribución de control en los distintos niveles de la organización.
8. Capacitación y adiestramiento: Referido a los objetivos del rendimiento y al perfeccionamiento de la planificación de la forma deseada.

Al considerar que el personal de cualquier organización es un factor clave en el desarrollo de la misma, la utilidad de la teoría de Likert en esta investigación, ayuda a diagnosticar bajo que clima trabajan diariamente los empleados de esta institución educativa, tomando como base dimensiones que se observan y que pudieran estar afectando el desempeño docente. Esta teoría es una de las más dinámicas y explicativas del clima, ya que está basado en una trilogía de variables causales, intermediarias y finales que componen las dimensiones y tipos de clima existentes en las organizaciones. Su estudio en profundidad podrá descubrir por qué ciertas actitudes o pensamientos están presentes en cada una de las personas que participaron en este estudio.

Antecedentes

Son diversos los trabajos que se han realizado en el campo de las relaciones industriales o en el manejo del recurso humano dentro de las organizaciones, sin embargo, realizar diagnósticos de clima organizacional dentro de las escuelas en donde la muestra sea solo personal docente de nivel de primaria no son muy usuales.

En el contexto escolar, la cultura organizacional de un colegio da origen a cierto clima organizacional y por ende a una determinada cultura organizacional, por lo tanto esta cultura es una variable que modela las conductas tanto en los profesores como en directivos, es decir, que las prácticas habituales desarrolladas dentro y fuera de la sala de clases, influyen en la calidad de la interacción de la escuela (Smey- Richman, 1991).

Díaz (1998), llevó a cabo un trabajo de investigación, fue un proyecto factible apoyado en una investigación de campo tipo descriptivo. Se consideró la totalidad de la población (60). Para diagnosticar el clima organizacional que imperaba en la Escuela Básica "Evelia Quilan de

Pimentel” elaboró y aplicó un instrumento de opinión con 34 ítems. Los resultados arrojaron que el ambiente interno que se percibió en la escuela no favoreció el desempeño laboral eficiente, debido a que las relaciones interpersonales eran deficientes determinados esencialmente por las barreras de comunicación. El director asume un liderazgo paternalista.- Se estableció relación con el clima organizacional encontrado: paternalista y autoritario paternalista en el Sistema II de Likert.

Otro estudio, es el presentado por Melendez (1999), en donde planteó que el proceso de la comunicación es un acto eminentemente social que permite el desarrollo de la humanidad. En un centro educativo este proceso es el eje fundamental de la actividad que se desarrolla en la institución y permite establecer si es efectivo el clima organizacional. Realizó un diagnóstico de necesidades en la Escuela “Mariano Montilla” en el Edo. Vargas, para mejorar el clima en la institución, la metodología utilizada fue la de proyecto factible, basado en un estudio de campo, tipo descriptivo utilizando para ello una población de 60 docentes. Aplicó un cuestionario de 28 ítems. Los resultados obtenidos demostraron la existencia de fallas en el proceso de comunicación y la necesidad de mejorar ese proceso. Se propuso un programa de comunicación para mejorar el clima organizacional.

Rivera (2000) indica que la congruencia en los objetivos de la escuela, especialmente, respecto de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, el rol del director como líder que maneja la simbología asociada con la cultura organizacional de la escuela, las expectativas de rendimiento de los profesores y alumnos y las relaciones positivas son algunas de las características de un establecimiento de la cultura organizacional que propicia un servicio educacional de calidad. Para su estudio utilizó un instrumento de medición para elaborar un diagnóstico a partir de un cuestionario estandarizado considerando algunas dimensiones de la Teoría de las Organizaciones de Rensis Likert, en varias instituciones educativas.

Para medir el clima organizacional el instrumento contenía 93 preguntas agrupadas en tres ítems y arrojó como resultado que en la institución donde aplicó el estudio, imperó el liderazgo consultivo, así como también que el clima que se percibió fue de cooperación selectiva y de mediana confianza.

En esta misma línea, Gómez (2000) realizó una investigación de campo, descriptiva correlacional, la población estuvo conformada por veintiséis (26) docentes. De acuerdo al análisis, el autor llegó a las siguientes conclusiones: los docentes perciben un clima participativo, esto de acuerdo con los sistemas administrativos de Likert, ya que sus respuestas estuvieron orientadas hacia lo óptimo. Esto conllevó a determinar el clima organizacional en la institución, y su desarrollo organizacional, donde el autor recomienda realizar actividades que generen cambios positivos, donde se optimice el ambiente de trabajo.

Luengo (2013), realizó una investigación en donde relacionó el clima organizacional y el desempeño laboral docente en centros de educación inicial del Municipio Mara, Estado Zulia. La investigación fue de tipo descriptivo–correlacional enmarcada en un diseño no experimental, transversal y de campo. La población estuvo constituida por 49 sujetos, 5 directores y 44 docentes. La técnica utilizada fue la encuesta, cada uno con 36 ítems, respectivamente, con selección de escala tipo Likert con alternativas de respuestas. Los resultados arrojaron que en los centros educativos predomina un clima autoritario, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula los docentes quienes no se sienten identificados plenamente con la organización, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral manifestando monotonía en el día a día, situación que los sitúa al margen de los avances tecnológicos y pedagógico. La correlación entre las variables clima organizacional (liderazgo directivo, comunicación y relaciones interpersonales y desempeño laboral) fue alta y estadísticamente significativa.

Por otra parte, se ha estudiado el clima organizacional en relación con diferentes variables sociodemográficas y organizacionales.

Gil-Monte, Carretero & Roldán, 2005 (c.p Pérez, 2013) indica que

“La diversidad de variables sociodemográficas y organizacionales que confluyen en el ámbito laboral, asociándose a las valoraciones subjetivas que los sujetos pudieran realizar sobre las características de su entorno de trabajo, así como de su implicación y desempeño laboral, hacen necesaria una indagación respecto a la influencia de dichas construcciones en el bienestar subjetivo de los trabajadores, que guíen el desarrollo de nuevas estrategias organizacionales orientadas al logro de una mayor implicación laboral y al surgimiento de una calidad de vida laboral positiva) (p.17).”

A propósito de estas variables, Acosta (2003) determinó qué tan elevada era la relación entre las variables: sexo, estado civil, edad, años de antigüedad laboral y categoría profesional con las dimensiones asociadas al síndrome de Burnout (caracterizado principalmente por ausentismo laboral y la relación con el ambiente de trabajo –clima organizacional-, entre otros). La población estudiada fue de 119 profesores universitarios chilenos, el estudio arrojó que el 17,6% de los profesores presentaron Burnout y 26% presentó vulnerabilidad al padecer algunas de las dimensiones de acuerdo a las variables medidas. En relación a las variables sociodemográficas más altas en cuanto al clima, para sexo, se comprobó que las mujeres presentan mayores niveles de agotamiento emocional, esto podría interpretarse de acuerdo a los roles que demandan a la mujer en esta sociedad. En el caso de la variable edad los profesores que se situaron en el rango de 60 años y más, presentaron mayores niveles de autoeficacia respecto a los demás rangos.

Un trabajo de investigación que usó como referencia la teoría de Rensis Likert es el de Roa (2004), quién realizó un diagnóstico del clima organizacional en el Departamento de Operaciones de una Empresa

Trasnacional. El cuestionario de 39 ítems fue aplicado al personal y luego de su estudio se pudo diagnosticar qué tipo de clima prevalecía dentro de la organización, ya que contenía percepciones, conductas y expectativas de los involucrados. Se encontró que el tipo de clima organizacional existente era “Autoritario-Paternalista” ya que el personal de la organización percibía confianza entre la dirección y los subordinados. En donde los resultados se relacionaron con las variables sociodemográficas: edad, antigüedad, sexo, cargo, nivel de estudio y jerarquía.

Hernández (2010) realizó un estudio del clima organizacional en 57 empleados entre directivos, profesionales y administrativos en una empresa de comunicaciones, específicamente en la parte de medios, donde determinó las debilidades y fortalezas que presentaba la empresa a partir de las siguientes variables demográficas: edad, sexo, nivel jerárquico, antigüedad y nueve dimensiones (Motivación, comunicación, pertenencia, integración, liderazgo, entorno social, compensación, capacitación adiestramiento y estructura), esto permitió detectar que el tipo de clima que se desarrollaba en la empresa Y en base a la teoría de Likert era participativo-consultivo, en donde la escasez de recursos financieros afectaba el ambiente laboral, reforzando la alta rotación del personal. La variable sociodemográfica sexo estuvo influenciada en su mayoría por mujeres, quienes conformaban un 60% y los hombres un 40% , de los cuales un 90% de la población que intervino en el estudio eran menores de 40 años.

Pérez y Osorio (2014) realizaron un estudio de clima laboral en la Dirección de Investigación Criminal e Interpol de la Policía Nacional en la sede de Manizales/Colombia. El instrumento utilizado fue una encuesta tipo Likert con varias opciones de respuesta, elaborada por los investigadores, estuvo conformada por 58 preguntas, estructurada en dos partes, en la primera se indagó las diferentes variables socio demográficas (edad, sexo, estado civil y antigüedad) y la segunda las variables correspondientes a clima

organizacional (relaciones interpersonales, liderazgo, objetivos, toma de decisiones, control, motivación, comunicación). La población estuvo conformada por 111 servidores de la sede, de los cuales 103 son hombres y 8 son mujeres, con edad que oscilan entre los 26 y 30 años, por lo que se considera una población joven. La escala fue sometida a revisión por la dirección seccional de investigación criminal. La misma arrojó que el clima laboral que se percibió es moderadamente bueno, sin embargo los canales de comunicación, la fijación de objetivos y la toma de decisiones deben reestructurarse de tal forma que exista una retroalimentación asertiva entre los diferentes cargos dentro de la institución.

Florez (2014) examinó la relación entre clima y compromiso organizacional en docentes universitarios de la Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado. Fue una investigación tipo correlacional, con diseño no experimental. La muestra para este estudio estuvo integrada por 96 docentes de los diferentes programas de esa casa de estudio. Se tomó en cuenta variables sociodemográficas y organizacionales tales como: edad, antigüedad, categoría académica y condición laboral del participante. Aplicó un cuestionario para la recolección de datos basándose en diversos autores, los resultados arrojaron que las relaciones interpersonales fueron afectivas e indican un nivel medio de clima organizacional. La relación entre las dimensiones compromiso y clima fue baja dentro de la institución, ya que se evidenció una contradicción entre el bajo compromiso y el alto sentido de pertenencia, se presume que esto se deba a que el 84,4% de los docentes tienen menos de 5 años de servicio en la institución por lo que no logran desarrollar un sentido de compromiso y afectividad esperado.

Estos antecedentes, ayudan a entender la necesidad de, no solo evaluar el clima organizacional en instituciones educativas, sino evaluarla tomando en cuenta diferentes variables organizacionales y personales del docente.

Los distintos trabajos que se han realizado sobre el clima organizacional reflejan que estos diagnósticos constituyen una herramienta que permite conocer el sentir del personal que labora en una institución determinada, en este caso en instituciones educativas, en relación con los criterios más importantes que son determinantes en la calidad de vida de una organización.

Ante lo expuesto, se evidencia que es posible diagnosticar y evaluar el clima organizacional en instituciones educativas, tomando en consideración variables sociodemográficas y organizacionales, siendo los más comunes en los diferentes estudios: edad, sexo, antigüedad y nivel jerárquico y de esa forma establecer su influencia sobre desempeño laboral y desarrollar un clima favorable a través de diferentes estrategias de intervención.

Así el propósito de la presente investigación es diagnosticar el clima organizacional en el nivel de educación primaria del Colegio San Agustín el Paraíso con base a la teoría de las organizaciones de Rensis Likert, tomando en cuenta variables sociodemográficas y organizacionales como: antigüedad en el colegio, sexo, edad y cargo del docente.

CAPÍTULO III

MARCO CONTEXTUAL

El Colegio San Agustín El Paraíso, ubicado en la urbanización El Paraíso, de la ciudad metropolitana de Caracas, Municipio Libertador, cuenta con una matrícula que supera los 2.500 alumnos y alumnas. El colegio está catalogado como uno de los más prestigiosos de la ciudad, por la calidad académica, principios y valores con que forma a su alumnado.

A continuación se presenta diferentes aspectos referidos a la institución para dar un marco referencial de la institución donde se diagnostica el clima organizacional. Estos fueron tomados de la página de la institución en la sección Colegio-Estructura organizacional. (www.colegiosanagustin.edu.ve)

Estructura de la institución



Figura 1. Organigrama Colegio San Agustín El Paraíso

Objetivo

Desarrollar procesos educativos de calidad, de tal manera que nuestra Comunidad Educativa, fundamentada en los valores del Evangelio, se convierta en agente dinamizador del cambio, promueva la justicia, la equidad, el trabajo productivo, la participación, la solidaridad y la organización, para dar respuesta a las necesidades de la persona, a la realidad que Venezuela demanda y, a la vida de la Iglesia Católica.

Visión

Ser un Colegio competitivo que responda activamente a los retos de excelencia educativa, que demande la sociedad: formación en valores cristianos y agustinianos, excelencia académica, educación de personas crítico-reflexivas, conscientes de la importancia del aprendizaje como una actividad continua y vitalicia, aptos para el trabajo en equipo productivo, con capacidad para integrarse eficazmente a la vida, liderizando procesos de transformación social, seguros y desenvueltos. Con educadores proactivos, investigadores y dispuestos al cambio.

Misión

Asumir como Comunidad Educativa, con sentido de responsabilidad y compromiso, los cambios que se están dando en la sociedad y buscar herramientas y recursos necesarios para brindar a los alumnos la oportunidad de prepararse de acuerdo a las nuevas exigencias y responder a ellas de manera eficaz. Potenciar una educación efectiva y eficaz, dentro del marco de una concepción de valores humano-cristianos, que genere procesos de enseñanza-aprendizaje, donde se desarrollen y formen educandos seguros de sí mismos, honestos, responsables, solidarios, asertivos, creativos, críticos, reflexivos, interdependientes, participativos,

resistentes a la frustración, con sentido de orientación ante el cambio, interiorizados, libres, productivos, agentes de cambio, innovadores, éticos y capaces de vivir en, con y para la sociedad.

Valores

El Colegio asume los principios sobre los que se asienta un estado democrático, a saber: respeto a los derechos fundamentales y educación en la tolerancia y libertad, y apuesta además, por un proyecto de persona, según el Evangelio y su identidad agustiniana, transmitiendo y vivenciando en su comunidad valores fundamentales como el amor, la interioridad, la libertad, la solidaridad y la paz.

Características de la población laboral

El colegio San Agustín El Paraíso está compuesto por:

- Área administrativa
- Área Obrera
- Área Docente

En este diagnóstico que se quiere hacer solo tomará como población el área docente, que comprenderá todos y cada uno de los docentes que trabajan en el edificio de primaria (Titulares, auxiliares de aula y especialistas, éstos últimos son tomados de las diferentes áreas que se imparten en el colegio conformando un total de 11 docentes). Se toma la muestra de toda la población de primaria porque allí radica el objeto de estudio, basándose en la experiencia de años dentro de la etapa, se considera importante el trabajar bajo la prevención este tema dentro de la institución, ya que los primeros años de educación son relevantes en la vida de los niños y niñas y el buen trabajo o desempeño del docente será relativo

a que tan cómodo se sienta el mismo dentro de su lugar de trabajo. Es por eso de vital importancia diagnosticar la percepción del clima organizacional.

Tabla 1. Personal docente Colegio San Agustín El Paraíso

Grado	Cargo	Cantidad	Cargo	Cantidad
1er grado	Titular Docente	4	Docente Auxiliar	4
2do grado	Titular Docente	4	Docente Auxiliar	4
3er grado	Titular Docente	4	Docente Auxiliar	2
4to grado	Titular Docente	4	Docente Auxiliar	1
5to grado	Titular Docente	4	Docente Auxiliar	1
6to grado	Titular Docente	4	Docente Auxiliar	1

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

El estudio está enmarcado bajo la modalidad de investigación de campo, Kerlinger y Lee (2002) indican que el diseño de campo consiste en la recolección de datos, donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes, en este caso, la medición del clima organizacional, en este caso los diferentes indicadores de clima.

Por su parte Arias (2006), comenta que “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna” (p. 31). Los datos necesarios para llevar el desarrollo del trabajo, se obtiene directamente del sitio donde se realiza la investigación.

Nivel de la Investigación

El presente estudio es de nivel descriptivo, de acuerdo con Hurtado (2000), este tipo de investigación “tiene como objetivo analizar un evento y comprenderlo en términos de sus aspectos más evidentes (...) propicia el estudio y la comprensión más profunda del evento en estudio” (p. 269). En este sentido, en esta investigación se describe la situación con respecto al clima que perciben los docentes de primaria del Colegio San Agustín El Paraíso (CSAP) así mismo, se describe el clima en función de las variables sociodemográficas y organizacionales tales como: sexo, edad, antigüedad en la institución y cargo, lo que es un estudio descriptivo de relaciones, lo que algunos autores llaman correlacional (Hernández, 2004).

Es una investigación de carácter cuantitativo, pues se obtienen datos numéricos categorizados. Según Arias (2006), este tipo de investigación son “las que se expresan en valores o datos numéricos” (p. 33).

Diseño de la investigación

El presente trabajo es un estudio de diseño No Experimental, debido a que se tomarán los datos de manera directa de la realidad donde ocurren o se perciben sin alterar el fenómeno, ni manipular variables. (Hurtado, 2000). Este tipo de diseño de investigación permite analizar los problemas de la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos y entender su naturaleza, haciendo uso de enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Además es un diseño transversal dado que se miden las variables en un solo momento.

Población y muestra

Se toma toda la población docente de primaria del colegio San Agustín El Paraíso, ya que el objetivo es descifrar cual es la percepción del clima que poseen aquellas personas que laboran durante la jornada diaria en la institución y se considera que con la población total se puede alcanzar los objetivos de la investigación y de esa manera intervenir en un futuro de forma positiva en la búsqueda de herramientas que favorezcan el mejoramiento del clima que se mantiene dentro de la institución para así, lograr un trabajo diario armónico y tranquilo. Dado que la población es pequeña, la muestra será equivalente a la misma.

En la tabla 2, se muestran las características sociodemográficas y organizacionales de los docentes encuestados.

La muestra de esta investigación está compuesta en su mayoría por el sexo femenino conformado por un total de 85% y un 15% por el sexo masculino.

La mitad de la población está compuesta por docentes titulares de aula, un total de 50%. Los docentes auxiliares lo compone el 27% de los encuestados, mientras que los docentes especialistas un 23%.

En cuanto a los años de antigüedad que el mayor porcentaje de la población (60%) está representada por aquellos docentes que tienen como máximo cinco años en la institución. El 27% de los encuestados tienen entre seis y diez años, mientras que el 10% representa aquellos docentes que tienen como máximo 16 años y solo el 3% los docentes tienen más de 16 años trabajando en la organización. Se evidencia que existe un alto nivel de rotación, cuyo término está determinado por Castillo (2006) por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. (p.68).

La población que participó en este estudio está comprendida en su mayoría por empleados con edades que van desde los 26-33 (35%) y de los 34-41 años (32%), por lo que se puede deducir que son personas jóvenes. Por su parte solo un 10% representa a personas con más de 42 años laborando en la institución, tomando en cuenta que la institución tiene 60 años de servicio.

Tabla N°2: Datos sociodemográficos y organizacionales.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sexo		
a) Femenino	41	85%
b) Masculino	7	15%
Edad		
a) 18- 25 años.	11	23%
b) 26- 33 años.	17	35%
c) 34-41 años.	15	32%
d) 42 años en adelante	5	10%
Cargo		
a) Docente Titular	24	50%
b) Docente Auxiliar	13	27%
c) Docente Especialista	11	23%
Antigüedad		
a) 1 a 5 años	29	60%
b) 6 a 10 años	13	27%
c) 11 a 16 años	5	10%
d) 16 años en adelante	1	3%

Definición de Variables

Clima organizacional

Rensis Likert (1968) en su teoría de las organizaciones indica que el clima organizacional está constituido por ocho dimensiones:

1. Métodos de mando: Percepción que tienen los trabajadores de la gestión de liderazgo impartido como política organizacional para influir en los empleados. Las categorías a considerar en esta dimensión son: Confianza, Libertad y Consideración.

Objetivo de medición: Interesa medir y conocer el estilo de dirección que utiliza la empresa como práctica de gestión administrativa organizacional, en relación a su recurso humano. Se quiere saber si los supervisores o gerentes, generan o propician con sus prácticas un ambiente de confianza, libertad y consideración.

2. Motivación: Percepción que tiene el personal respecto al sistema que practica la organización como política para motivar a los trabajadores y responder sus necesidades. Las categorías a considerar son: Valoración personal, Recompensa, Castigo y Satisfacción.

Objetivos de medición: Interesa determinar cuáles son los mecanismos que pone en práctica la empresa con el propósito de estimular la participación de los empleados en relación con los objetivos de la empresa.

3. Comunicación: Percepción que tiene el personal respecto a los tipos y formas de comunicación formal e informal que emplea la empresa, así como la manera de ejercerla. Sus categorías a estudiar son las siguientes: Estilo, Dirección e Información.

Objetivo de medición: Interesa determinar los estilos y formas de comunicación que se encuentran presentes dentro de la institución.

4. Influencia: Percepción que tiene el personal en cuanto a la cooperación y colaboración de ellos con sus supervisores para establecer objetivos y metas de la institución. Las categorías a estudiar son las siguientes: Influencia, Amistad e Interacción.

Objetivo de medición: Interesa determinar cuáles son los niveles de interacción, cooperación y amistad que prevalece entre los empleados, la

lealtad que existe entre los distintos niveles de la organización, que permiten trabajar en grupo para alcanzar las metas y objetivos de la misma.

5. Toma de decisiones: Percepción que tienen los empleados acerca de cómo están distribuidos los poderes dentro de la organización. Quien y dónde se toman las decisiones. Sus categorías son las siguientes: Grupos, Conocimientos y Distribución.

Objetivo de medición: Interesa determinar quiénes participan y realizan la toma de decisiones dentro de la institución.

6. Planificación: Percepción del grado de participación de los planes y directrices de quiénes y dónde se participa. Las categorías que se van a estudiar en esta dimensión serán Procedimiento y Responsabilidad.

Objetivo de medición: Interesa conocer quiénes, dónde y en qué forma se lleva a cabo la planificación, para el logro de metas y objetivos planteados por la organización.

7. Control: Percepción que tienen los empleados acerca de los sistemas de control que practica la empresa como política organizacional y, de la importancia asignada a este proceso. Las categorías a estudiar son: Autonomía, Grupos Informales, Distribución y Función.

Objetivo de medición: Interesa determinar el grado de control que existe dentro de la institución, si el mismo se establece y, predomina como producto de las normas, políticas y procedimientos.

8. Adiestramiento y Capacitación: Percepción que tienen los empleados de la capacidad y potencia de la organización de satisfacer las demandas de conocimientos y habilidades del personal. Las categorías a estudiar serán las siguientes: Actitud, desempeño y Recursos.

Objetivos de medición: Interesa determinar el grado de importancia que le da la institución a la preparación y capacitación de sus empleados.

Definición operacional

Cada una de estas variables se midió a través de la versión para instituciones educativas de escala de clima organizacional de Roa (2004), donde a mayor puntaje mayor clima evaluado por cada dimensión (ver tabla 3 y anexo a: Instrumento de Medición).

Tabla N° 3 Operacionalización de la variable clima organizacional

DIMENSIÓN	CATEGORÍA	ÍTEMS
1. Modo de mando	Confianza	1, 9
	Libertad	24
	Consideración	31
2. Motivación	Valoración Personal	2
	Recompensa	17,32
	Castigo	10
	Satisfacción	25
3. Comunicación	Estilo	33
	Dirección	11,18
	Información	26,36
4. Influencia e	Influencia	4,12

Interacción	Amistad	19,27
5. Toma de Decisiones y Resolución de Problemas	Grupos	20
	Conocimiento	38, 5
	Distribución	37, 28, 13
6. Planificación	Procedimiento	6, 14
	Responsabilidad	21, 29
7. Control	Autonomía	3
	Grupos Formales	22,30
	Distribución	15, 39
	Función	7, 34
8. Adiestramiento y Capacitación	Actitud	8, 16
	Desempeño	23
	Recursos	35

Variables sociodemográficas y organizacionales

1. Sexo: Condición orgánica, masculina o femenina, de los seres vivos.

Definición Operacional: Sexo que reporta el docente en los datos de identificación (Hombre=1 o Mujer=0).

2. Edad: Tiempo que ha vivido una persona.

Definición Operacional: Edad en años que reporta el docente en los datos de identificación.

3. Cargo: Trabajo que se desempeña en una organización o institución.

Definición Operacional: Cargo reportado por el docente en los datos de identificación: Docente titular, Docente Auxiliar, Docente Especialista.

4. Antigüedad en la institución: Tiempo que alguien ha permanecido en una institución.

Definición Operacional: Reporte del docente en los datos de identificación sobre la cantidad de años que tiene laborando en la institución como docente.

Instrumentos de medición

Clima Organizacional (ver anexo A: Instrumento de Medición)

Para esta investigación se tomó como modelo la escala de 39 ítems utilizada por Roa (2004), basada en el instrumento del clima organizacional de grado de Rensis Likert (1968) de 50 ítems. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes a los que se les administra el cuestionario. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externalice su reacción eligiendo uno de los cuatro puntos de la escala (En Nada= 1, En cierto grado=2, En alto grado=3, Totalmente=4). En este caso, se quiere diagnosticar cuál es la percepción que tienen los docentes de primaria en cuanto al clima organizacional, que se vivencia diariamente dentro de la institución.

Roa (2004), adaptó el instrumento en el departamento de operaciones de una empresa trasnacional de Caracas, Venezuela, con una validación de dos expertos en el área de psicología industrial.

Para fines de esta investigación los ítems fueron modificados, cambiando algunas palabras de acuerdo al contexto académico, ya que este estudio se realiza en una institución educativa.

Datos de identificación (ver anexo A: Instrumento de Medición)

En la parte superior del instrumento se encuentra el apartado de identificación en donde los docentes reportaron los datos de edad, sexo, cargo y antigüedad en la institución.

Procedimiento del estudio

Cada participante debió completar los datos de identificación para así determinar el cargo, la edad, la antigüedad y el sexo del docente.

Los instrumentos se entregaron a cada docente participante, indicándole a éstos al recibir, que se trataba de una investigación académica para la elaboración de un trabajo especial de grado, Estos iban acompañados de las instrucciones, la cual debían ser leídas de forma detenida y respondiendo de acuerdo a cada enunciado con las opciones de respuesta. La participación fue voluntaria.

Se recopilaron los cuestionarios y se vaciaron los datos, a fin de procesarlos estadísticamente. Una vez procesados, se realizó el análisis y discusión de resultados.

Consideraciones Éticas

Según la RAE la ética es el arte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.

Los aspectos éticos que surgen del mundo organizacional, y en particular de la gestión de recursos humanos, puede observarse que la ética del trabajo, definida como la valoración del trabajo (industrial) como eje fundacional de la sociedad y sus construcciones ético-axiológicas (Bauman, 2005), estando sujetas las prácticas de Gestión de Recursos Humanos a una herencia industrial, se deduce que el fin de la ética en la gestión no es otro que hacer al factor trabajo funcional al sistema de alta productividad, someterlo a condiciones de adaptabilidad en razón del proceso de trabajo, sus peculiaridades e intencionalidades asociadas al beneficio y la acumulación (Guerra, 2001).

Entre las disposiciones más importantes del código de ética de la Society for Human Resource Management (SHRM, 2010) está la responsabilidad profesional, el desarrollo profesional, el liderazgo ético, la imparcialidad y la justicia, los conflictos de interés y el uso de información.

Desde el punto de vista académico se consideran las regulaciones establecidas por la Asociación Psicológica Americana (APA) (2015) para el registro y trato de la información propia o de otros autores.

Los resultados de la presente investigación se obtuvieron usando como técnica de recolección de datos el cuestionario, el cual fue contextualizado al ámbito educativo.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En primer lugar se analizaron y evaluaron, cada una de las variables en estudio, a través de porcentajes y gráficos, con el fin de describir la percepción que tienen los docentes del Colegio San Agustín El Paraíso, con respecto a cada uno de los ítems que componen las ocho dimensiones de Rensis Likert. Esto con el objetivo de describir más detalladamente el clima organizacional del colegio.

Métodos de mando

Como se puede observar (ver figura 2), los docentes perciben en alto grado el liderazgo como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar o influir en los mismos, por lo que existe dentro de la institución una percepción de alto liderazgo por parte de los directivos y coordinadores para controlar el comportamiento de los que laboran dentro de la misma. La distribución de porcentajes de los ítems refleja un alto grado de confianza y un elevado grado de aceptación de ideas y opiniones aportadas por parte los docentes hacia sus supervisores y viceversa, así como también, un alto grado de confianza para discutir con ellos asuntos importantes relacionados al ámbito laboral. Un porcentaje importante de los docentes reporta cierto grado para los ítems 9 y 24 que se corresponden con la confianza que tienen las coordinaciones en cuanto al personal docente y qué tan libres se sienten los mismos en discutir con los supervisores punto importantes relacionados al trabajo.

Métodos de Mando

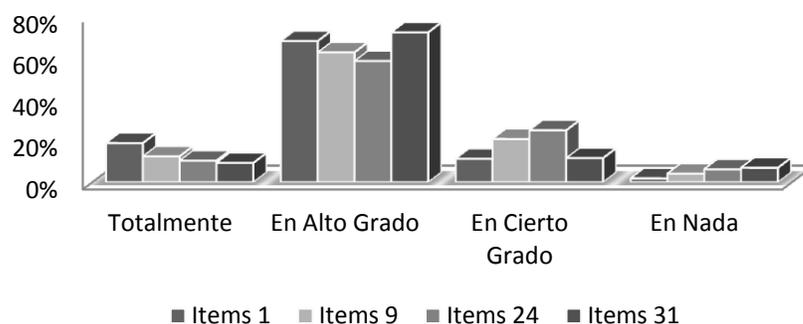


Figura 2. Clima organizacional: Métodos de Mando

Motivación

En esta dimensión los resultados reflejan (ver figura 3) que los docentes que laboran en el CSAP perciben en un alto grado, que se asciende de cargo, según qué tan eficiente se desempeñe la persona, lo que hace referencia al talento que de una u otra forma, se posee siempre y cuando, este comportamiento se manifieste reiteradamente. La importancia en el ámbito laboral está en que ante todo, se deben establecer las características de cada persona para hacer corresponder su talento con la labor a realizar y de esa manera, conseguir resultados óptimos e incrementar la satisfacción laboral del individuo. De igual forma, se indica que en la organización no se utilizan amenazas y castigos, si no se cumplen las metas y objetivos fijados a comienzos de cada periodo escolar.

En cuanto a la remuneración que se le ofrece a los docentes de primaria, el instrumento arrojó que existe un bajo grado de conformidad, ya que consideran que no ayuda a mejorar el rendimiento laboral, esto puede traer como consecuencia que los docentes no sientan suficiente apego a la

institución, dejando atrás sus años laborados en la misma, si una oportunidad con mejora salarial se les presentara.

Los ítems más bajos corresponden al 10 y al 17, los cuales están asociados a las amenazas y castigos utilizados en la institución cuando no se cumplen los objetivos y las remuneraciones que ofrece la institución y el grado en qué ayuda a mejorar el rendimiento del personal.

Motivación

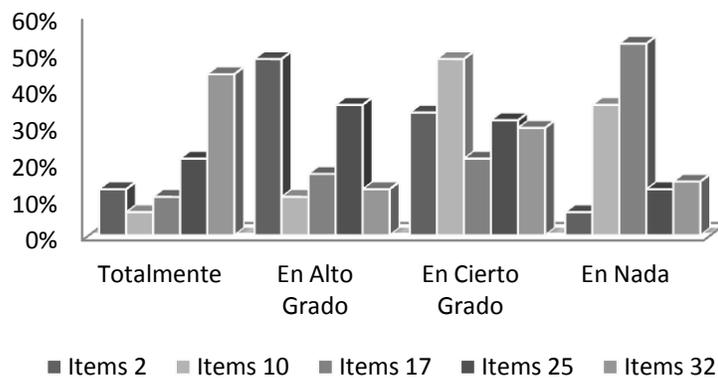


Figura 3. Clima organizacional: Motivación

Comunicación

Aquí se indica (ver figura 4) que los docentes de primaria perciben que existe en la institución una total comunicación formal e informal, lo que refiere que existe una buena relación entre los que laboran diariamente en los salones de clase. Los ítems 18 y 36 reflejan un alto grado de comunicación entre los niveles inferiores (docentes) y los superiores (Coordinadores y Directivos), el cual se genera de forma clara y adecuada permitiendo, facilitar las diversas tareas, de igual forma el instrumento arroja que la información que se genera desde la directiva y/o coordinadores, es la que tiene más valor

y es aceptada en su totalidad por los docentes de la institución. Los ítems 26 y 33 reflejan que en cierto grado, las quejas y sugerencias son escuchadas y estudiadas para mejorar la situación que se plantee en su momento, asimismo la información dirigida a los niveles inferiores es tomada muy en cuenta.

Comunicación

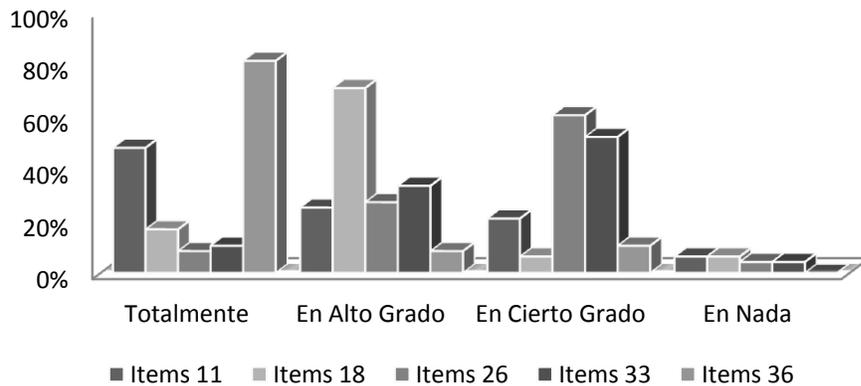


Figura 4. Clima organizacional: Comunicación

Influencia e interacción

El gráfico refleja (ver figura 5) que los docentes de primaria, pueden influir e intervienen en los objetivos, métodos y actividades a cumplir en la institución en cierto grado, asimismo refleja que hay alto grado de acercamiento, compañerismo y lealtad, entre los docentes y sus coordinadores. Sin embargo, a pesar de que existe cooperación entre docentes y coordinadores (ítem 27), mostrando buena interacción a nivel de superiores, el ítem 19 refleja un bajo grado en interacción entre docentes de primaria, dificultando el logro de objetivos y metas.

Influencia e Interacción

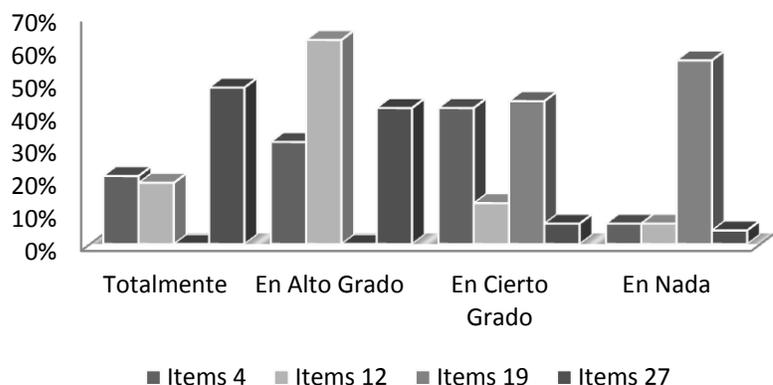


Figura 5. Clima organizacional: Influencia e Interacción

Toma de decisiones y resolución de problemas

Los resultados del instrumento arrojan en esta dimensión (ver figura 6) que la toma de decisiones y la solución de problemas, favorece el trabajo en equipo en su totalidad, reflejados en el ítem 5, éstas son prácticas exclusivas de la subdirección en alto grado, por lo que infiere que en ocasiones, la toma de decisiones se realiza en conjunto con los involucrados (docentes-coordinaciones- subdirección), según sea el caso. La solución de problemas se realiza sin consultar a todos los docentes de primaria (ítem 20), ya que cada titular de aula es autónomo en su salón y, solo se requiere que la información llegue a las coordinaciones respectivas y, si lo deciden los supervisores, ésta será extensiva a la subdirección, sólo los más allegados a los problemas, son tomados en cuenta para su eventual solución, (ítem 28). El nivel jerárquico es determinante en la toma de decisiones, dependiendo del caso que se presente.

Toma de Decisiones y Resolución de Problemas

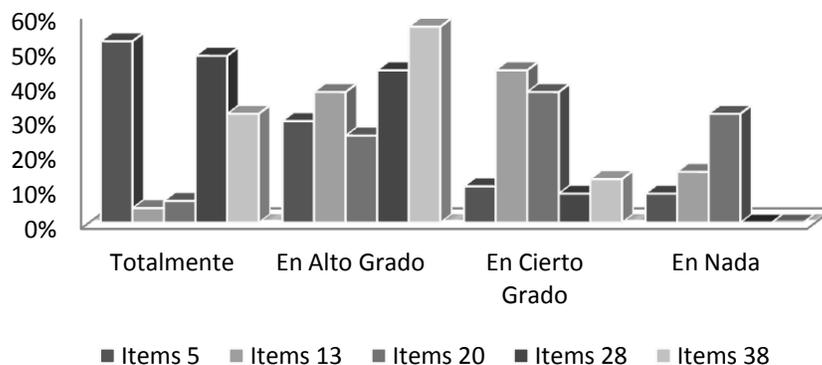


Figura 6. Clima organizacional: Toma de decisiones y resolución de problemas.

Planificación

El gráfico refleja (ver figura 7) que los objetivos y metas planeados son ampliamente aceptados por todos los docentes del edificio de primaria, ya que los puntos que se plantean, son en conjunto, es decir, todos los que ejercemos labores en la institución queremos que se alcance al 100% los objetivos planteados, al inicio de cada año escolar y eventualmente, en cada periodo académico, desarrollar procesos formativos sistemáticos y de calidad, que favorezcan la integración familiar, la mejora en la relación de padres con hijos y, demás miembros de la comunidad. Éstas metas y objetivos, se establecen en la subdirección y son acatadas en su totalidad. Todos los docentes son participes en cierto grado (ítem 29) de la planificación de las mismas y en el ofrecimiento de experiencias y conocimientos, para establecer estrategias y directrices de acción.

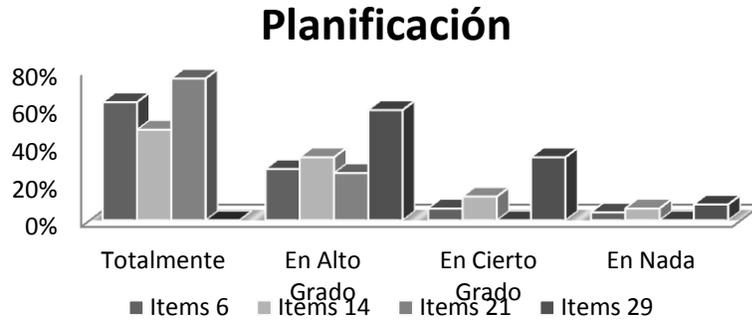


Figura 7. Clima organizacional: Planificación

Control

Los resultados arrojan que la percepción de los docentes de la institución, con respecto a la importancia de los sistemas de control practicados diariamente, como política organizacional y a quién la ejerce, se da en alto grado (ítem 34) la supervisión y control en las aulas de clase son estrictas, así como también las coordinaciones encargadas controlan a los docentes de primaria para que cumplan con sus obligaciones. Los ítems reflejan que los docentes gozan de autonomía, para cumplir con las funciones propias del trabajo (Ítem 7).

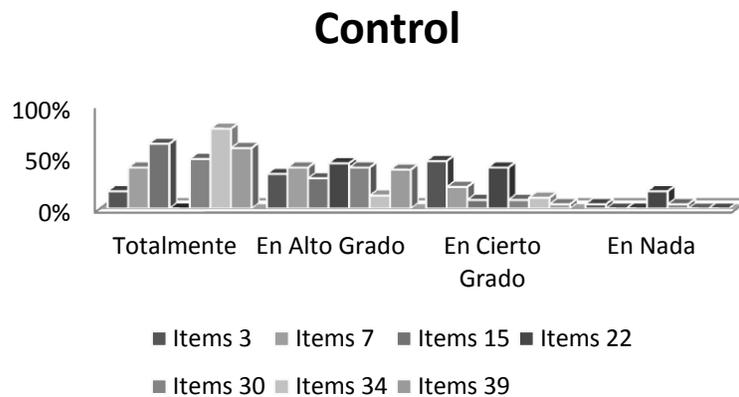


Figura 8. Clima organizacional: Control

Adiestramiento y capacitación

El gráfico indica que para los docentes de la institución, la capacitación y el adiestramiento es importante en su trabajo, en cierto grado se les proporciona adiestramiento, para mejorar su desempeño. En ese orden de ideas, los docentes perciben que la institución da poca importancia al adiestramiento y la capacitación de los mismos (ítem 23), esto teniendo relación con el ítem anterior (ítem 16), indicando que no todos los docentes tienen acceso al adiestramiento por parte de la institución. Consideran en cierto grado, que el colegio posee los recursos necesarios y adecuados para impartir el adiestramiento y la capacitación.

Adiestramiento y Capacitación

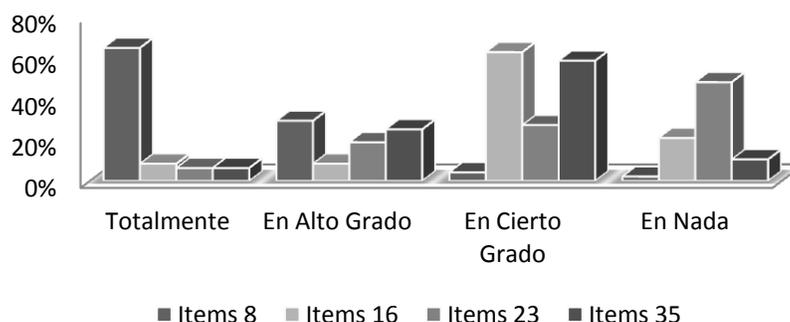


Figura 9. Clima organizacional: Adiestramiento y Capacitación

En segundo lugar, para proseguir el análisis, se totalizaron los puntos obtenidos en cada ítems por dimensión, con el fin de tener un puntaje total promedio para cada una de las dimensiones del clima organizacional, el puntaje mínimo, el máximo y la desviación estándar de dio puntaje, y conocer así cómo es el clima organizacional general del colegio (ver tabla nº 4).

Tabla N° 4. Estadísticos descriptivos para cada dimensión de clima organizacional

Dimensiones	Mínimo	Máximo	Promedio	Desviación estándar
Método de mando	2,00	3,75	2,822	,334
Motivación	1,40	3,40	2,379	,396
Planificación	2,50	3,75	3,239	,321
Interacción	1,50	3,50	2,593	,370
Toma de decisiones	2,00	3,50	2,756	,327
Comunicación	2,00	3,80	2,945	,344
Control	2,57	3,57	3,163	,244
Adiestramiento	2,20	3,40	2,650	,307

En cuanto a la dimensión método de mando se observa un puntaje mínimo de 2 y máximo de 3,75, con un promedio de 2,82 que indica que la mayoría de los docentes percibe en forma moderada alta (alto grado) que la organización brinda un liderazgo impartido como política y de esta forma influye en el personal en donde las coordinaciones y el personal directivo propician con las prácticas implementadas un ambiente de consideración y libertad.

La dimensión motivación arroja un puntaje mínimo de 1,4 y máximo 3,40 con un promedio de 2,37, lo que indica que de forma moderada (cierto grado) los docentes perciben que las estrategias que implementa la institución no llegan de forma totalmente asertiva y activa una cadena de eventos negativos que afectan a la organización tanto a corto plazo como a largo plazo, corriendo el riesgo de sufrir alta rotación de puestos y baja de moral de cada uno de los empleados.

La dimensión planificación arroja un puntaje mínimo de 2,5 y máximo 3,75 con un promedio de 3,23, lo que indica que de forma alta (alto grado) los docentes perciben que la planificación en cuanto al logro de metas y objetivos planteados se realiza de forma efectiva dentro de la institución, lo

que se entiende como sinónimo de orden incluyen con el objetivo de mejorar la toma de decisiones con la meta de concretar un fin buscado.

En cuanto a la dimensión interacción se observa un puntaje mínimo de 1,5 y máximo de 3,50 con un promedio de 2,59 que indica una percepción moderada alta (alto grado) en cuanto a la cooperación y colaboración entre el personal con los supervisores.

La dimensión toma de decisiones arroja un puntaje mínimo de 2 y máximo 3,50 con un promedio de 2,75, lo que indica que de forma moderada (alto grado) los docentes consideran que los poderes dentro de la organización están distribuidos de tal forma que el proceso de toma de decisiones se realiza con la participación de los que laboran en la institución.

La dimensión comunicación arroja un puntaje mínimo de 2 y máximo 3,80 con un promedio de 2,94, lo que indica que de forma moderada (alto grado) los docentes perciben que la comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación, lo cual se considera un factor determinante para conseguir el éxito.

La dimensión control arroja un puntaje mínimo de 2,57 y máximo 3,57 con un promedio de 3,16, lo que indica que de forma moderada (alto grado/totalmente) los docentes conciben que el control que se ejerce en la institución es la verificación posterior de que efectivamente se estén consiguiendo los objetivos planteados para el año escolar, haciendo uso de las políticas organizacionales.

La dimensión adiestramiento arroja un puntaje mínimo de 2,20 y máximo 3,40 con un promedio de 2,65, lo que indica que de forma moderada alta (alto grado) los docentes perciben que la institución le da importancia a la preparación, adiestramiento y capacitación del personal docente.

Como se observa en la tabla N° 4 y figura 10, las dimensiones más bajas fueron motivación, interacción, adiestramiento y métodos de mando y las más altas planificación y control, donde hay un clima positivo.

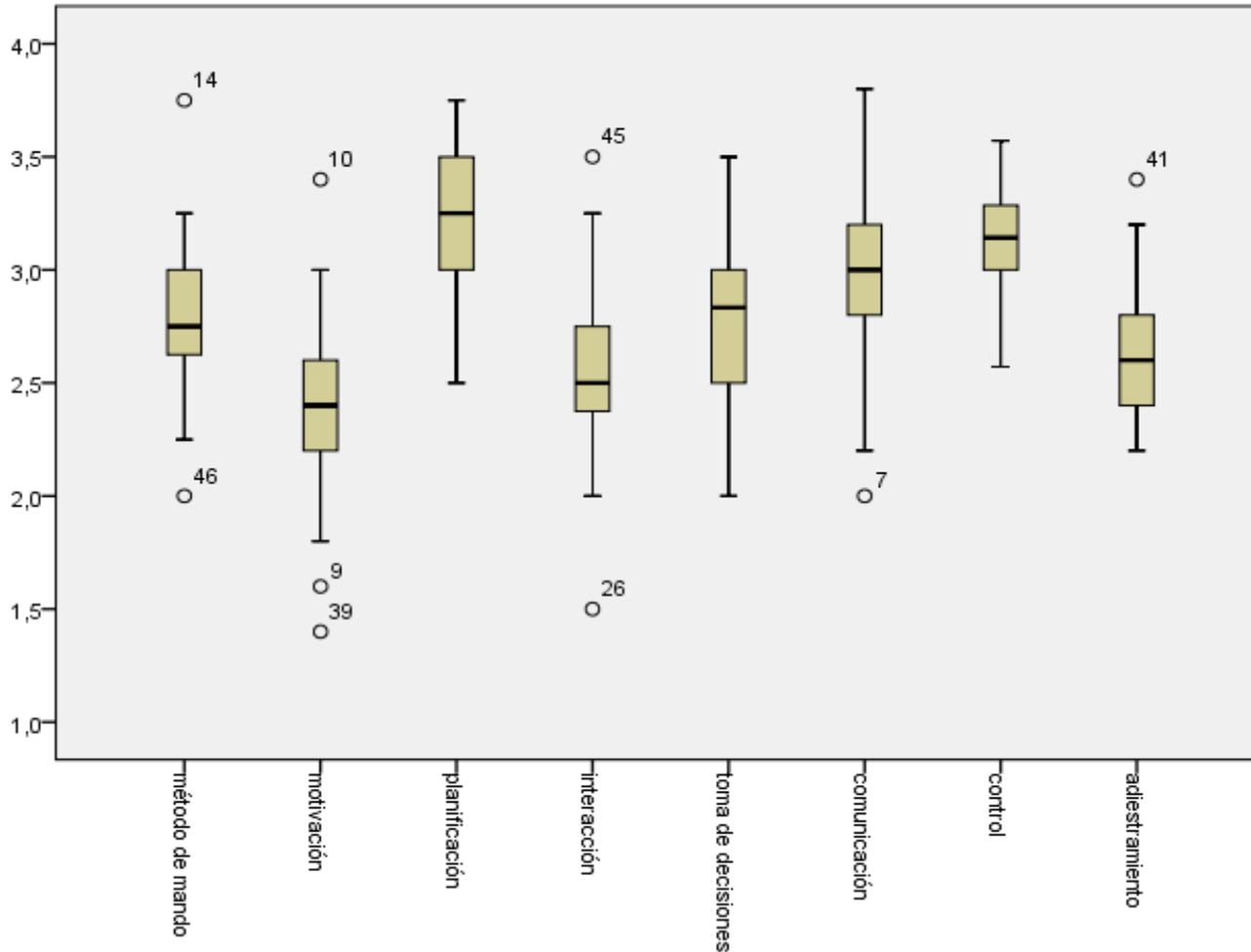


Figura 10. Caja y bigote de las dimensiones del clima organizacional

Ahora bien, para cumplir el objetivo de investigación con respecto a las posibles diferencias del clima organizacional en función de variables sociodemográficas y organizacionales, se procedió a realizar pruebas de diferencias de media y correlaciones.

Para el sexo, se calculó la prueba t de student para muestras independientes, previo cumplimiento de los supuestos de homogeneidad entre los grupos a un nivel del 0,05, solo el adiestramiento presenta heterogeneidad entre los grupos, por lo que se usó la t corregida (ver tabla N°5).

Tabla N° 5 Prueba de Levene de igualdad de varianzas para sexo

	Levene	
	F	Significancia
Método de mando	1,938	,171
Motivación	,016	,901
Planificación	,022	,884
Interacción	,006	,938
Toma de decisiones	,685	,412
Comunicación	,767	,386
Control	,025	,874
Adiestramiento	4,793	,034

Así se puede observar en la tabla N° 6, que al comparar las medias de los docentes por sexo, solo se encuentran diferencias significativas desde el punto de vista estadístico ($\alpha < 0,05$) en la dimensión motivación, lo que indica al ver las medias por sexo que las mujeres tienden a percibir más estrategias de motivación que pueden ayudar en la mejora del rendimiento de los empleados, el fomento del trabajo en equipo y la inclusión de una actitud positiva en la organización ubicándose (2,4) que los hombres (2,1). Cabe destacar, que existe una desproporción entre los grupos, por lo que estas comparaciones deben tomarse con cautela.

Tabla N° 6 Prueba t de student para muestras independientes

	Sexo del docente	N	Media	Desviación	Prueba t
Método de mando	Mujer	40	2,8438	,31362	t =,965 gl= 46 sig =,339
	Hombre	8	2,7188	,43172	
Motivación	Mujer	40	2,4350	,36483	t =2.27 gl= 46 sig =,027*
	Hombre	8	2,1000	,45356	
Planificación	Mujer	40	3,2438	,32269	t =,198 gl= 46 sig =,844
	Hombre	8	3,2188	,33905	
Interacción	Mujer	40	2,5688	,36685	t =-1.046 gl= 46 sig =,301
	Hombre	8	2,7188	,38816	
Toma de decisiones	Mujer	40	2,7458	,31348	t =-5.21 gl= 46 sig =,605
	Hombre	8	2,8125	,41248	
Comunicación	Mujer	40	2,9650	,35917	t =,859 gl= 46 sig =,395
	Hombre	8	2,8500	,25635	
Control	Mujer	40	3,1750	,24314	t =,712 gl= 46 sig =,480
	Hombre	8	3,1071	,26175	
Adiestramiento	Mujer	40	2,6650	,32467	t =,753 gl= 46 sig =,456
	Hombre	8	2,5750	,19821	

*Significativo al 0,05

Ahora bien para el clima por cargo del docente, se llevó a cabo una prueba de diferencias por el análisis de varianza de una vía (ANOVA one way), es un método matemático creado para probar la hipótesis de que las medias aritméticas de más de 2 grupos poblacionales son iguales. Previo al análisis se verificó la homogeneidad de varianza entre los grupos (ver tabla N° 7), obteniéndose que se cumple el supuesto al 0,05.

Tabla N°7 Prueba de Levene de igualdad de varianzas para cargo

	Levene	gl1	gl2	Sig.
Método de mando	,037	2	45	,963
Motivación	,383	2	45	,684
Planificación	,466	2	45	,631
Interacción	1,226	2	45	,303
Toma de decisiones	,280	2	45	,757
Comunicación	,803	2	45	,454
Control	,106	2	45	,899
Adiestramiento	,045	2	45	,956

Así según los resultados del ANOVA se encuentran diferencias significativas ($\alpha < 0,05$) en la dimensión motivación y adiestramiento (ver tabla N° 8).

Tabla N° 8 ANOVA para cada dimensión por cargo

		N	Media	Desviación	Prueba
Método de mando	Titular	24	2,7292	,30321	F=2,574 gl= 2 Sig=,087
	Auxiliar	13	2,9808	,34553	
	Especialista	11	2,8409	,34045	
Motivación	Titular	24	2,4917	,36821	F=8,665 gl= 2 Sig=,001*
	Auxiliar	13	2,4923	,29000	
	Especialista	11	2,0000	,34641	
Panificación	Titular	24	3,2396	,32537	F=.116 gl= 2 Sig=,891
	Auxiliar	13	3,2692	,25944	
	Especialista	11	3,2045	,40028	
Interacción	Titular	24	2,5417	,32693	F=.476 gl= 2 Sig=,624
	Auxiliar	13	2,6346	,39018	
	Especialista	11	2,6591	,45101	
Toma de decisiones	Titular	24	2,7083	,33783	F=.532 gl= 2 Sig=,591
	Auxiliar	13	2,7949	,34125	
	Especialista	11	2,8182	,30235	
Comunicación	Titular	24	3,0000	,29488	F=1,305 gl= 2 Sig=,281
	Auxiliar	13	2,8154	,40383	
	Especialista	11	2,9818	,36282	
Control	Titular	24	3,1845	,25443	F=.621 gl= 2 Sig=,542
	Auxiliar	13	3,1868	,22875	
	Especialista	11	3,0909	,24968	
Adiestramiento	Titular	24	2,5417	,27962	F=3,292 gl= 2 Sig=,046*
	Auxiliar	13	2,7692	,29264	
	Especialista	11	2,7455	,32362	

*significativo al 0,05.

Para determinar donde se encuentran las diferencias se llevó a cabo un contraste a posteriori con la prueba Tukey. Se halló que en la dimensión motivación el docente con cargo especialista (2,0) percibe menos clima organizacional positivo que el auxiliar (4,9) y el titular (4,9). En cuanto a la dimensión adiestramiento, las diferencias están entre el titular (2,54) y el auxiliar (2,76), donde el auxiliar percibe un mayor clima positivo que el titular.

Por último, como la edad y antigüedad son variables métricas, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson con cada una de las dimensiones de clima (ver tabla N° 9). Como se puede observar no hay relación entre edad y clima ni entre antigüedad y clima por no encontrarse ninguna correlación significativa al 0,05.

Tabla N° 9 Coeficiente de correlación de Pearson para las dimensiones de clima y las variables edad y antigüedad.

		Edad de docente	Antigüedad del docente
Método de mando	Pearson	,125	,051
	Sig.	,396	,732
	N	48	48
Motivación	Pearson	-,180	-,080
	Sig.	,222	,589
	N	48	48
Planificación	Pearson	-,230	-,181
	Sig.	,117	,219
	N	48	48
Interacción	Pearson	-,031	,024
	Sig.	,837	,871
	N	48	48
Toma de decisiones	Pearson	-,011	,080
	Sig.	,939	,587
	N	48	48
Comunicación	Pearson	,099	,078
	Sig.	,501	,600
	N	48	48
Control	Pearson	,073	,238
	Sig.	,620	,104
	N	48	48
Adiestramiento	Pearson	-,184	-,104
	Sig.	,211	,483
	N	48	48

En resumen se obtuvo un clima positivo percibido por los docentes, existiendo más inconformidad respecto a motivación, interacción, adiestramiento y métodos de mando y, mejor en planificación y control. La percepción del clima se modifica según el sexo, solo para motivación, a favor de las mujeres. En la dimensión motivación por el cargo se encuentra a favor del auxiliar y el titular; y la dimensión adiestramiento, a favor del auxiliar. Las dimensiones de edad y la antigüedad no se relacionan con las dimensiones de clima organizacional.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

El recurso humano de cualquier organización es la pieza clave para que todo funcione de forma armónica, tanto interna como externamente. Del estado de ánimo de cada uno de los empleados dependerá en gran medida el logro o no de las metas que la organización mantenga. Por este motivo es de vital importancia realizar este tipo de estudios, ya que permiten observar, conocer y analizar las percepciones que estos sujetos mantienen acerca de su entorno y traerá como beneficios la aplicación de planes o intervenciones para mejorar aquello que se encuentre como debilidad que pueda estar afectando el buen desempeño de los empleados en sus diferentes áreas.

Partiendo de las ocho dimensiones propuestas por Rensis Likert, los resultados arrojaron que las más bajas fueron: motivación, adiestramiento, interacción y métodos de mando y las más altas planificación y control, lo que infiere que dentro de la institución educativa, el personal docente que labora en el edificio de primaria acepta y acata las planificaciones en su totalidad, así como también se les permite participar y ofrecer estrategias para el cumplimiento de objetivos. Las coordinaciones respectivas y la dirección estratégica se preocupan por ejercer un control estricto, realizando un seguimiento permanente, para que las funciones y obligaciones de cada docente sean cumplidas a cabalidad y el trabajo diario salga sin mayores contratiempos, esto puede ser tomado como un aspecto positivo ya que es sinónimo de orden en cuanto a normas y reglamentos internos.

Como fortaleza del clima percibido dentro de la institución se evidenció que se usa el liderazgo como esa habilidad que tiene el líder de una organización para influir en sus empleados para el cumplimiento de metas, objetivos y necesidades que requiera en su momento. Este “líder” representa

una herramienta esencial para generar actitudes de aceptación y mejoras desde abajo hasta los niveles superiores dentro de las instituciones.

El tipo de clima organizacional que se percibe puede concluirse que es tipo participativo consultivo, ya que existe en la institución un nivel elevado de confianza entre directivos/coordinadoras/docentes. Las fuerzas de motivación que mueven este tipo de clima son las recompensas y en ciertas ocasiones las amenazas y castigos, existen actitudes favorables y la mayoría de los empleados se siente responsable de cada una de sus funciones. La satisfacción que se observa en el entorno es mediana con las coordinadoras, los supervisores o directivos. Por su parte la comunicación se realiza de forma descendente, las políticas y normativas son decisiones estrictamente de los niveles altos de la organización, sin embargo se les permite a los empleados participar dando aportes o sugerencias para hacer de la toma de decisiones un trabajo compartido. Los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo y el cumplimiento de objetivos está determinado por las ordenes establecidas por los supervisores, en donde se observan aceptación abierta y en casos resistencias y opiniones encontradas. Esto favorece a la institución ya que denota un ambiente dinámico en la que la directiva o administración se da bajo la forma de alcanzar objetivos en común. En donde ante cualquier implicación se trata de motivar al trabajador a fin de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Este tipo de clima se evidenció de igual forma en el estudio que realizó (Hernández 2010), que aun cuando no se desarrolló bajo un ambiente educativo, basado en la teoría aportada por Likert y de acuerdo a los resultados,, el ambiente de la organización apuntó a las características propias de tipo Participativo-consultivo. Observándose una relación armónica y un clima organizacional positivo de acuerdo a los estilos de liderazgos percibidos por los empleados.

Como debilidad a ser trabajada, se sugiere estudiar algunas herramientas que puedan mejorar aquellas dimensiones que en el estudio salieron bajas en comparación con las otras dimensiones estudiadas. Las cuales son motivación, interacción, adiestramiento y métodos de mando.

En cuanto a la diferenciación del clima organizacional por las variables sociodemográficas y organizacionales, se obtuvo que los docentes especialistas perciben menos clima organizacional positivo en cuanto a motivación, en comparación con el docente auxiliar y el titular. Esto pudiera deberse a que los docentes especialistas consideran que no se cuenta con un sistema formal y sistemático de retroalimentación basadas en el trabajo diario, que si bien existen, en algunos casos son insuficientes. Tal vez por ser especialistas, la organización no se ocupa de ellos para motivarlos y valorar su trabajo dentro de la organización.

Por su parte en la dimensión adiestramiento, el auxiliar percibe mejor clima que el docente titular, haciendo referencia a que dentro de la institución, los directivos suelen brindarle más oportunidades de crecimiento profesional al docente auxiliar, esto es cónsono con lo esperado, tomando en cuenta que a largo o a mediano plazo pasará a formar parte de algún equipo de docentes titulares de aula y consideran importante la capacitación en áreas en específico para su formación y así estar preparado para nuevo cargo y deberes, lo que deja a un lado al docente titular quien ya tiene un inconformidad en este tipo de docente por sentirse poco tomado en cuenta en ese aspecto.

Asimismo, la percepción del clima varía según el sexo, se pudo evidenciar que en su mayoría la población estuvo conformada por mujeres y de acuerdo a las dimensiones y a los resultados, estas tienden a percibir más estrategias en cuanto a motivación en comparación con los pocos docentes hombres. Esto quizás entendiendo y analizando al rol de la mujer dentro de

las organizaciones y de cómo observan la valoración de sus funciones, compromiso y disposición hacia el trabajo de los demás hacia ella, ya que algunas organizaciones recurren a contrataciones temporales y/o por tiempo parcial brindándoles una menor estabilidad laboral, al mismo tiempo que se limita el acceso de las mujeres en puestos de trabajo. El que mantenga mayor percepción de clima, explica que presentan altas aspiraciones y deseos de ascender por lo que forjan méritos para crecer profesionalmente.

La edad de los docentes y la antigüedad en la institución no crearon diferencias en el clima organizacional percibido.

Los hallazgos presentados permiten inferir que el objetivo de este proyecto fue alcanzado. a partir de los resultados el personal del edificio de primaria en conjunto con la directiva, podría hallar planes de mejoras para elevar aquellos puntos débiles y de esta forma favorecer el trabajo armónico dentro de la institución.

De igual manera, los resultados sirven como base para instituciones que tengan características similares interesadas en evaluar y mejorar o desarrollar un buen clima organizacional.

RECOMENDACIONES

- Mantener el liderazgo como destreza para influir positivamente en el personal docente.
- Revisar sistemas de remuneración o incentivos en la institución.
- Explorar sistemas de motivación para conservar el compromiso en el personal docente de mantenerse dentro de la institución, sobre todo en hombres y docentes especialistas.
- Mantener la comunicación asertiva y abierta entre el personal y los directivos.
- Mantener una posición de escucha ante las sugerencias del personal en cuanto a quejas y proponer soluciones acorde al requerimiento.
- Mantener políticas y procedimientos para preparar a docentes dentro de los diferentes ámbitos (conocimientos, actitudes, habilidades y comportamientos).
- Realizar convenios semestral o anualmente con las diferentes universidades para potenciar la capacitación del personal docente, sobre todo a nivel de titular y especialista
- Innovar canales de comunicación para optimizar la efectividad en el cumplimiento de tareas, tales como: correos electrónicos con cuentas internas o reuniones mensuales donde los directivos sensibilicen y faciliten la discusión sobre la importancia sobre el logro de objetivos institucionales.
- Crear estrategias para incentivar al personal a través de tarjetas, felicitaciones públicas, a fin de resaltar el buen desempeño de los docentes. Sobre todo en docentes hombres y docentes auxiliares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, H (2003). *Burnout y su relación con variables sociodemográficas, sociolaborales y organizacionales en profesores universitarios chileno*. Universitat Jaume. Castellón de la Plana- España.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque: USAT

Arias, F (2005). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Episteme. 5ta Edición.

Bauman, Z (2005). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona, España: Gedisa, S.A.

Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.

Brunet, L. (1997). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas

Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definición, Diagnóstico y Consecuencias*: México: Trillas

Castillo, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. ECOE Ediciones. Bogotá Colombia.

Castillo R, (2003). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los docentes adscritos a la Escuela Básica*. Trabajo Especial de Grado. Barquisimeto - Venezuela

Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.

Chirinos, J. (1998). *Propuestas de cambios en la estructura y el clima de la Organización*. Recuperado en, Publicaciones.urbe.edu/index/php/revecitec/article/view/1166/3153.

Cole, D. (2005). *Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo*. 1ª Ed. Buenos Aires: Nabuko.

Florez, Y. (2014). *Clima laboral y compromiso organizacional en docentes universitarios*. Trabajo especial de grado. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto-Venezuela.

García, C. (2004). *Desarrollo Sostenible*. Disponible en: <http://www.2015ymas.org/centrodedocumentacion/publicaciones/2012/1344/e-l-ambito-etico-de-las-entidades-no-lucrativas-y-de-las-empresas-en-el-contexto-de-sus-relaciones-con-lospaises-mas-pobres/#.Vuv84UBSJD8>. Consultado Marzo 2016.

García G, (2007) *Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo*. Revista Digital N°12 Consultado el 23 de abril de 2014 de la Web: http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf

Gibson, J (1996), Organizaciones. Estructura y procesos. Bogotá: McGraw Hill.

Gómez, S. Benitez, G. y Gala, L. (2000). *Motivación y satisfacción laboral, para las relaciones laborales* México: McGraw- Hill.

Guerra, P.(2001). Sociología del trabajo. Uruguay: Fundación de Cultura Universitaria.

Guisan, E. (1995). Introducción a la ética. Madrid: Colección Teorema.

Hernández V. y Rojas M. (2010). *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica*. Trabajo Especial de Grado. Universidad ICESI- Santiago De Cali/ Colombia.

Hernández, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. Varela, La Habana: Félix

Hurtado J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística* (2da edición). Caracas: Servicios y Proyecciones para América Latina.

Kahr M, (2010) *Clima Institucional Escolar y Gestión Directiva*. Trabajo Especial de Grado. Universidad Abierta Interamericana.

Likert, R (1967). *The Human Organization its Management and Value*. New York : McGraw-Hill.

Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School

Luengo Y (2013) *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial*. Trabajo Especial de Grado. Maracaibo- Venezuela.

Manrique, O. (1998). *Grado de satisfacción y participación en las organizaciones educativas*. Material Mimeografiado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Barquisimeto Venezuela.

Melendez, O. (1999). *Comunicación y clima organizacional*. Trabajo de Grado. Universidad Bicentenario de Aragua/ Maracay.

Méndez. C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. El IMOC: Un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario. Bogotá: Centro Editorial Servigraphic.

Murillo Torrecilla, F. (2007). *Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar*. Bogotá Colombia. Mc. Graw Hill.

Pérez, O. (2014). *El clima laboral de cara a la investigación criminal*. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Manizales- Colombia.

Quintero N, (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal en empresa de vigilantes asociados a la Costa Oriental del Lago*. Revista Negotium Ciencias Gerenciales (versión en línea). Año 3, N°9. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230903> Consultado Marzo 2016.

Reig, E. Fernández, J. y Jauli, I. (2003). *Los recursos humanos*. Madrid:Thomson.

Rivera M, (2000) *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa*. Trabajo Especial de Grado Universidad de Antofagasta – Chile.

Roa Y. (2004). *Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de una empresa trasnacional*. Trabajo Especial de Grado. UCAB. Caracas-Venezuela.

Atalaya, María C. (1999): Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, Año III N° 5

Smey-Richman, B (1991). *School climate and restructuring for low-achieving students*. Pennsylvania. Reserch for better Schools, Inc.

Yañez, J. (2006). *A dónde va la Teoría de la Organización*. Revista de Curriculum y formación del profesorado. Universidad de Sevilla- España. .Recuperado en, <http://www.es/recfpro/rev102ART.5.PDF>. Consultado Abril 2015.

Anexo A
Instrumento de Medición

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

La información aquí descrita servirá para cumplir con requisitos académicos exigidos por la UCAB para optar por el título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales.

El propósito de la investigación consiste en conocer algunos aspectos de la organización relacionados con el clima organizacional predominante.

El siguiente cuestionario es anónimo, por lo que no es necesario colocar su nombre.

No hay respuestas correctas e incorrectas, solo conocer su opinión.

Por favor responder completo el cuestionario.

Gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario tiene como objetivo presentar una serie de preguntas relacionadas con situaciones que tienen que ver con el ambiente laboral de la institución. Son 39 preguntas, con 4 alternativas de respuestas:

-En nada

-En cierto grado

-En alto grado

-Totalmente

Marque con una equis (x) la opción que más convenga a su opinión.

PERSONAL DOCENTE

Edad _____ Sexo H M Cargo en la institución: _____

Antigüedad: Años _____ Meses _____

1.- Los docentes de primaria tienen confianza en los supervisores.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
2.- Se asciende a los docentes de primaria dependiendo de lo bien que realizan sus labores diarias.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
3.- La comunicación que se dirige de los supervisores al personal docente es clara, oportuna y facilita el trabajo.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
4.- Los docentes de primaria pueden influir o intervenir en los objetivos, métodos y actividades a cumplir en la institución	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
5.- La toma de decisiones y la solución de problemas favorece el trabajo en equipo.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
6.- Los objetivos y metas planeados son ampliamente aceptadas por todos los docentes del edificio de primaria	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
7.- Los docentes de primaria gozan de autonomía para cumplir con las funciones propias de su trabajo.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
8.- Es importante para Ud. como empleado de la institución la capacitación y el adiestramiento de su trabajo.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
9.- Las coordinaciones respectivas tienen confianza en sus docentes.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
10.- Se utilizan las amenazas y castigos cuando no se cumplen los objetivos y metas de la institución.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

11.- La comunicación que proviene de los niveles más altos es la única que tiene valor y es aceptada.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
12.- Existe acercamiento personal, compañerismo y lealtad entre los docentes y sus coordinaciones	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
13.- La toma de decisiones y la solución de problemas son prácticas exclusivas de la subdirección de la institución.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
14.- Los objetivos y metas se establecen en la subdirección y se comunican hacia abajo en forma de órdenes que deben ser acatadas.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
15.- Las coordinaciones se preocupan por ejercer un control estricto para que los docentes de primaria cumplan con sus obligaciones	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
16.- Se les proporciona adiestramiento y capacitación al personal de primaria que le ayuda a mejorar su desempeño	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
17.- Las remuneraciones que la institución ofrece ayuda a mejorar el rendimiento de los docentes.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
18.- La comunicación entre todos los docentes de primaria es libre y espontánea.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
19.- La interacción entre los docentes de primaria es escasa y dificulta la acción para lograr alcanzar los objetivos y metas.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
20.- La solución de los problemas se realiza consultando a todos los docentes del edificio de primaria.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
21.- Los docentes de primaria participan en la planificación de objetivos y metas laborales.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
22.- Existen grupos que se oponen y se resisten a las políticas y normativas de la institución.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
23.- La institución da poca importancia al adiestramiento y la capacitación de los empleados.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

24.- Los docentes de primaria se sienten libres para discutir con los supervisores asuntos importantes relacionados al trabajo.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
25.- Los docentes de primaria se sienten identificados con la institución.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
26. Las coordinaciones de primaria les comunican a sus docentes suficiente información para desempeñar mejor su trabajo.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
27.- Para lograr los objetivos y metas de la institución, los docentes y coordinaciones de primaria cooperan entre sí.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
28.- El conocimiento de quienes están más cerca de los problemas es tomado en cuenta para su solución.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
29.- Se le permite a Ud. participar y ofrecer su experiencia y conocimiento para establecer estrategias y directrices de acción.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
30.- Las normas, políticas y procedimientos son señaladas e impuestas por la subdirección para ser acatadas por los docentes y coordinaciones de primaria	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
31.- Se toman en cuenta las ideas de los docentes de primaria.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
32. Las condiciones físicas y ambientales en las cuales se realiza el trabajo satisfacen las expectativas de los docentes de primaria.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
33.- Son escuchadas las quejas y se permite expresarlas libremente.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
34. Las coordinaciones respectivas realizan un seguimiento permanente y riguroso de las actividades de los docentes de primaria.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

35.- Existen recursos adecuados y necesarios para el adiestramiento y la capacitación de los docentes.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
36.- La información que se dirige de la subdirección, es tomada en cuenta.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
37.- Los conocimientos de todos los docentes de primaria son tomados en cuenta para solucionar problemas y toma de decisiones.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
38.- El nivel jerárquico influye en la toma de decisiones y la solución de problemas.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
39.- La supervisión y el control son estrictos en los salones de aula.	En Nada	En cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente