UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO

DISEÑO DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO INTEGRAL EL ÁVILA

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

MARIELA BEATRIZ GONZALEZ SILVA

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría del profesor **MARIA ELENA HOFFMANN**

Caracas, Septiembre 2.007

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso y a Jesucristo, quienes me han dado la fortaleza, el amor y la guía para superar todas las situaciones que se me han presentado a lo largo de mi vida. Porque me han llevado de la mano hacia el crecimiento personal, enseñándome que todas las metas que me proponga las puedo alcanzar si tengo el deseo en mi corazón.

A mi Madre porque ha sido mi ejemplo a seguir en todo momento, por su apoyo incondicional y su amistad a lo largo de este proceso de aprendizaje, brindándome siempre su compañía y comprensión.

A mi Abuela que aunque ya no está con nosotros en este mundo, ha sido mi inspiración en todos los momentos de mi vida para superarme y alcanzar el éxito como profesional. Aún sin saberlo me hizo crecer y comprender que es preciso perseverar para lograr lo que queremos y que vale la pena luchar por aquello que anhelamos.

A todos les dedico el fruto de este trabajo que se convirtió en una experiencia invalorable para mí

Mariela

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas que colaboraron con este estudio y a quienes quisiera agradecer su apoyo:

Principalmente a mi Madre, por estar siempre dispuesta a darme el mejor de los consejos, por estar allí en los momentos en que más la necesité.

A mi Profesora María Elena Hoffmann por su excelente asesoría metodológica y emocional, quién escucho nuestras dudas y fue una guía en el camino que recorrimos hacia el cumplimiento de la meta. Gracias por haber compartido conmigo tus conocimientos, experiencias y consejos.

Al Colegio Integral El Ávila, por ser una institución abierta y dispuesta a recibir aportes de todos los que quieren mejorarla, en especial a Juan Maragall, el director de esta institución.

A Ildika por su compañía, amistad y comprensión en este camino que tuvimos la oportunidad de recorrer juntas.

A Marcelo, quién estuvo allí y nos acompañó durante el proceso todos los fines de semana y cada día que era necesario, impregnándonos de su visión positiva de la vida.

A Claudia y a Elizabeth por abrirnos la puerta en el momento que más lo necesitamos, cuando sentimos frustración porque quizás vimos el riesgo de no ver cumplida la meta.

A todos Gracias por su apoyo.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTOS iii

ÍNDICE GENERAL iv
RESUMEN 6

INTRODUCCIÓN 7

CAPÍTULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 9
1.1 Planteamiento del problema 9
1.2 Justificación 12
1.3 Objetivo General 13
1.4 Objetivos específicos 13
1.5 Marco Organizacional 14

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO 16
2.1 El Desarrollo Organizacional..... 16
2.1.1 Modelos del Desarrollo Organizacional 19
2.2 Administración del Diagnóstico dentro del proceso de DO 22
2.2.1 Modelos de Diagnóstico Organizacional..... 24
2.3 Clima Organizacional 27
2.3.1 Antecedentes del concepto de Clima Organizacional 28
2.3.2 Definiciones de Clima Organizacional..... 31
2.3.3 Dimensiones del Clima Organizacional..... 34
2.3.4 Características del Clima Organizacional..... 40

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO 43
3.1 Contrato psicológico 43
3.2 Estructura del diagnóstico 44
3.3 Población o Universo de Estudio 45
3.4 Instrumento de Recolección de Datos..... 46

CAPITULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 55
4.1 Resultados de Confiabilidad del Instrumento por Dimensión 55
4.2 Resultados de Clima Organizacional por Dimensión..... 64

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 71
5.1 Conclusiones 71
5.2 Recomendaciones 74

BIBLIOGRAFÍA 76
ANEXOS 79

RESUMEN

Esta investigación se planteó como objetivo fundamental, el diseño de un instrumento para medir el Clima Organizacional en el Colegio Integral El Ávila. Para luego, con base en el instrumento previamente elaborado determinar la percepción de los miembros de la Escuela Básica I y II en cuanto al clima organizacional de dicha institución educativa.

Para iniciar la construcción del instrumento, fue necesario realizar una revisión exhaustiva de los principales teóricos y exponentes del tema, entre los cuales resaltamos los siguientes: Kurt Lewin (1939), Forehand y Gilmer (1962), Taguiri y Litwin (1968), Litwin y Stringer (1968), Likert (1969), James y Jones (1974), Gibson, Ivancevich y Donelly (1994), y Brunet (2004). Esto permitió generar el concepto de clima organizacional, así como las cinco dimensiones que se consideraron en el estudio, las cuales fueron: Estructura, Oportunidad, Relaciones, Conflicto e Identidad.

Una vez, obtenido el instrumento se calculó el Coeficiente de Correlación de Pearson para cada una de las dimensiones, el cual arrojó en cuatro de las dimensiones consideradas una confiabilidad alta de la siguiente manera: Estructura 0.91, Oportunidad 0,85, Relaciones 0.83, e Identidad 0.86. Y solamente la dimensión Conflicto, obtuvo una confiabilidad baja en relación a las otras dimensiones, con un valor de 0,45.

En el cuarto capítulo se presenta el "Análisis de Resultados". En primer lugar, expone la confiabilidad y validez del cuestionario de clima diseñado y aplicado a la muestra; y en segundo lugar, un resumen de las percepciones en cuanto al clima organizacional para cada una de las dimensiones, proporcionando los gráficos y tablas que se derivan de los datos recolectados.

Y por último, en el quinto capítulo se establecen las "Conclusiones y Recomendaciones" derivadas del estudio, donde se revisan las situaciones de especial interés, fundamentalmente en los aspectos metodológicos.

CAPÍTULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

El Desarrollo Organizacional es un proceso que enseña a las organizaciones la forma de resolver los problemas, aprovechar las oportunidades y aprender a hacer las cosas de la mejor manera, enfocándose principalmente en el lado humano de la organización, encontrando formas de incrementar la efectividad de las personas, los equipos y los procesos humanos dentro de la organización. (French y Bell, 1996)

Hoy en día las organizaciones se enfrentan a numerosos retos y amenazas, amenazas a la efectividad, la eficiencia, la rentabilidad y por último a los retos de un ambiente turbulento, de una creciente competencia y de las demandas cambiantes del cliente. Por ende, es muy importante que se mantenga una congruencia entre las dimensiones de la organización, en especial la estrategia, la cultura y los procesos. (op.cit.)

De igual modo, las personas dentro de las organizaciones también se enfrentan a múltiples retos, entre ellos, encontrar satisfacción y por medio del trabajo, luchar contra la obsolescencia de los propios conocimientos y habilidades, encontrar dignidad, un propósito claro con las metas de la organización, así como alcanzar una relación y comunidad sana en el ambiente de trabajo. (op.cit.)

La fuerza de trabajo está cambiando y al igual que las expectativas de los clientes los gerentes también están cambiando, por lo que las organizaciones se han visto en la necesidad de cambiar. Sin embargo, no se conoce con certeza si estas nuevas organizaciones mejorarán la calidad de vida en el trabajo, la cual debería definirse en términos de participación, confianza, recompensas y correspondencia. (Furnham, 2001)

Por otra parte, Rodríguez (1990) plantea que para formular estrategias, planes y programas de cambio en las empresas es aconsejable que los gerentes tengan un conocimiento cabal de las percepciones que tienen los empleados respecto a diferentes dimensiones de su ambiente laboral. Este autor señala que el estudio del clima organizacional surge en un momento en que se siente la necesidad de dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en las organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simple como para servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional.

En síntesis, el clima organizacional constituye un constructo que engloba las percepciones de múltiples procesos y dimensiones referentes a la vida organizacional y que puede verse como un factor que influencia directamente el desempeño de los empleados y afecta la productividad de la organización. A pesar de que el estudio del Clima Organizacional se encuentra enfocado en la comprensión de las variables organizacionales que afectan y son afectadas por el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Ahora bien, cuando nos referimos a una organización educativa, que además tiene como objetivo fundamental permitirle a las nuevas generaciones formarse de manera integral, es mucho más importante que las condiciones para lograr eso, se den en un ambiente propicio, armónico y de paz laboral entre los integrantes y miembros del Colegio Integral el Avila.

En conclusión, es importante que esta Institución Educativa dirija sus esfuerzos en aspectos claves como: lograr que las personas se sientan orgullosas de trabajar en su institución, involucrar a sus miembros en la toma de decisiones, reconocer los buenos resultados, retroalimentar a los trabajadores en relación a su desempeño y planificar la formación y el desarrollo profesional de todos los integrantes del Colegio. Esto

propiciará una mejora en el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados en el cual perciban que su empresa se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

1.2 Justificación

Hoy en día, el Colegio Integral El Ávila representa una alternativa dentro de la gama de las Instituciones Educativas a nivel Preescolar, Básica y Diversificado de enorme valor como resultado de su propuesta en educación integral.

Es importante resaltar que esta responsabilidad educativa recae directamente sobre los docentes de dicha institución, ya que ellos representan un elemento clave en el desarrollo académico y social de cada uno de los alumnos y son las personas designadas para desempeñar con propiedad la enseñanza de los mismos.

Para cumplir este rol de forma eficiente, es necesario que los mismos se desenvuelvan en un ambiente adecuado que fomente el desempeño exitoso de sus funciones, y en este sentido, las investigaciones resaltan que uno de los elementos que se utilizan como buen medidor del funcionamiento de una organización lo constituye la evaluación del Clima Organizacional.

El clima forma parte de las percepciones que tienen los individuos en cuanto a la organización en la que laboran y esas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga en la empresa.

Por ello, la identificación de los aspectos percibidos por los empleados del Colegio Integral El Avila deben ser capitalizados para fomentar una cultura participativa, para retroalimentar los hallazgos positivos del comportamiento organizacional, potenciar las áreas de oportunidad y transformarlas en cambios y además, deben servir para el diseño de programas de intervención que atiendan las necesidades del grupo de docentes, a fin de garantizar un ambiente cónsono que fomente la educación integral en los alumnos del colegio.

1.3 Objetivo General

El presente trabajo de investigación tiene como propósito fundamental diseñar y construir un instrumento válido y confiable para la medición del Clima Organizacional en el Colegio Integral El Avila.

1.4 Objetivos Específicos

- Realizar una investigación documental sobre el Clima Organizacional y sus principales exponentes.
- Determinar las dimensiones para medir el Clima Organizacional en el Colegio Integral El Avila adecuadas a sus necesidades y prioridades.
- Diseñar un instrumento que permita medir las dimensiones identificadas en este estudio.
- Medir y determinar el nivel de confiabilidad y validez del instrumento diseñado para el Colegio Integral El Avila.
- Analizar las percepciones que tienen los empleados de la Escuela Básica I y II del Colegio Integral El Avila, en relación al Clima Organizacional de dicha institución, fundamentados en las dimensiones que se definirán para tal fin.

1.5 Marco Organizacional

La Organización: Colegio Integral El Ávila

El Colegio Integral El Ávila es una institución fundada en el año 1.996, que se define como un grupo pluralista, formado de profesionales preocupados por la educación de sus hijos y motivados por la necesidad de crear una institución educativa que incorpore dentro de sus fundamentos pedagógicos la idea de una educación integral que articule el Arte, la Ciencia y la Tecnología.

El programa está concebido como una institución integral dirigida a atender los niveles de educación preescolar, básica y diversificada, de carácter bilingüe, mixto, con énfasis en el desarrollo artístico, científico y tecnológico. El sistema de estudios es a tiempo completo, y se desarrolla mediante un plan especial de actividades complementarias de tipo cultural, deportivo y académico.

Misión

El Colegio es el corazón de un complejo artístico y cultural, cuya misión consiste en permitir a las nuevas generaciones de venezolanos formarse de manera integral, en contacto directo con el arte en sus múltiples facetas: el teatro, la plástica, la música, la danza y al mismo tiempo desarrollar sus capacidades científicas y tecnológicas para la comprensión de su entorno.

Junto al arte y la ciencia el estudiante tendrá contacto directo con la tecnología en diversas aplicaciones (computación, telecomunicaciones, entre otras), con la intención de que experimente la habilidad y creatividad del ser humano para enfrentar y coexistir con los retos que le presenta el ambiente.

Visión

La visión de la institución es formar nuevas generaciones que sean líderes positivos y competentes con capacidad para acceder con éxito a la educación superior y colaborar en el desarrollo y constitución de una Venezuela más participativa, eficiente, productiva y competitiva.

¿Quiénes conforman el Colegio Integral el Avila?

El Colegio Integral El Ávila está conformado por un equipo que incluye tanto al personal administrativo y docente, como los alumnos y representantes.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. El Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional como señala French y Bell (1996) es una estrategia para mejorar la organización, que surgió a finales de los años cincuenta. Esta estrategia se ha convertido en una estructura integrada por teorías y prácticas para resolver o apoyar en la resolución de los diferentes problemas que surgen en el lado humano de las organizaciones.

Adicionalmente, el DO implica un cambio planificado, en el cual se difunde la participación y el interés de la mayor cantidad de personas posibles dentro de la organización. Entre los problemas más comunes que se presentan en las organizaciones hoy en día son los siguientes: un clima organizacional insatisfactorio, baja productividad, conflictos interpersonales, metas poco claras, etc.

Estos autores afirman que el Desarrollo Organizacional "ayuda a los líderes a abordar y adoptar el cambio desde la perspectiva de que el cambio es una oportunidad y no una amenaza" (p.3), y aunque cada organización tiene problemas y oportunidades únicos, los programas de DO "son flujos identificables de acontecimientos correlacionados que se mueven a lo largo del tiempo hacia las metas del mejoramiento de la organización y el desarrollo individual". (op cit., p. 5).

No existe una sola definición de Desarrollo Organizacional, French y Bell (1996) mencionan que muchas de las definiciones tienen diversos puntos comunes mientras que son pocas las divergencias. En cuando a las convergencias, los autores convienen en que el DO: es un campo de las ciencias de la conducta aplicada en relación con un cambio planificado, su objetivo es la organización total del sistema y tiene como metas comunes la efectividad de la organización y el desarrollo individual. En el DO

los miembros evalúan de forma sistemática la forma en la cual se están desempeñando, con la finalidad de aprender a hacerlo mejor.

Por otro lado algunas de las características del Desarrollo Organizacional que reseñan estos autores son:

1. Se enfoca en la cultura y los procesos, haciendo énfasis en la necesidad de congruencia entre estas variables
2. Fomenta la colaboración entre los líderes y los miembros de la organización en la administración de los procesos y de la cultura.
3. Los equipos son fundamentales en la realización de tareas y son el objetivo en las actividades que realiza el DO.
4. Se concentra principalmente en el aspecto humano y social de la organización.
5. La participación y compromiso de los miembros de la organización en la solución de los problemas y la toma de decisiones son elementos característicos del DO.
6. Se concentra en la realización del cambio como sistema total y ve a las organizaciones como sistemas sociales complejos.
7. Los practicantes del DO son facilitadores y colaboradores en el proceso de cambio de la organización, aportan su objetividad, neutralidad y conocimientos a la situación.
8. Fomenta que el cliente sea capaz de resolver por si mismo sus problemas, mediante el aprendizaje de las habilidades y los conocimientos necesarios.
9. Considera el mejoramiento de la organización –en la que el cambio es una constante - como un proceso permanente.
10. El DO se basa en un modelo de investigación-acción en el que la participación es fundamental.
11. Busca el mejoramiento de los individuos y de la organización.

En Conclusión el Desarrollo Organizacional se puede definir como:

> *"Un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización - con un 'énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otra configuraciones de equipos - utilizando el papel del consultor-facilitador, la teoría y las tecnologías de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción*". (French y Bell, 1996, p.29)

Por otro lado, Furnham (2001) señala que las técnicas del Desarrollo Organizacional son estructurales, de tarea tecnológica y centradas en las personas. Las intervenciones estructurales están relacionadas con la reorganización estructural, la introducción de nuevos sistemas de retribución, como los salarios basados en el desempeño y los intentos por cambiar la cultura organizacional. Por su parte, las intervenciones de tarea tecnológica analizan el nuevo diseño de los puestos de trabajo, además de centrarse en la calidad de vida en el sitio de trabajo. Y finalmente, las intervenciones enfocadas en las personas incluyen la capacitación en sensibilidad, la retroalimentación de encuestas y la integración de equipos de trabajo.

De acuerdo con este autor, los cambios planeados usualmente se dan cumpliendo los siguientes pasos:

1. Escuchar lo que piensan los diferentes miembros de la organización, sus actitudes y objetivos en relación con el cambio.
2. Recopilar la mayor información posible de las distintas fuentes de la organización.
3. Realizar un diagnóstico basado en el análisis profundo de todas las opciones.

4. Retroalimentar sobre los resultados del diagnóstico y planes futuros de la organización.
5. Implantar el cambio
6. Evaluar el cambio, especialmente en el plano afectivo (reacciones emocionales, aprendizaje alcanzado, cambios ocurridos en el comportamiento y cambios en el desempeño)

Una de las técnicas más usadas en el campo del Desarrollo Organizacional son las "encuestas", la cual es una técnica simple, rápida, flexible y económica. Se fundamenta en la premisa que los responsables del proceso de toma de decisiones requieren información uniforme y bien detallada antes de iniciar el proceso de planificación del cambio y fomenta la posibilidad a los cuadros gerenciales de conocer los deseos, sentimientos y las creencias del personal. Estas encuestas permiten recabar información en aquellos aspectos que sean de interés para los gerentes de dicha organización. (op. cit.)

2.1.1. Modelos del Desarrollo Organizacional

La consultoría es un servicio prestado por un profesional independiente (consultor) a una organización (cliente) que solicita su apoyo para: identificar problemas, proponer sugerencias para su solución y mejorar su desempeño. Además, es un proceso que facilita el aprendizaje y el cambio de la organización, cuyo objetivo pocas veces consiste en mantener el "status quo". (Schein, 1988; cp. Antonorsi, 1991)

De acuerdo con este criterio Schein (op. cit.) describe tres tipos o modelos de Consultoría:

1. **Modelo de Experto**: Donde el cliente define un problema y le solicita el remedio, sugerencias y recomendaciones al Consultor. El cliente es quién define cuál es el

problema, qué tipo de ayuda requiere y a quién debe acudir para obtenerla. Las condiciones para que este Modelo funcione con eficacia son, que el cliente:

- Haya diagnosticado correctamente el problema.
- Haya identificado correctamente la capacidad del consultor para proporcionar una asesoría experimentada.
- Exprese en forma correcta el problema y la clase de experto, o de información, que debe obtenerse.
- Considere y acepte las consecuencias potenciales de obtener la información o el servicio.

2. **Modelo Médico-Paciente**: En el cual el cliente le encarga al consultor en ambos casos, la definición del problema y la búsqueda de su solución, el Consultor se convierte en un experto en determinadas actividades y es un solucionador de problemas.

   En este caso, el cliente experimenta cierto malestar, observa síntomas insatisfactorios, pero no sabe en realidad qué es lo que anda mal, ni cómo arreglarlo. Las condiciones para que este modelo funcione son las siguientes:

   - El proceso de diagnóstico, en sí mismo, se considerará beneficioso.
   - El cliente ha interpretado correctamente los síntomas de la organización y ha localizado el "área enferma".
   - La persona o grupo identificados como "enfermos" revelarán la información necesaria para realizar un diagnóstico válido, es decir, ni ocultarán datos ni exagerarán los síntomas.
   - El cliente comprenderá e interpretará correctamente el diagnóstico del consultor.
   - El cliente puede permanecer "saludable", después que el consultor se retira.

3. **Modelo de Consultoría de proceso (integral colaborativa)**: en este tipo de modelo el consultor ayuda a definir los problemas del cliente y una solución posible. En la Consultoría de Procesos, el consultor realiza un conjunto de actividades que ayudan al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación de la organización. En base a esto, ayuda al cliente a decidir qué debe hacer para mejorar la situación.

De acuerdo con Schein, el modelo de la Consultoría de Procesos resulta el más adecuado cuando se dan las siguientes condiciones:

- El cliente siente cierto malestar, pero desconoce su origen y no sabe qué hacer al respecto.
- El cliente no sabe qué tipo de ayuda está disponible, ni cuál consultor puede proporcionar la clase de ayuda que necesita.
- El problema es de tal naturaleza que el cliente no sólo necesita ayuda para definir lo que está mal, sino que se beneficiaría participando en el proceso de realizar el diagnóstico.
- El cliente tiene una "intención constructiva", basada en metas y valores que el consultor puede aceptar, y tiene cierta capacidad para participar en una relación de ayuda.(La consultoría no funcionará si el cliente tiene metas y valores ocultos que el consultor desconoce o no acepta).

La misión del consultor no es la de "resolver los problemas de la empresa" ni siquiera decir qué tienen que hacer para resolverlos, sino generar sinergia en los miembros de la organización para que estos, que son los mas conocedores de sus realidades, encuentren sus propias soluciones. Su objetivo estratégico es "dotar a la organización de su propia capacidad de cambio".

El consultor puede, aportar el conocimiento de experiencias de otras empresas que puede conocer por sus trabajos anteriores, bibliografía especializada que ha consultado, intercambio con otros consultores, participación en eventos, entre otras vías. Su carácter de agente externo le permite ver los problemas de la organización con una visión mas integral, menos "comprometida" que las de los miembros de la organización. En determinados momentos puede sugerir la participación de algún experto externo para el análisis de problemas en los cuales la organización no cuente con especialistas del nivel requerido. (op. cit., 1991)

2.2. Administración del Diagnóstico dentro del Proceso de DO

Falleta (2005) menciona que muchas estrategias del desarrollo de la organización existen para mejorar la efectividad de la misma. Una de estas estrategias es el diagnóstico organizacional, el cual incluye "diagnosticar" o determinar, un nivel común de la organización y su funcionamiento, a fin de diseñar interacciones de cambio apropiado. El concepto de diagnosis en el desarrollo de la organización se usa de una manera similar al modelo médico. Por ejemplo, el médico recolecta la información vital en el sistema humano, y evalúa esta información para prescribir un tratamiento. Asimismo, el diagnosticador organizacional usa procedimientos especializados para recolectar la información vital acerca de la organización, analizarla, y diseñar intervenciones organizacionales apropiadas.

Como el médico, el diagnosticador organizacional ve la organización como un sistema total. En el campo de la medicina, esto es considerado como medicina holística, mientras que en el campo del desarrollo organizacional el punto de vista del sistema total se considera que representa la teoría de los sistemas abiertos (op. cit.)

Asimismo, Falleta menciona que el diagnóstico, generalmente confirma que un problema usualmente existe, dentro de una organización y determina que se tiene

necesidades que deberían ser dirigidas. Dentro del proceso de diagnóstico organizacional, los resultados de la colección de datos son retroalimentados a los miembros de la organización para empezar el proceso del cambio organizacional.

French y Bell (1996) señalan que hay tres componentes básicos en los programas de Desarrollo Organizacional: diagnóstico, acción y administración del programa. El diagnóstico representa una recopilación continua de datos sobre el sistema total o de sus sub-unidades, así como de los procesos, la cultura o diferentes objetivos de interés. La acción se refiere a las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. Y el programa gerencial abarca aquellas actividades que se diseñan para asegurar que la intervención sea exitosa como, por ejemplo, elaborar la estrategia general, vigilar el desarrollo de los hechos y abordar las complejidades y sucesos inesperados que pueden presentarse en cualquier programa.

En relación a estos tres componentes, primero, se diagnostica el estado del sistema con respecto al foco de interés del cliente, ya sea el sistema total o alguna parte de la organización. En esta fase se consideran aspectos como fortalezas, oportunidades y las áreas de mejora a considerar, entre otros. En la segunda fase, se desarrollan los planes de acción orientados a solucionar los problemas, aprovechar las oportunidades y mantener las fortalezas. Estos planes deben diseñarse para abordar los elementos relacionados al nivel individual, de grupo, intergrupo o de la organización. Y finalmente, la tercera fase intenta descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se han emprendido, ver si se lograron los efectos esperados, si se solucionaron los problemas. Si las respuestas a las interrogantes derivadas en el tercer paso son negativas, entonces, se emprenden nuevas repeticiones de esta secuencia lógica de diagnóstico-acción-evaluación-acción. (op. cit.)

Es importante dedicar los esfuerzos necesarios orientados a asegurarse que el programa que se va a emprender tenga el respaldo de la gerencia y de los miembros

de la organización, que esté en consonancia con las preocupaciones y prioridades de la organización y que se esté logrando un progreso visible.

Finalmente, French y Bell (1996) nos indican que el Desarrollo Organizacional, puede verse como la esencia de un programa de acción que tiene como base la información sobre el statu quo, los problemas, las oportunidades actuales y los efectos de las acciones con respecto al logro de objetivos y metas. Las actividades de diagnóstico son necesarias porque permiten conocer el estado de las cosas, así como los efectos o las consecuencias de las acciones. Esta brecha surge entre las condiciones reales y las que se quieren lograr.

2.2.1. Modelos de Diagnóstico Organizacional

Un modelo organizacional es una representación de una organización que ayuda a entender clara y rápidamente lo que se está observando en las organizaciones (Falleta, 2005). La utilidad de los modelos organizacionales puede describirse a continuación:

- Ayudan a mejorar el entendimiento del comportamiento organizacional
- Permiten categorizar los datos acerca de una organización
- Agilizan la interpretación de los datos acerca de la organización
- Proveen un lenguaje común

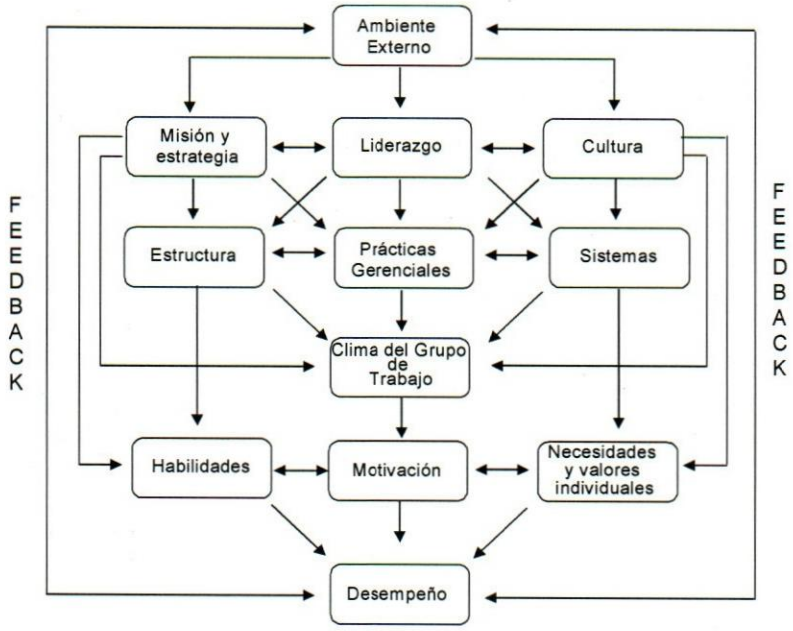
Los modelos a menudo aportan en la identificación de las variables vitales organizacionales, y a su vez representan la naturaleza de las relaciones entre estas variables claves (por ejemplo, una variable organizacional impacta a otra). (op. cit.)

Uno de los modelos relativamente más nuevos sobre diagnóstico organizacional mencionado por Falleta (2005), es el modelo de Burke-Litwin, Este modelo incluye varias claves que van más allá de los modelos tradicionales:

- Incluye doce constructos teóricos (variables organizacionales).

- Hace distinción entre la cultura y el clima de una organización.
- Hace distinción entre la dinámica transformacional y la transaccional.
- Especifica la naturaleza y dirección de la influencia de las variables organizacionales.
- Está basado en modelos previos, estudios empíricos y prácticas del desarrollo organizacional.

Las doce variables organizacionales en el modelo Burke-Litwin son: ambiente, misión y estrategia, liderazgo, cultura organizacional, estructura, prácticas gerenciales, sistemas, clima de la unidad de trabajo, requerimientos de tareas y habilidades individuales, motivación, necesidades y valores individuales; y desempeño individual y organizacional. Con la representación del ambiente exterior como una variable, es evidente que la teoría de sistemas abiertos está presente en este modelo. La variable ambiente externo es considerada como el insumo para el sistema en conjunto con la variable de desempeño individual y organizacional.



La retroalimentación a ambos lados del modelo, va en ambas direcciones. Por ejemplo la variable desempeño afecta el ambiente externo por sus productos y servicios y asimismo, el desempeño individual y organizacional es afectado por las demandas del ambiente externo. Las variables restantes representan el rendimiento de los procesos en la teoría de los sistemas abiertos. (Falleta, 2005)

Este modelo hace una diferenciación interesante de clima y cultura organizacional. Define el clima como las percepciones individuales de cómo la unidad de trabajo de cada uno es dirigida y cómo ellos y sus colegas trabajan juntos efectivamente. En general, el modelo plantea que las personas son mucho más reconocidas por el clima organizacional que por la cultura (clima está en el primer plano mientras que la cultura está al fondo). En contraste, la cultura ha sido definida relativamente como el soporte del sistema de valores, normas, y creencias que rayan en el sistema social del lugar de trabajo. Estos valores, normas y creencias relacionados a la cultura organizacional no están totalmente disponibles. (op.cit.)

Asimismo, Furnham (2001) señala que estos valores resultan en normas de comportamiento y cultura corporativa que hacen evidente un compromiso con la calidad y la resolución de problemas, y a su vez permiten que se conviertan en elementos significativos y diferenciadores de su éxito económico.

Adicionalmente a esta distinción entre cultura y clima, el modelo Burke-Litwin distingue entre dinámica transformacional y transaccional dentro de las organizaciones. La consideración de Burke y Litwin sobre la dinámica transaccional y transformacional está arraigada en la teoría del liderazgo y específicamente, en las diferencias entre líderes y gerentes. El cambio transformacional es asociado más con liderazgo, mientras que cambio transaccional más con gerencia. Por lo tanto, la dinámica transformacional representa cambios fundamentales en el comportamiento y valoración que son requeridos para un cambio genuino en la cultura de la organización. En términos gerenciales, dinámica transaccional son las interacciones

diarias e intercambio en la vida laboral relacionada al clima organizacional. (Falleta, 2005)

Furnham (2001) menciona que la importancia del término "Cultura" radica en las siguientes explicaciones básicas:

1. Hay cambios en la perspectiva de los administradores de empresas, quienes han llegado a concientizar que quizás la cultura es más importante que la estrategia cuando se determina la eficiencia organizacional.
2. Han ocurrido cambios en la teoría organizacional y de la comunicación hacia un enfoque más suave y radical que visualiza las organizaciones como unidades socialmente construidas.
3. Hay cambios en las ciencias humanas que abarcan de una explicación positivista a una interpretación constructivista que remarca la importancia de la percepción subjetiva de los empleados.

2.3. Clima Organizacional

"El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente contemplados en el diagnóstico organizacional, de tal modo que a veces ambos tipos de estudio se asumen como equivalentes" (Rodríguez, 1990, p.157). El clima constituye un tema que actualmente es manejado como una forma de entender la vida corporativa. Su estudio es un medio de orientación para trabajos prácticos de intervención en las organizaciones desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional.

A pesar de la globalidad y multidimensionalidad del concepto de clima, el clima es entendido como medio interno sin tomar en cuenta por sí mismos los factores y variables del medio externo.

¿Cómo es posible aproximarse a las dimensiones, factores y variables del clima de una organización? Definitivamente es a través de las percepciones que los individuos tienen de ella (op.cit.). Según Rodríguez "el concepto de clima organizacional ... se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las regulaciones formales que afectan a dicho trabajo" (p. 159). Para este autor el clima ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones compartidas que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. El clima mismo constituye una afirmación valorativa, personal y grupal, de la organización.

2.3.1. Antecedentes del concepto de Clima Organizacional.

Uno de los primeros estudiosos que abordó el tema del clima organizacional fue Kurt Lewin (1939; cp. Bravo y Cárdenas, 2005), quien fundamentó sus trabajos en el enfoque de la Psicología Gestalt, que parte del hecho de que los individuos captan su entorno apoyándose en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos. Este autor sostenía que el clima proporcionaba más fuerza que tendencias conductuales previas y era capaz de cambiar la conducta observable de grupo (p.21). Asimismo, Lewin y otros investigadores argumentan que los diferentes estilos de liderazgo crean "climas sociales" los que afectan la productividad en formas diversas. Sus investigaciones mostraron que las personas eran casi igual de productivas con estilos autoritarios o democráticos, pero que trabajaban más armoniosamente y estaban más satisfechos con un estilo de liderazgo democrático

La teoría de Lewin con respecto a la motivación humana concibe al individuo como orientado a alcanzar metas. Para este autor, la persona, al poseer un espacio vital dotado de sus objetos significativos, orientará sus conductas en función de los valores

subjetivos otorgados a esos objetos para aliviar un estado de necesidad o carencia (necesidad-intención-tensión-meta).

Por otro lado, Schneider (1975) en su artículo Organizational Climates: An Essay establece que gran parte de la investigación de clima organizacional se ha logrado sobre la base de algunos supuestos no tan frecuentes. Por una parte, el intento de las personas de aprehender o captar orden en su ambiente y de crear orden a través de su pensamiento. Y por otra parte que los seres humanos hacen lo anterior para poder adaptar de manera efectiva su conducta al ambiente laboral. Ampliamente hablando, el primer supuesto está asociado a la escuela Gestalt de Psicología mientras que el segundo es representativo de los tipos de asuntos asociados a la escuela del Funcionalismo.

La mayor contribución de la escuela Gestalt ha sido su énfasis en la organización de las percepciones. Para esta escuela de psicología existen dos principios de importancia mayor: aprehender o captar el orden que objetivamente existe en el mundo y crear un nuevo orden mediante un proceso de integración del pensamiento. Se asume entonces que la naturaleza tiene orden y que el que percibe descubre ese orden que es significativo para él.

La escuela del Funcionalismo, fue la corriente de psicología norteamericana opuesta a la estructuralista que incluía a los psicólogos de la fisiología, los sociales, de la educación y de la personalidad. La diferencia entre los psicólogos funcionalistas y los estructuralistas se refiere al análisis de las funciones del comportamiento y cómo el comportamiento ayudaba al ajuste del organismo a su ambiente. Este enfoque funcionalista tiene sus raíces en el darwinismo (op. cit., p. 451).

Existen por lo menos dos orientaciones de importancia del Funcionalismo: las funciones cognitivas y conductuales en la adaptación al ambiente, y el rol de las diferencias individuales en la capacidad de adaptación. Esta escuela ofrece entonces

otra orientación de respuesta para resolver la interrogante del porqué las personas tienden a buscar el orden en su ambiente.

Mientras los gestaltistas defienden la hipótesis de que la gente aprehendía y creaba orden porque no tenía otra alternativa, los funcionalistas proponían que el orden es aprehendido y creado de modo tal que puede funcionar adaptándose a su mundo, en forma general o individual (op. cit.)

Schneider (1975) se plantea que si la gente se adapta a su ambiente y "conoce" la conducta apropiada a través de sus percepciones del clima, uno puede preguntarse el porqué de esta adaptación. Esta pregunta responde tentativamente a que las personas se adaptan para lograr una suerte de equilibrio homeostático con su ambiente psicológico. Debido a esto entonces debería existir una resistencia al cambio del clima percibido, ya que resulta extremadamente difícil cambiar las percepciones del clima y del comportamiento. Esta tendencia a persistir de las percepciones sugiere que las personas necesitan asirse de un esquema de referencia que les permita desenvolverse.

La investigación de clima organizacional se ha focalizado en la descripción de las formas o estilos de conducta en la organización que les permite a las personas desarrollar una percepción global o sumaria de su ambiente de trabajo. El clima según diferentes autores puede ser tanto una variable dependiente (Mansfield, Payne, etc) e independiente (Litwin y Stringer), como interviniente (Schneider, Likert, etc).

Woodman y King (2001) en su artículo Organizational Climate: Science or Folklore revisan el estatus actual de la teoría e investigación en clima organizacional, en el cual se preguntan si:

- Las mediciones de clima son difíciles de percibir y objetivas y además miden el mismo constructo.

- Las dificultades de percepción de las mediciones miden el clima a través de los atributos de las personas o los atributos de la organización.
- El concepto de clima solamente duplica otros conceptos tales como la satisfacción laboral.

2.3.2. Definiciones de Clima Organizacional

Stetzer y Morgeson (1997) plantean que ha habido un importante debate en relación a las definiciones específicas de clima organizacional. Muchos autores han sugerido que las primeras definiciones eran tan amplias que ellas simplemente representaban discrepancia y estructura situacionales.

En este sentido, Woodman y King (2001) presentan algunas definiciones de clima organizacional de amplia aceptación por estudiosos del tema a lo largo del tiempo se exponen seguidamente:

1. Forehand y Gilmer (1962):

   "Es el conjunto de características que describen una organización y que son relativamente estables en el tiempo e influencian la conducta de la gente en las organizaciones".

2. Taguiri y Litwin (1968): consideraron esta definición deficiente en términos de las percepciones individuales señalando que el clima organizacional es interpretado por los miembros de maneras que impactan sus actitudes y motivación proponiendo la siguiente definición:

   "El clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización que es experimentada por sus miembros, influencia

su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de atributos de la organización".

Por otra parte, según Litwin y Stringer (1968; cp. Dessler, 1993) la definición de Clima Organizacional hace referencia a los efectos subjetivos percibidos del sistema, los cuales forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. También sobre estos autores, Furnham (2001) menciona su concepción sobre clima organizacional, el cual es entendido como "el proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales" (p. 605)

Likert, (1969; op. cit., 1993) expresa que el Clima Organizacional es un sistema abierto compuesto por elementos estructurales que tiene que ver con el individuo y su participación y que afectan el comportamiento; son permanentes, objetivos, describen y caracterizan una organización y la distinguen de otras, así mismo describe el sentimiento que el empleado tiene de su empresa en cuanto a las oportunidades que esta ofrece.

Waters (op.cit.) define Clima Organizacional como las percepciones que el individuo tiene de la empresa para la cual trabaja, así como la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.

James y Jones (1974; cp. Furnham, 2001) al definir el clima organizacional sugieren que se debe utilizar el término clima psicológico a fin de destacar que se trata de las interpretaciones cognoscitivas agregadas de la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización y hacer una representación del significado implícito de las características, los acontecimientos y los procesos organizacionales.

Glick (1985; op. cit., 2001) sostiene que el clima organizacional es un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

A su vez Gibson, Ivancevich y Donelly (1994) manifiestan que el Clima Organizacional es el conjunto de propiedades del entorno laboral que perciben los empleados y que suponen son una importante fuerza para influir en su comportamiento.

Rowins (1999) señala que el Clima en una organización es el ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa.

Y finalmente, según Brunet (2004) "la percepción del clima organizacional es una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos" (p. 19). Es importante para este autor que existen tres tipos de variables que se desprenden de la definición de clima: variables del medio (tamaño y estructura de la organización), las variables personales (aptitudes, actitudes y motivación de los empleados) y las resultantes (satisfacción y productividad).

El Clima Organizacional es un componente multidimensional de elementos, que puede descomponerse en términos de estructura de organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representan, en cierto modo la personalidad de la organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión. (op.cit.)

En conclusión, cabe destacar que las definiciones de clima en su conjunto hacen equivalentes los términos de clima y de percepciones -de los empleados de una organización determinada.

Según Woodman y King (2001), todas las definiciones de clima organizacional tienen algunos elementos comunes: es considerado usualmente un concepto molar en el mismo sentido en que la personalidad también lo es. Es estable en el tiempo en sentido relativo. Es tanto externo, como interno al individuo, desde el punto de vista cognitivo. Está basado en la realidad y por tanto es capaz de ser compartido en el sentido de que tanto observadores como participantes pueden estar de acuerdo acerca del clima de una organización o grupo, a pesar de que este consenso pueda estar constreñido por las diferencias individuales en la percepción. Este consenso perceptivo es considerado por algunos para diferenciar el clima de otras variables tales como la satisfacción laboral. El clima de una organización potencialmente impacta el comportamiento de las personas en el sistema. Algunos autores consideran al clima como un predictor del comportamiento en sentido de correlación, otros le atribuyen un efecto causal.

2.3.3. Dimensiones del Clima Organizacional

Los primeros trabajos de Lewin – teoría del campo- sirvieron para ser aplicados en empresas por otros estudiosos como Douglas McGregor (cp. Schneider et al., 1996), quien estableció cuatro dimensiones claves, a saber:

1. La naturaleza de las relaciones interpersonales (cooperación, socialización, conflicto, competitividad).
2. La naturaleza de la jerarquía (grado de participación de los trabajadores en las decisiones, estilo de trabajo en equipo o individual, cultura elitesca o democrática).

3. La naturaleza del trabajo (desafiante o aburrido, adaptable o flexible o con tareas rígidamente definidas, provisión de recursos idóneos y suficientes para el trabajo requerido).
4. El centro en el apoyo y la recompensa (conocimiento y aceptación colectiva de objetivos y estándares de excelencia, orientación a la cantidad o la calidad, qué se aprecia y recompensa.

En un artículo, De Cotiis y Koys (s.f.) de la Universidad de Cornell titulado The Identification and Measurement of the Dimensions of Organizational Climate, -publicado a finales de los setenta- estos autores definen clima como un conjunto de fenómenos perceptivos que son compartidos por los miembros de una unidad organizacional. Su función sería darle forma al comportamiento individual hacia los modos de comportamiento dictados por las demandas organizacionales.

De acuerdo a Cotiis y Koys existe un consenso aparente entre los investigadores que definen el clima organizacional como un fenómeno multidimensional que describe la naturaleza de las experiencias dentro de una organización con respecto a: su historia, conflictos internos y externos, el tipo o los tipos de personas que atrae, los procesos de trabajo y gerenciales, la planta física, los modos dominantes de las comunicaciones, la forma como la autoridad es ejercida dentro de la organización (Katz & Katz, 1978). Para la totalidad de estas experiencias, el individuo concluye en una percepción molar determinante significativa desde el punto de vista psicológico y conductual (Schneider, 1975), que le sirve como un mapa cognoscitivo de cómo la organización funciona. En efecto, las percepciones del clima le proporcionan claves al individuo que son útiles para la adaptación a las demandas de la organización (Georgopoulos, 1965).

Como hemos visto existe un gran consenso de diferentes autores e investigadores sobre el concepto de clima organizacional, no ocurre lo mismo en cuanto a las dimensiones a ser consideradas. Existen más de cincuenta dimensiones de clima

organizacional reportadas en la literatura que obviamente sirven de punto de partida para su identificación como a la eventual reducción misma. En este sentido Cotiis y Koys (op. cit.) proponen los siguientes requisitos que deben cumplir: (1) una dimensión debe ser una medida de la percepción, (2) debe ser medida en términos descriptivos, y (3) no ser un aspecto de la estructura organizacional o de tarea ni procesos organizacionales.

En el proceso de eliminación estos autores, una vez revisado la literatura existente, seleccionaron veintiséis de esas dimensiones, para luego ser agrupadas -y a veces separadas- obteniendo ocho (8) dimensiones las que se señalan a continuación:

1. Autonomía
2. Confianza
3. Cohesión
4. Presión
5. Apoyo
6. Reconocimiento
7. Justicia
8. Innovación

Al final de su investigación los autores concluyeron en la necesidad de incluir una novena dimensión: *la estabilidad.*

Por otra parte, Campbell et al. (1970; cp. Furnham, 2001) revisaron cuatro investigaciones acerca de la estructura del clima administrativo (Kahn et al, 1964; Litwin y Stringer, 1968; Schneider y Bartlett, 1968; Taguiri, 1968) y encontraron cuatro dimensiones comunes a dichos estudios: la autonomía individual, el grado de estructura del puesto, la orientación a las recompensas y la consideración, la cordialidad y el apoyo.

Rensis Likert (cp. Rodríguez, 1990) ofrece instrumentos de medición que consideran como dimensiones:

1. ***Estilo de autoridad:*** forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
2. ***Esquemas motivacionales:*** métodos de motivación utilizados en la organización.
3. ***Comunicaciones:*** formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.
4. ***Procesos de influencia:*** métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de ésta.
5. ***Procesos de toma de decisiones:*** forma del proceso de elección de alternativas, criterios de pertenencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y de distribución de las tareas de decisión y de ejecución.
6. ***Procesos de planificación:*** modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
7. ***Procesos de control:*** formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
8. ***Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:*** métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización. (p.167)

Otro cuestionario muy difundido es el de Litwin y Stringer (1968; op.cit., 1990), el cual mide nueve (9) dimensiones. Estos investigadores han revelado fuertes asociaciones entre el clima organizacional y la habilidad de los líderes de motivar a sus subordinados en cuanto al interés de las necesidades humanas por el logro, la afiliación y el poder. Las nueve (9) dimensiones se describen a continuación:

1. ***Estructura organizacional***: reglamentos, deberes y normas de la organización según sean percibidas por sus miembros. En otras palabras, representa la

percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, vs. el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. ***Remuneraciones o recompensas***: nivel de aceptación de los sistemas de recompensa existente y reconocimiento de la relación tarea-remuneración.
3. ***Responsabilidad***: grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
4. ***Riesgos y toma de decisiones:*** grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
5. ***Apoyo o Cooperación***: percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
6. ***Conflicto***: nivel de tolerancia al conflicto que pueden tener los miembros de la organización, así como la capacidad de aceptar las opiniones discrepantes.
7. ***Relaciones***: percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
8. ***Estándares***: percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
9. ***Identidad***: es el sentimiento de pertenencia a la organización así como un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, es en general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Posteriormente Stringer (2002, cp. Bravo y Cárdenas, 2005) establece solamente seis dimensiones:

1. ***Estructura:*** organización y clara definición de roles y responsabilidades.
2. ***Estándares:*** normas de rendimiento y sentimiento de orgullo al hacer su trabajo.
3. ***Responsabilidad:*** sentimiento de autonomía en las decisiones.
4. ***Reconocimiento:*** recompensas por el trabajo bien hecho.
5. ***Apoyo:*** confianza y ayuda mutua entre los grupos de trabajo.
6. ***Compromiso:*** sentimiento de pertenencia y grado de compromiso con las metas de la organización.

Stringer establece que el clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influencian su comportamiento y motivación. A esta definición habría que añadirle que lo que es medible son las percepciones, juicio u opiniones de los miembros de la organización.

De acuerdo a Rodríguez (1990) las dimensiones más frecuentemente estudiadas por los investigadores de clima organizacional son:

1. ***Estructura:*** reglamentos, normas y exigencias establecidos por la estructura formal de la organización.
2. ***Relaciones Humanas***: grado en que al interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad o en que se producen dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos.
3. ***Recompensas:*** sistemas de remuneraciones monetarias y de recompensas de todo tipo que la organización ofrece a sus miembros, como las posibilidades de promoción y de carrera.

4. ***Reconocimiento:*** grado en que los superiores evalúan el trabajo realizado por sus subordinados. Se puede confundir con la dimensión de recompensas pero no obstante el reconocimiento se refiere fundamentalmente al apoyo que el subordinado encuentra en sus superiores.

5. ***Autonomía:*** grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual, en sus respectivos cargos. (p.168)

Finalmente, este autor plantea que en lo que se refiere a la evaluación o el estudio del clima organizacional la experiencia ha demostrado que es conveniente combinar los cuestionarios con entrevistas individuales, entrevistas grupales y seminarios de diagnóstico que incluyan a miembros de los diferentes departamentos de la organización.

2.3.4. Características del Clima Organizacional

Según Rodríguez (1990) y también otros estudiosos referidos por Brunet (2004) algunas características del clima organizacional son que éste:

- Hace referencia a la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización, sus variables guardan relación estrecha con el ambiente laboral.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales: graduales o de gran importancia.
- Es multidimensional. Constituye una configuración de las características de una organización así como de las personales (individuales y de grupos).
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos y actitudes de los miembros de la empresa, por ejemplo si el mismo es positivo inducirá a una mejor disposición de las personas a trabajar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas, mientras si es un clima negativo dificultará la conducción de la organización y la coordinación de labores.

- A su vez, es afectado por los comportamientos y las actitudes de los miembros de la organización.
- Determina también el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Es el resultado de diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables también son afectadas por el clima.
- El cambio en el clima organizacional es siempre posible pero requiere de modificaciones en más de una variable para que sea duradero, a fin de lograr que se estabilice en una nueva configuración.
- En los estudios de clima las percepciones de los miembros de la organización tienen un peso mucho mayor que la realidad objetiva que es valorada o percibida.
- Es posible la existencia de varios microclimas al interior de una organización.
- La manera como es percibido puede incidir sobre la satisfacción laboral, el rendimiento en el trabajo, el compromiso organizacional y también en el aprendizaje de los trabajadores.
- Finalmente se puede concluir que los estudios de clima organizacional le ofrecen a la organización la posibilidad de establecer un conjunto de estrategias, políticas, programas y acciones de cambio o, lo que debería ser lo mismo, de intervenciones exitosas desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional.

Por otro lado, Brunet (2004) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. ***Autonomía Individual***: Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

2. ***Grado de estructura que impone el puesto*:** Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. ***Tipo de recompensa*:** Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. ***Consideración, agradecimiento y apoyo*:** Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

El objetivo de este capítulo es describir de manera exhaustiva, cada una de las etapas realizadas durante la investigación, para ofrecer una visión clara y detallada de todas las decisiones y actividades metodológicas que fueron adoptadas en el transcurso del proceso.

En cada una de las secciones siguientes se exponen los aspectos formales metodológicos en los que se enmarca este estudio, así como también el desarrollo progresivo de los pasos que permitieron el cumplimiento de los objetivos planteados.

3.1 Contrato Psicológico

Se realizó una reunión con el Director del Colegio Integral El Ávila, Juan Maragall y los consultores de I&M Consulting, en la cual, se establecieron acuerdos previos entre las partes, sobre la necesidad de diseñar un instrumento de Clima Organizacional en esta Institución Educativa, específicamente en los empleados de la escuela Básica I y II.

La persona contacto con los consultores en el Colegio, durante el proceso de investigación, fue siempre su Director, Juan Maragall quien en todo momento facilitó el acceso a las instalaciones en los horarios acordados previamente para aplicar el instrumento de medición y realizar todas las acciones metodológicas necesarias para recolectar la información y lograr los objetivos planteados.

En esta reunión, se acordó que el proceso de consultoría se realizaría en un tiempo estimado de tres meses, en el cual se llevaría a cabo todo el proceso de investigación dividido en fases para el diseño del instrumento que mediría el Clima Organizacional en dicha Institución.

3.2 Estructura del diagnóstico

Este estudio se enmarcó dentro de la denominada **Investigación-Desarrollo**, la cual según Yáber y Valarino (2003) tiene como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno o externo de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la empresa.

En el caso de esta investigación se considera este tipo de investigación ya que el objetivo de la misma se fundamentó en el diseño de un instrumento que permitiera medir el Clima Organizacional en el Colegio Integral El Avila. Adicionalmente, este tipo de investigación es pertinente en los proyectos de aplicación en los programas de especialización en Gerencia y permite que se generen cambios y nuevos conocimientos. (op cit.)

Tomando en cuenta la alta rotación y la manifestación de cierta insatisfacción por parte de los empleados de la escuela Básica I y II, se decidió realizar un diagnóstico que permitiese determinar en forma confiable los resultados del Clima Organizacional en dicha institución educativa.

El cronograma que se llevó a cabo para el diseño del instrumento de medición respondió a las siguientes fases:

ACTIVIDADES	SEMANAS
Presentación al director del Colegio Integral El Avila de la propuesta para el diseño del instrumento de Clima Organizacional que se llevó a cabo en el departamento de Básica I y II, así como la metodología que se propuso para abordar la investigación	Semana 1

ACTIVIDADES	SEMANAS
Discusión y análisis con el director del Colegio sobre las variables que se tomarían en cuenta para medir el Clima Organizacional en el Colegio, fundamentados en la propuesta de las consultoras, de acuerdo a la revisión de la literatura.	Semana 2 y 3
Diseño y elaboración del instrumento de medición.	Semana 4
Aplicación del instrumento de Clima Organizacional	Semana 5, 6 y 7
Determinación de la Confiabilidad y Validez del instrumento de medición	Semana 8 y 9
Elaboración del informe de Conclusiones y Recomendaciones que fueron presentadas al Director del Colegio	Semana 10 y 11

3.3. Población o Universo de Estudio

Tal como señala Balestrini (1997), desde el punto de vista estadístico "una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán validas las conclusiones obtenidas en la investigación" (p. 122)

Con base en lo anteriormente expuesto el instrumento de Clima Organizacional se aplicó en el Colegio Integral El Ávila a una población de auxiliares, maestras y coordinadores.

Para el momento en el cual se realizó el estudio, la población estuvo constituida por las maestras a tiempo completo de las siguientes etapas:

- Básica I: incluye los grados primero, segundo y tercero grado.
- Básica II: incluye los grados cuarto, quinto y sexto grado.

Adicionalmente, esta encuesta se aplicó a los coordinadores de cada una de estas etapas y a las dos auxiliares de primer grado. De esta manera la muestra quedó determinada por la población total de 16 personas, distribuidas de la siguiente forma:

- 12 maestras de primero a sexto grado (dos maestras por cada grado).
- 2 auxiliares de primer grado.
- 2 coordinadores: uno de Básica I y uno de Básica II

3.4. Instrumento de Recolección de Datos

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1996) la selección del instrumento de medición o de recolección de datos es un elemento esencial en el proceso de investigación. Ya que el instrumento es adecuado, si registra datos observables que representen verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente. Si esto no ocurre la medición es deficiente y por ende, la investigación no podría tomarse en cuenta como punto de referencia.

La técnica utilizada para la recopilación de la información en esta investigación fue el **"cuestionario"**, el cual según Best (1961) es completado por el sujeto de la muestra independiente de la presencia del investigador. En el cuestionario se puede hablar básicamente de dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas, en este caso se elaboraron preguntas cerradas, las cuales contienen categorías de respuesta que fueron delimitadas y codificadas con anterioridad, lo que facilitó el posterior análisis.

A continuación se detallan cada uno de los pasos que se siguieron para la construcción del instrumento de medición:

PASO I. Operacionalización de Variables:

Para la realización de este segmento fue necesario partir de una revisión exhaustiva de la literatura referente a Clima Organizacional, tomando en consideración los principales exponentes de este enfoque, tales como Kart Lewin (1939), Forehand y Gilmer (1962), Taguiri y Litwin (1968), Litwin y Stringer (1968), entre otros; quienes coinciden en señalar dimensiones a partir de las cuales se evalúa o se mide el clima organizacional.

Luego de haber revisado las dimensiones señaladas por estos autores, para iniciar nuestro análisis resultó imprescindible obtener una definición propia de Clima Organizacional y de cada una de las dimensiones a evaluar, las cuales se adaptan a los objetivos que motivan el presente estudio:

En este sentido y para efectos de esta investigación:

> *Se entiende por **Clima Organizacional**, como la percepción que tienen los individuos de la organización en la que trabajan, la cual se ve influenciada por el ambiente interno de la misma.*

De igual forma, la definición de cada una de las 5 dimensiones utilizadas para el presente estudio son las siguientes:

1. **Estructura:** representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la estructura organizacional, reglas, procedimientos, trámites a realizar en el desarrollo de su trabajo.
2. **Oportunidad**: es la percepción que tienen los miembros de la organización en relación a las oportunidades de crecimiento profesional que ésta ofrece, así como la oportunidad de tomar decisiones dentro del Colegio Integral El Avila y también la oportunidad de participar en esta toma de decisiones.

3. **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato, de cooperación, integración y comunicación, tanto entre pares como entre jefes y subordinados, así como en las relaciones Inter-departamentales.
4. **Conflicto:** es la percepción de los miembros de la organización, tanto de pares como superiores, sobre la posibilidad de emitir opiniones discrepantes y buscar soluciones oportunas.
5. **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia, de identificación con los valores y objetivos de la organización, así como el sentir que se es un miembro valioso dentro del grupo de trabajo.

Una vez definido con claridad cada uno de los conceptos señalados, se procedió a la operacionalización de las variables (Anexo Nro. 1), en donde se definen todas las dimensiones por separado, y se establecen los indicadores que corresponden a cada dimensión. Esto permitió la elaboración de un conjunto de ítems para cada dimensión, los cuales la describen específicamente a través de los indicadores.

Este proceso dio como resultado un conjunto de veinte y cinco (25) ítems.

PASO II. Elaboración del Instrumento

Para la elaboración del cuestionario se tomó como formato, una escala Likert, ya que según Hernández et al (1996), consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los individuos a los que se le administra el instrumento de medición. Se presenta cada afirmación y se pide a la persona que extreme su reacción eligiendo una de las opciones de respuesta.

Las escalas de Likert, se usan para medir actitudes, como es el caso de esta investigación, donde el objetivo es medir en los empleados de la Escuela de Básica I

Dimensión	N° de Item	Cantidad de Items por Dimensión
Relaciones	3, 6, 9, 12, 15, 19 y 22	7
Conflicto	4, 14 y 23	3
Identidad	5, 10, 16, 20 y 24	5

Paso III. Confiabilidad y Validez del Instrumento de Recolección de Datos

Hernández, et al (1996) señala que al construir una escala de Likert es importante asegurarse que las afirmaciones y alternativas de respuesta son comprendidas por las personas a los que se le aplicará el instrumento y además, que tendrán la capacidad de discriminación requerida. Esto se evalúa al momento de determinar la confiabilidad y validez del instrumento.

Confiabilidad: una vez aplicado el instrumento, fue sometido a las correspondientes pruebas de confiabilidad, entendiendo por confiabilidad, según Hernández, et al (1996), el grado en que la aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto produce iguales resultados. Es decir, lo que se pretende saber es el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por errores casuales.

Para determinar la confiabilidad se aplicó el procedimiento estadístico mediante el cual se obtiene el *Coeficiente de Correlación de Pearson* por dimensión, el cual nos arrojó una pauta del grado de confianza del instrumento de medición de Clima Organizacional, mediante un valor que se mueve entre 0 y 1, este último representado por una confiabilidad positiva perfecta. Para efectos de esta investigación se tomó como una confiabilidad alta, aquellos coeficientes que no resultarán menores que 0,80.

Igualmente, se calculó el Error Estándar de la Medición relacionado con la confiabilidad del instrumento. Mientras menor sea el Error Estándar de un instrumento, mayor es la confiabilidad.

El instrumento elaborado estuvo conformado por 25 ítems. Si el número de ítems es muy pequeño puede afectar la confiabilidad, por lo que se consideró, en la elaboración del instrumento, incorporar un número que por su tamaño no lo afectara negativamente. De igual forma se cuidó, la redacción de las instrucciones, evitando la ambigüedad que pudiera afectar la confiabilidad.

Para la construcción de los ítems se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones, las cuales según Hernández, et al (1996) son relevantes al momento de establecer cada una de las preguntas:

- Deben ser claros y comprensibles para cada uno de los respondientes
- No deben incomodar a la persona que responde
- Deben referirse a un solo aspecto
- No deben inducir las respuestas
- El lenguaje utilizado debe ser adaptado a las características del respondiente.

Por otro lado, se pensó en aplicar un método de **"Test - Retest",** el cual consiste en realizar una segunda administración del mismo instrumento, manteniendo el orden de los ítems y la escala a las maestras y coordinadores del colegio. Una vez transcurrido un tiempo de intervalo de una semana estas dos administraciones conforman dos conjuntos de puntajes independientes, que a continuación serán comparados entre sí, esperando que exista un mínimo de error entre los dos grupos.

El instrumento es identificado en la parte superior de la hoja, con un código numérico personal de fácil recordación para quienes lo utilizan. Esto permitió mantener el anonimato de la prueba y al mismo tiempo, comparar los resultados. Para evitar

confusión que puedan afectar la prueba se especificaron claramente las instrucciones al momento de impartirla a los participantes y se explicó a los miembros participantes del estudio (auxiliares, maestras y coordinadores) que el instrumento se aplicaría dos veces, después de un intervalo de tiempo de una semana, con la finalidad de medir la confiabilidad del instrumento.

Validez: Kerlinger y Lee (2002) expresan que la definición de validez de un instrumento está relacionada con la respuesta a la pregunta sobre si éste mide aquello que se ha planteado medir. Aclaran, en este sentido, que no existe un tipo único de validez. Para efecto de esta investigación se utilizarán dos tipos: la validez de contenido y de constructo.

Estos autores señalan que la validez de contenido hace referencia a la representatividad o la adecuación del contenido de un instrumento de medición. Esta validez de contenido es esencialmente de juicio, en cuanto el investigador u otras personas juzgan su representatividad.

Con la finalidad de probar la validez del instrumento de Clima Organizacional, en primer lugar, se examinó cuidadosamente el contenido del instrumento y además fue examinado por el profesor de postgrado de la cátedra Instrumentos de DO Prof. Massimo Di Salvatore del postgrado de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello.

De igual forma, este instrumento en particular se desarrolló con la finalidad de ser utilizado en el Colegio Integral el Ávila, por lo que previo a la elaboración de las dimensiones y los ítems que cada una contiene, se discutieron y fueron evaluados por el Director del Colegio, Juan Maragall. De esta manera, se pudo confirmar que el instrumento medía aquellos aspectos sobre el clima que eran de interés para esa institución educativa.

Paso IV: Aplicación del Instrumento de Recolección de Datos

El cuestionario fue aplicado de forma autoadministrada, es decir, fue suministrado a cada persona de forma individual, para que cada uno lo respondiera de forma anónima.

Para cotejar cada encuesta y mantener el anonimato de este instrumento, se le solicitó al encuestado que colocara en un espacio preestablecido en la página de instrucciones un número de cuatro dígitos que recordara con facilidad. Este número debía ser colocado en la primera y segunda aplicación.

A cada persona se le indicó individualmente los objetivos del estudio y las instrucciones precisas para su correcto llenado.

Una vez contestado el instrumento, la persona debía depositarlo en un buzón cerrado con una ranura, ubicada en un sitio privado de la Escuela de Básica del Colegio Integral Avila, e identificado como recolector de las encuestas de Clima Organizacional, esto con la finalidad de garantizar la seguridad y confiabilidad por parte de los encuestados de mantener el anonimato.

Entre la primera y segunda aplicación del cuestionario se consideró una semana de diferencia. Al transcurrir ese tiempo se le suministró a cada persona nuevamente el mismo cuestionario y se le dieron las instrucciones para que fuese devuelto en el buzón una vez completado el mismo.

Paso V. Corrección del Instrumento

El procesamiento y análisis de los datos se realizó basados en la denominada estadística descriptiva, cuyo principal objetivo según Hernández et al (1996) es describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable; en particular, para cada dimensión del Clima Organizacional. La medida de tendencia central utilizada fue la media, que es definida por este autor como el promedio aritmético de una distribución.

Asimismo, para efectos de la corrección del instrumento en esta investigación se consideró que una respuesta es inválida cuando la persona marcara dos o más opciones de respuesta en una misma afirmación.

Los datos arrojados por el instrumentos fueron agrupados por dimensiones, calculando en cada una por separado los promedios de la escala, a fin de obtener los Coeficientes de Correlación de Pearson.

Posteriormente, luego de calcular el promedio que correspondía a cada dimensión se elaboraron gráficos de barra verticales, que expresan visualmente la evaluación de los sujetos, tanto en el pretest como en el post-test.

Adicionalmente, se calculó el Error Estándar de Medición para cada una de las dimensiones.

Finalmente, se realizó como un elemento adicional para presentar al Director del Colegio, Juan Maragall, el análisis de los resultados en aras de mostrar los resultados de Clima Organizacional de la Escuela Básica I y II.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para comenzar el análisis que arrojaron los resultados, consideramos necesario comenzar por cada una de las dimensiones a partir de las cuales se pretendió medir el clima organizacional de la primera y segunda etapa de básica del Colegio Integral El Ávila.

Como se mencionó anteriormente en el Marco Metodológico, se mostrará para este análisis los resultados de la encuesta tanto del pre-test como del post-test de cada uno de los individuos, así como también el Coeficiente de Correlación de Pearson y el error de medición para cada dimensión.

4.1 Resultados de Confiabilidad del Instrumento por Dimensión

Dimensión Estructura:

Tabla #1: *Puntajes Obtenidos en el Pre-test y en el Post – test y la confiabilidad arrojada en la dimensión "Estructura"*

Sujeto/ítem	Estructura (pre-test)						Estructura (post-test)						Correlación (pre y postest)
	8	21	17	11	1	Total	8	21	17	11	1	Total	
Sujeto 1 (1842)	2	2	4	3	2	2,6	2	2	4	3	3	2,8	0,905752
Sujeto 2 (0802)	4	4	3	4	3	3,6	4	3	4	4	3	3,6	
Sujeto 3 (1402)	1	2	4	4	3	2,8	1	4	4	3	4	3,2	
Sujeto 4 (9279)	2	4	2	4	2	2,8	3	2	3	3	3	2,8	
Sujeto 5 (0024)	3	4	4	3	3	3,4	3	4	4	4	3	3,6	
Sujeto 6 (4044)	3	3	4	4	3	3,4	3	4	4	4	3	3,6	
Sujeto 7 (2712)	1	1	4	3	3	2,4	1	1	4	4	3	2,6	
Sujeto 8 (2401)	3	3	3	4	3	3,2	3	3	4	4	3	3,4	
Sujeto 9 (2076)	2	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3,4	
Sujeto 10 (1424)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,8	
Sujeto 11 (0904)	3	3	3	4	4	3,4	3	4	4	4	4	3,8	
Sujeto 12 (1403)	1	4	4	4	3	3,2	1	4	4	3	3	3	
Sujeto 13 (2130)	2	4	4	4	3	3,4	3	4	4	4	3	3,6	
Sujeto 14 (1977)	4	4	3	4	4	3,8	4	4	4	4	4	4	
Sujeto 15 (1503)	3	4	3	4	3	3,4	4	4	3	4	3	3,6	
Sujeto 16 (3176)	2	4	4	4	3	3,4	3	4	4	4	3	3,6	

Error de medición: 0,17

Dimensión Oportunidad:

Tabla #2. *Puntajes Obtenidos en el Pre-test y en el Post – test y la confiabilidad arrojada en la dimensión "Oportunidad"*

Sujeto/item	Oportunidad (pre-test)						Oportunidad (post-test)						Correlación (pre y postest)
	7	13	18	2	25	Total	7	13	18	2	25	Total	
Sujeto 1 (1842)	4	1	1	3	3	2,4	3	1	1	3	3	2,2	
Sujeto 2 (0802)	4	3	4	4	4	3,8	4	3	4	4	4	3,8	
Sujeto 3 (1402)	3	1	1	4	3	2,4	3	2	2	3	3	2,6	
Sujeto 4 (9279)	4	1	2	4	4	3	4	2	2	4	4	3,2	
Sujeto 5 (0024)	4	3	4	4	4	3,8	4	3	4	4	4	3,8	
Sujeto 6 (4044)	3	1	2	4	3	2,6	3	2	3	4	4	3,2	
Sujeto 7 (2712)	3	1	3	3	3	2,6	3	1	2	3	3	2,4	
Sujeto 8 (2401)	4	1	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3,8	0,852044
Sujeto 9 (2076)	2	1	4	3	4	2,8	2	1	4	3	3	2,6	
Sujeto 10 (1424)	4	3	3	4	4	3,6	4	4	3	3	4	3,6	
Sujeto 11 (0904)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,8	
Sujeto 12 (1403)	4	1	2	3	2	2,4	4	1	3	4	3	3	
Sujeto 13 (2130)	4	3	3	4	4	3,6	4	3	3	4	4	3,6	
Sujeto 14 (1977)	4	3	4	4	4	3,8	4	3	4	4	4	3,8	
Sujeto 15 (1503)	4	3	3	4	4	3,6	4	3	3	4	4	3,6	
Sujeto 16 (3176)	4	1	3	4	4	3,2	4	1	3	4	4	3,2	

Error de medición: 0,27

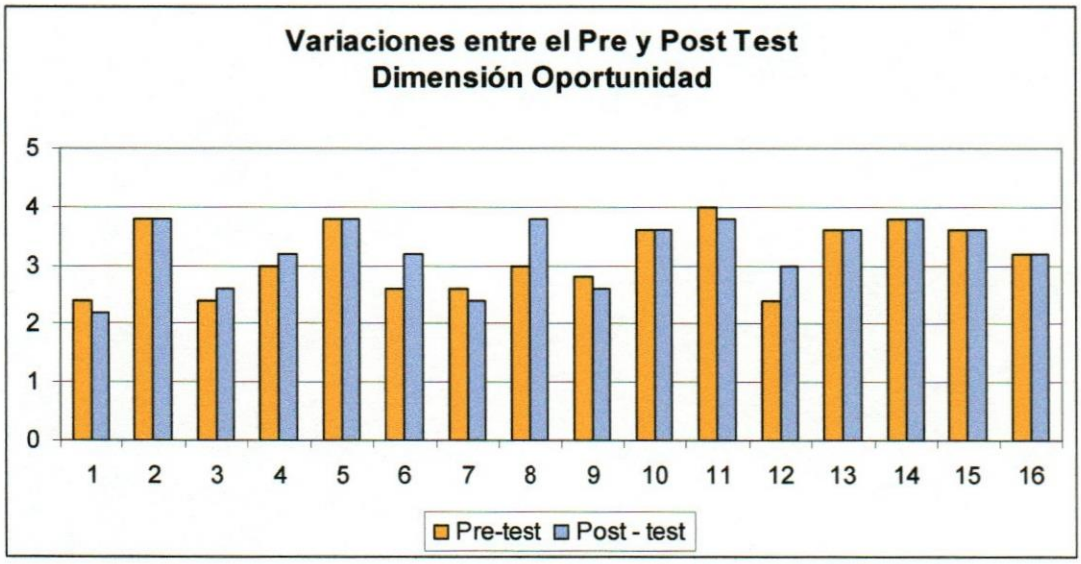


Gráfico #2. Variaciones en los puntajes obtenidos en la dimensión "Oportunidad" comparando la primera y la segunda aplicación.

En cuanto a la dimensión "Oportunidad" entendida como *"la percepción que tienen los miembros de la organización en relación a las oportunidades de crecimiento profesional que ésta ofrece, así como la oportunidad de tomar decisiones dentro del Colegio Integral El Ávila y también la oportunidad de participar en esta toma de decisiones"* , se puede apreciar en la tabla #2 que el índice de correlación de Pearson es también bastante elevado ubicado en 0.852044, demostrando así una alta confiabilidad en esta dimensión.

De igual forma, el gráfico #2 muestra que el individuo que más variabilidad presentó en sus respuestas fue el 8, específicamente en el ítem 13, que mide la percepción del individuo con respecto a si el Colegio Integral El Avila toma en cuenta el personal interno para ocupar cargos de niveles jerárquicos superiores. El resto de los encuestados mantuvo prácticamente la misma opinión durante ambos cuestionarios, lo que puede indicar que esta persona se confundió al expresar su respuesta.

Dimensión Relaciones:

Tabla #3. *Puntajes Obtenidos en el Pre-test y en el Post – test y la confiabilidad arrojada en la dimensión "Relaciones"*

Sujeto/item	Relaciones (pre-test)								Relaciones (post-test)								Correlación (pre y postest)
	3	22	6	12	19	9	15	Total	3	22	6	12	19	9	15	Total	
Sujeto 1 (1842)	4	3	2	3	4	3	4	3,3	3	2	2	2	3	3	4	2,7	
Sujeto 2 (0802)	4	4	3	4	4	4	4	3,9	4	4	3	4	4	4	4	3,9	
Sujeto 3 (1402)	4	4	3	3	4	3	4	3,6	4	4	4	3	3	3	4	3,6	
Sujeto 4 (9279)	4	3	4	3	4	3	4	3,6	4	3	4	4	4	3	4	3,7	
Sujeto 5 (0024)	4	3	3	4	4	3	4	3,6	4	4	3	4	4	4	4	3,9	
Sujeto 6 (4044)	3	3	3	3	3	3	4	3,1	3	4	3	3	3	3	4	3,3	
Sujeto 7 (2712)	4	4	2	3	4	3	3	3,3	4	4	2	4	4	3	3	3,4	
Sujeto 8 (2401)	4	4	4	4	4	4	4	4,0	4	4	3	4	3	4	4	3,7	0,828653
Sujeto 9 (2076)	4	4	3	3	4	2	4	3,4	4	4	3	3	4	3	3	3,4	
Sujeto 10 (1424)	4	4	4	3	4	4	4	3,9	4	4	4	3	4	4	4	3,9	
Sujeto 11 (0904)	4	3	4	4	4	4	4	3,9	4	4	4	4	4	4	4	4,0	
Sujeto 12 (1403)	4	3	3	3	2	2	4	3,0	4	3	3	3	2	2	4	3,0	
Sujeto 13 (2130)	4	4	4	4	4	4	4	4,0	4	4	4	4	4	4	4	4,0	
Sujeto 14 (1977)	4	4	4	4	4	3	4	3,9	4	4	4	4	3	3	4	3,7	
Sujeto 15 (1503)	4	4	4	3	4	4	4	3,9	4	4	4	3	4	4	4	3,9	
Sujeto 16 (3176)	3	3	4	4	4	4	4	3,7	3	3	4	4	4	4	3	3,6	

Error de medición: 0,20

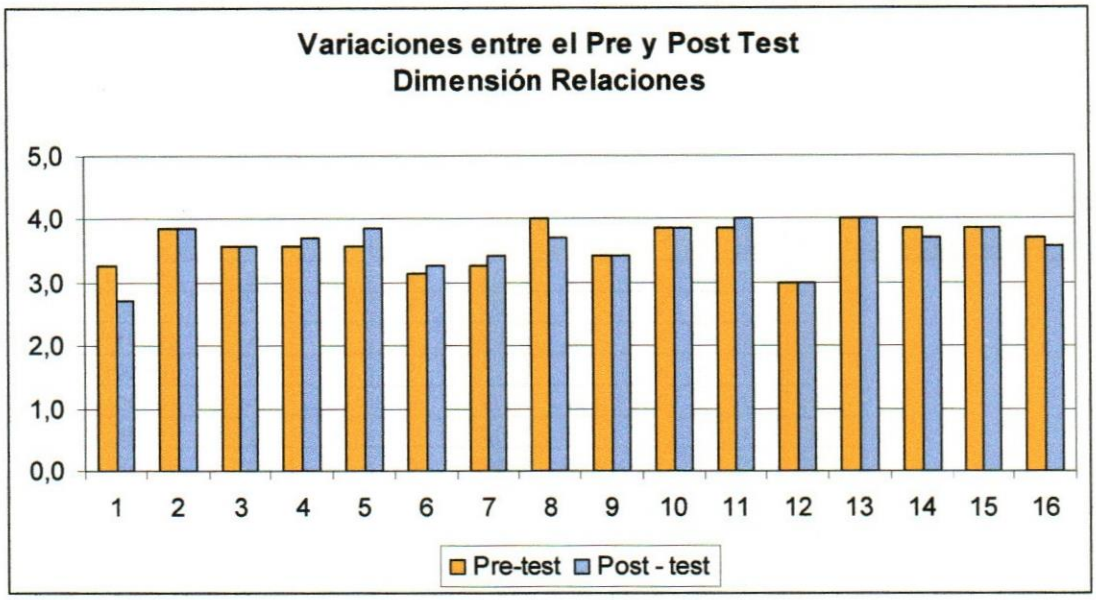


Gráfico #3. Variaciones en los puntajes obtenidos en la dimensión "Relaciones" comparando la primera y la segunda aplicación.

Recordando que cuando se habla de relaciones en el presente estudio se hace referencia a *"la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato, de cooperación, integración y comunicación, tanto entre pares como entre jefes y subordinados, así como en las relaciones inter-departamentales"*, se puede observar que de igual forma a las dos dimensiones anteriores, el coeficiente de correlación de Pearson es elevado (0.828653), como lo demuestra la tabla #3, quedando demostrado de esta manera la alta confiabilidad de este instrumento en relación a esta dimensión.

Asimismo, se puede observar en el gráfico #3, que los individuos encuestados mantuvieron prácticamente la misma opinión en relación a los indicadores de la dimensión relaciones, tanto en el pre-test como en el pos-test. El sujeto Nro 1, fue el único que mostró variaciones en sus respuestas en ambas aplicaciones del instrumento, destacando que la variación radica en 1 punto de diferencia con respecto al pre-test por encima o por debajo.

Dimensión Identidad:

Tabla #5. *Puntajes Obtenidos en el Pre-test y en el Post – test y la confiabilidad arrojada en la dimensión "Conflicto"*

Sujeto/item	Identidad (pre-test)						Identidad (post-test)						Correlación (pre y postest)
	24	20	16	10	5	Total	24	20	16	10	5	Total	
Sujeto 1 (1842)	3	3	4	3	3	3,2	4	3	3	3	3	3,2	
Sujeto 2 (0802)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Sujeto 3 (1402)	4	3	4	3	3	3,4	4	3	4	3	3	3,4	
Sujeto 4 (9279)	4	4	4	4	3	3,8	4	4	4	4	3	3,8	
Sujeto 5 (0024)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Sujeto 6 (4044)	4	4	4	4	3	3,8	4	4	4	4	4	4	
Sujeto 7 (2712)	4	4	3	4	2	3,4	4	4	4	4	3	3,8	
Sujeto 8 (2401)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Sujeto 9 (2076)	4	3	4	3	3	3,4	4	3	4	3	2	3,2	0,862998
Sujeto 10 (1424)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Sujeto 11 (0904)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Sujeto 12 (1403)	4	3	4	4	2	3,4	4	4	4	4	3	3,8	
Sujeto 13 (2130)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Sujeto 14 (1977)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Sujeto 15 (1503)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Sujeto 16 (3176)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

Error de medición: 0,43

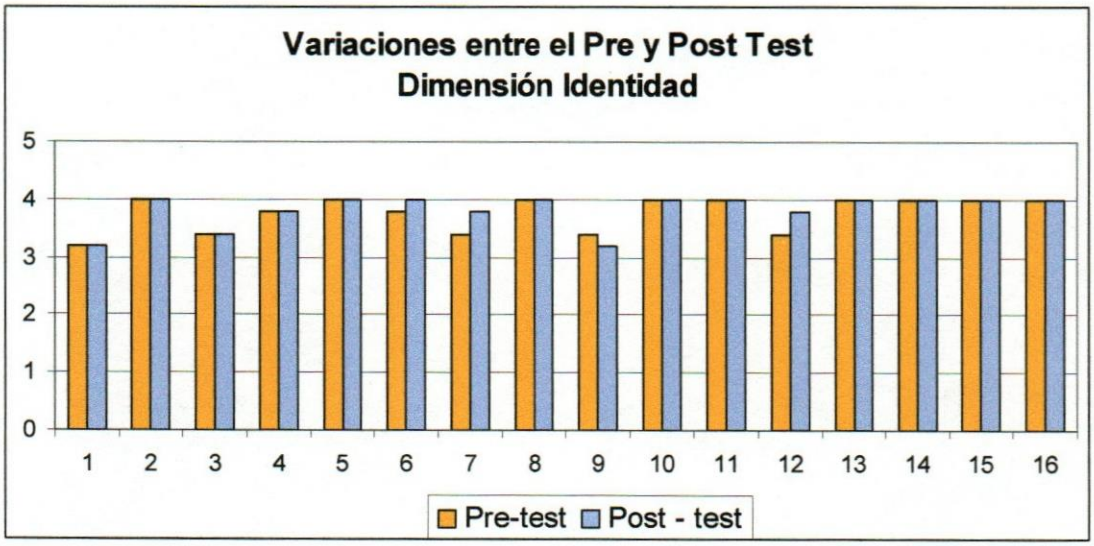


Gráfico #5. Variaciones en los puntajes obtenidos en la dimensión "Identidad" comparando la primera y la segunda aplicación.

En lo que respecta a la dimensión "Identidad", la cual es definida en esta investigación como *"el sentimiento de pertenencia, de identificación con los valores y objetivos de la organización, así como el sentir que se es un miembro valioso dentro del grupo de trabajo"*, se puede observar un coeficiente de correlación suficientemente aceptable, el cual se ubica en un valor de 0,862998

Adicionalmente, tal como lo muestra el gráfico #5, en esta dimensión la mayoría de los sujetos mantuvieron la misma percepción en ambas encuestas y ésta además es bastante elevada.

4.2 Resultados de Clima Organizacional por Dimensión

En esta sección se evidenciarán los resultados en cuanto a las percepciones sobre el Clima Organizacional que arrojó el instrumento de medición diseñado para el Colegio Integral El Ávila y que además, mostró una confiabilidad elevada en 4 de sus dimensiones.

Tabla # 6. *Promedio de las percepciones de Clima Organizacional en las 5 dimensiones*

Dimensiones	Promedio General
Estructura	3,32
Oportunidad	3,21
Relaciones	3,61
Conflicto	2,84
Identidad	3,80

En general, los resultados del estudio mostraron que la dimensión Identidad con la organización y Relaciones fueron las mejores evaluadas de la población encuestada, obteniendo valores de 3,90 y 3,61 respectivamente, que según la escala de medición, indica que las personas tienden a estar "Completamente de Acuerdo" con cada uno de los ítems que miden esta dimensión. Por otro lado, las que mostraron menor índice de acuerdo fueron la dimensión Conflicto y Oportunidades, con valores de 2,84 y 3,21.

Gráfico #6. Promedio en las percepciones de Clima Organizacional en las 5 dimensiones

Dimensión Estructura:

Tabla #7. *Promedios obtenidos en la percepción del Clima Organizacional en la dimensión "Estructura"*

Items dimensión estructura	Cargas de trabajo dist equitativamente en miembros similares	El horario admite cierto grado de flexibilidad	Jerarquía de los miembros está claramente definida	Objetivos están alineados con la misión	Normas de funcionamiento claramente definidas	Promedio General de la Dimensión
Promedio Items	2,66	3,38	3,72	3,69	3,16	3,32

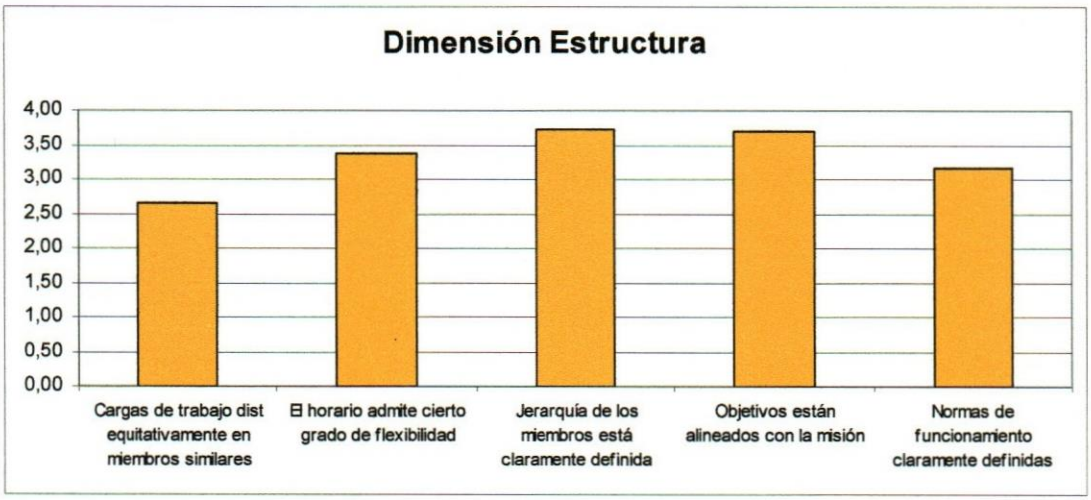


Gráfico #7. Promedios en las percepciones de Clima Organizacional entre los ítems de la dimensión "Estructura"

Para los miembros del Colegio Integral El Avila, pareciera estar clara la Jerarquía de la organización y consideran que los objetivos están alineados con la misión, por lo que estos ítems obtuvieron los valores más altos 3,72 y 3,69. En tercer lugar, también con un valor bastante elevado (3,38), los sujetos indicaron estar de acuerdo en que el horario establecido por el Colegio admite ciertos niveles de flexibilidad.

Sin embargo, los miembros de la organización manifiestan cierto desacuerdo en cuanto a la distribución equitativa de las cargas de trabajo entre miembros de la misma posición como se puede observar en el Gráfico #7.

Dimensión Oportunidad:

Tabla #8. *Promedios obtenidos en la percepción del Clima Organizacional en la dimensión "Oportunidad"*

Items dimensión Oportunidad	Se brinda oportunidades de capacitación y actualización	Toma en cuenta personal interno para realizar promociones	El ascenso está relacionado con los méritos	Se promueve la autonomía en la toma de decisiones	Solicita la participación en la toma de decisiones	Promedio General de la Dimensión
Promedio Total	3,66	2,16	3,00	3,69	3,56	3,21

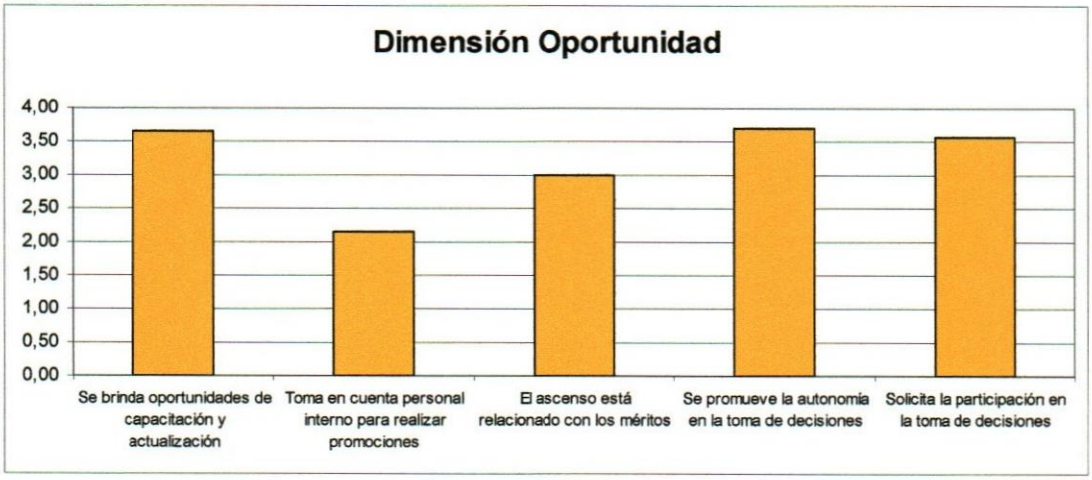


Gráfico #8. Promedios en las percepciones de Clima Organizacional entre los ítems de la dimensión "Oportunidad"

En esta dimensión las personas encuestadas perciben que el colegio ofrece posibilidades de ejercer la autonomía en la toma de decisiones, así como brinda oportunidades de capacitación y actualización, por lo que estos ítems evidenciaron el índice más alto en la escala evaluada (1 a 4), obteniendo valores de 3,69 y 3,66.

Por otro lado, los ítems que se refieren a las posibilidades de promoción, fueron los que mostraron valores más bajos en esta dimensión (2,16 y 3,00), ya que en promedio la percepción de los empleados del Colegio, pareciera indicar cierto desacuerdo en

cuanto a la posibilidad de tomar en cuenta el personal interno para realizar promociones y si las mismas tienen alguna relación con los méritos individuales.

Dimensión Relaciones:

Tabla #9. *Promedios obtenidos en la percepción del Clima Organizacional en la dimensión "Relaciones"*

Items dimensión Relaciones	Existe cooperación entre los miembros	Existe excelente relación entre los miembros	Los miembros de los grupos se comunican para solucionar problemas	Los superiores consideran la opinión de los miembros en la solución de problemas	Se efectúan reuniones para establecer objetivos de trabajo	Los superiores incentivan el logro de los objetivos	Existe una comunicación de fácil acceso con el supervisor	Promedio General de la Dimensión
Promedio Total	3,84	3,63	3,38	3,47	3,69	3,38	3,88	3,61

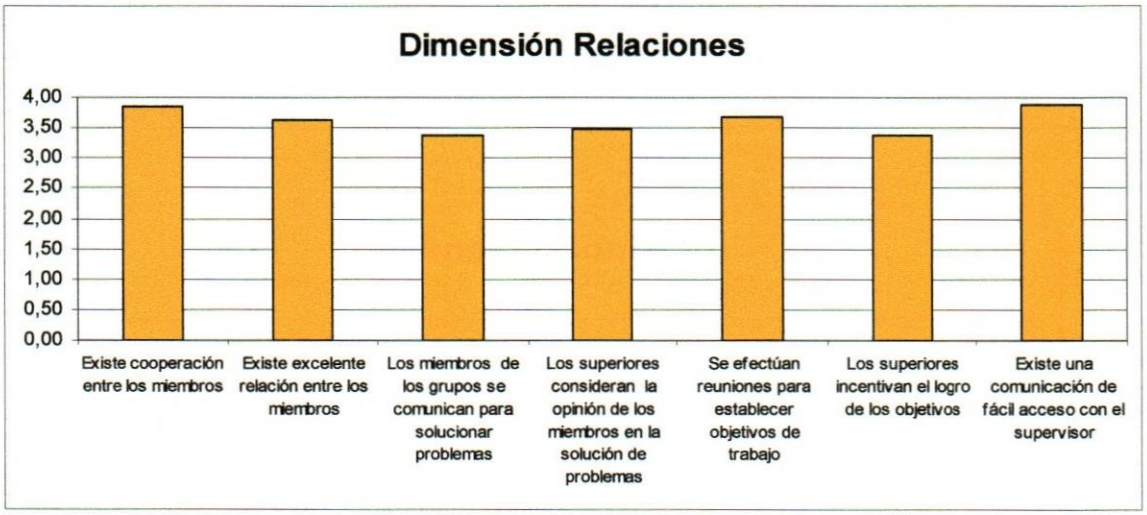


Gráfico #9. Promedios en las percepciones de Clima Organizacional entre los ítems de la dimensión "Relaciones"

En cuanto a las relaciones los miembros del Colegio Integral El Avila perciben en alto grado de acuerdo que existe una comunicación de fácil acceso con la figura de Supervisor y que existe cooperación entre los miembros de la institución, por lo que estos ítems obtuvieron puntuaciones de 3,88 y 3,84. En tercer lugar, las personas

Debido a la baja confiabilidad en la dimensión Conflicto y a las confusiones que pudo generar en las respuestas el ítem 4 y 14, no se consideraron para efectos del análisis de Clima Organizacional en esta dimensión. Sólo se tomó en cuenta los resultados del ítem que mide si las opiniones y reclamos son considerados en la búsqueda de soluciones.

En este sentido, se podría vincular los resultados obtenidos en la dimensión Relaciones obteniendo un valor bajo en la comunicación que existe entre los miembros para solucionar problemas (3,38) y los resultados del ítem que mide la posibilidad de tomar en cuenta las opiniones en la búsqueda de soluciones (3,22)

Dimensión Identidad:

Tabla #11. *Promedios obtenidos en la percepción del Clima Organizacional en la dimensión "Identidad"*

Items dimensión Identidad	Me siento orgulloso de pertenecer a la organización	Me identifico con los objetivos del colegio	Me agrada trabajar en esta institución	Me identifico con los valores	La organización valora mi trabajo	**Promedio General de la Dimensión**
Promedio Total	3,97	3,78	3,94	3,81	3,50	3,80

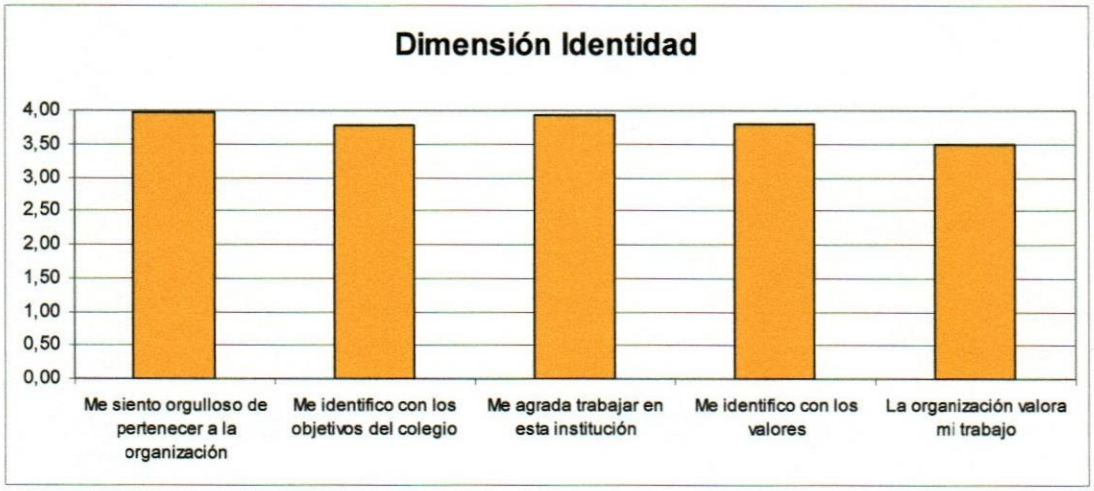


Gráfico #11. Promedios en las percepciones de Clima Organizacional entre los ítems de la dimensión "Identidad"

En cuanto a la dimensión identidad, la mayoría de los miembros que participaron en el estudio se sienten orgullosos de pertenecer a la organización y les agrada trabajar en ella, por lo que estos ítems obtuvieron las puntuaciones más altas en la dimensión 3,97 y 3,94.

Todos los ítems de esta dimensión fueron altamente valorados, sin embargo, el ítem que mide el grado en que la organización valora el trabajo obtuvo la puntuación más baja (3,50)

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Siendo uno de los objetivos principales de esta investigación construir un instrumento válido y confiable para la medición del Clima Organizacional en el Colegio Integral El Avila, las conclusiones que se desprenden de la presente investigación son las siguientes:

En primer lugar, las dimensiones que efectivamente miden el Clima Organizacional en esta Institución Educativa son:

1. Dimensión Estructura
2. Dimensión Oportunidad
3. Dimensión Relaciones
4. Dimensión Conflicto
5. Dimensión Identidad

La definición de las mismas respondió a un análisis exhaustivo de la literatura y a la validación por parte del Director del Colegio, de aquellas que cubrían los elementos necesarios en dicha institución.

Los indicadores que se desprendieron de estas dimensiones, constituyeron la base para la construcción y diseño del instrumento y la posterior medición del Clima Organizacional en el Colegio Integral El Avila.

En segundo lugar, para comprobar la confiabilidad del instrumento de medición de Clima Organizacional se calculó el Coeficiente de Correlación de Pearson por cada

una de las dimensiones a saber: Estructura, Oportunidad, Relaciones, Conflicto e Identidad. A los efectos de esta investigación se considera una puntuación de Confiabilidad alta aquellas que no sean menores a 0.80. En este sentido, se puede señalar que este Coeficiente arrojó en cuatro de las dimensiones consideradas una confiabilidad alta de la siguiente manera: Estructura 0.905752, Oportunidad 0,852044, Relaciones 0.828653, e Identidad 0.862998, por lo que se puede concluir que la mayoría de las dimensiones obtuvieron un índice de correlación lo suficientemente elevado, demostrando la alta confiabilidad del instrumento.

En cuanto a la dimensión de Conflicto, se obtuvo una confiabilidad baja en relación a las otras dimensiones, con un valor de 0,446251. Específicamente, se puede concluir que los ítems número 4 y 14 redactados de la siguiente manera: *Se escuchan las opiniones discrepantes que expresan los miembros del equipo de trabajo y los conflictos interpersonales interfieren en el logro de las metas del colegio,* aparentemente generaron confusión en los encuestados, ya que 4 de las 16 personas que respondieron (25%), evidenciaron respuestas contrarias en ambas aplicaciones (Pre-test y Post-test)

Por otro lado, se calculó el Error Estándar para cada una de las dimensiones, mientras menor el error mayor es la Confiabilidad del instrumento. En este sentido, las Dimensiones que evidenciaron mayor confiabilidad en cuanto al error de medición fueron: Estructura 0,17, Oportunidad 0,27 y Relaciones 0,20.

Sin embargo, la dimensión Conflicto e Identidad revelaron el valor más alto en el error Estándar, con un valor de 0,43, lo que conlleva a una menor confiabilidad en estas dimensiones.

Finalmente, se evaluó por separado cada una de las dimensiones en relación a las percepciones de los empleados del Colegio Integral El Avila con respecto al Clima de dicha institución.

Los resultados del estudio mostraron que la dimensión Identidad con la organización y Relaciones fueron las mejores evaluadas de la población encuestada, obteniendo valores de 3,90 y 3,61 respectivamente, que según la escala de medición (1 al 4), indica que las personas tienden a estar "Completamente de Acuerdo" con cada uno de los ítems que miden estas dimensiones. Y aquellas que mostraron menor índice de acuerdo fueron la dimensión Conflicto y Oportunidades, con valores de 2,84 y 3,21.

5.2 Recomendaciones

Tomando como base los resultados obtenidos en esta investigación sugerimos que para un próximo estudio se revise los ítems relacionados a la Dimensión Conflicto, definida como "*la percepción de los miembros de la organización, tanto de pares como superiores, sobre la posibilidad de emitir opiniones discrepantes y buscar soluciones oportunas*", específicamente los ítems 4 y 14, en virtud a que pareciera que la redacción de los mismos generaron confusión en algunos de los sujetos encuestados.

Ya que en el resto del cuestionario las personas mostraron congruencia en la contestación, sugerimos entonces redactarlos de forma más clara y colocar un mayor número de ítems en esta dimensión, que permitan evaluar la misma con mayor amplitud y claridad de acuerdo a lo que se intenta medir.

Por otro parte, en la Dimensión Oportunidad, los ítems relacionados a las posibilidades de promoción, fueron los que evidenciaron valores más bajos, por ende, se sugiere desarrollar algunas estrategias que se orienten a tomar en cuenta al personal interno para realizar promociones y establecer criterios objetivos que permitan vincular los méritos individuales con los procesos de desarrollo dentro del Colegio Integral El Avila.

Es importante que se den a conocer los resultados de la medición a todos los empleados de la Escuela Básica I y II, así como las acciones con respecto a posibles medidas o cambios que se puedan realizar en el Colegio, en vista de que el aporte que se puede lograr es muy amplio, las personas que participaron en el estudio deben percibir como valioso el diagnóstico para lograr cambios efectivos en el tiempo.

Finalmente, una vez implementado el Plan de Acción, es necesario que el Director del Colegio, establezca lapsos regulares de medición del Clima Organizacional en dicha

institución, de al menos una vez al año. Considerando que en futuras mediciones se pueda incorporar todas las áreas y departamentos del Colegio, a fin de ampliar el alcance y las posibilidades de mejora en relación a este aspecto, tomando en cuenta que el cambio planificado es un proceso cíclico y continuo.

BIBLIOGRAFÍA

ANTONORSI, M. (1991). El oficio del consultor. Concepto, tipos, modalidades de trabajo y otras consideraciones sobre la actividad. *Espacios*, 12.

BALESTRINI, M. (1997). *Cómo se elabora el proyecto de investigación.* Venezuela: BL Consultores Asociados.

BEST , J. (1961). *Cómo Investigar en Educación.* España: Ediciones Morata.

BRAVO, M. y CARDENAS, D. (2005). *Relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicio de Asesoría.* Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

BRUNET, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias.* México: Trillas.

DE COTIIS, T. & KOYS, D. The Identification and Measurement of the Dimensions of Organizational Climate. *Academy of Management*, Cornell University, 171-175

DESSLER, G. (1993). *Organización y administración.* México: Trillas.

FALLETA, S. V (2005). Organizacional Diagnostic Models: A review and Synthesis. *Leadersphere.*

FRENCH, W. y BELL, C. (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (5ta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

FURNHAM, A. (2001). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones.* México: Alfaomega.

GIBSON, J. IVANCEVICH, J. y DONELLY, J. (1994). *Las Organizaciones: Comportamiento, estructura* y Procesos (7ma. ed). Estados Unidos: Adisson-Wesley..

HERNÁNDEZ R., FENÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (1996). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

KERLINGER, F. y LEE, H. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. México: McGraw-Hill.

ROBBINS, S. (1999). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones* (6ta. ed). México: Prentice – Hall Hispanoamericana.

RODRIGUEZ, D. (1990). *Diagnóstico Organizacional*. Chile: Editorial Alfaomega - Universidad Católica de Chile.

ROSARIO, Z. y PEÑALOZA. S. (2006). Guía para la elaboración formal de reportes de investigación. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

SCHNEIDER, B. (1975). Organizational Climates: An Assay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.

SCHNEIDER, B., BRIEF, A. & GUZZO, R. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics*, 7-19.

STETZER, A. & MORGESON, F. (1997). Organizational climate and ineffectiveness: Evidence from 25 outdoor work crew divisions. *Journal of Quality Management*, 2(2), p.251-266).

WOODMAN, R. & KING, D. (2001). Organizational Climate: Science or Folklore?. *Academy of Management Review*, 816-826.

YÁBER, G. y VALARINO, E. (2003, Julio). *Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia.* Artículo presentado en Seminario sobre líneas de investigación en gerencia y economía de la empresa, Caracas, Venezuela.

ANEXOS

Anexo Nro 1. Operacionalización de las Variables

Variable	Definición Nominal	Dimensión	Definición	ITEMS
Clima Organizacional	Es la percepción que tienen los individuos de la organización en la que trabajan, la cual se ve influenciada tanto por el ambiente interno de la misma.	**Estructura**	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la estructura organizacional, reglas, procedimientos, trámites a realizar en el desarrollo de su trabajo.	Las cargas de trabajo están distribuidas equitativamente entre los miembros de la organización que desempeñan cargos similares.
				El horario de trabajo dentro del Colegio admite cierto grado de flexibilidad.
				La jerarquía de los miembros de la organización se encuentra claramente definida.
				Los objetivos generales están alineados con la misión.
				Las normas sobre el funcionamiento general del colegio están claramente definidas
		Oportunidad	Es la percepción que tienen los miembros de la organización en relación a las oportunidades de crecimiento profesional que ésta ofrece, así como la oportunidad de tomar decisiones dentro del Colegio Integral El Avila y también la oportunidad de participar en esta toma de decisiones	El colegio brinda oportunidades de capacitación y actualización.
				Se toma en cuenta el personal interno para ocupar cargos de niveles jerárquicos superiores.
				El ascenso del personal está relacionado con los méritos de los miembros de la organización.
				El Colegio promueve la autonomía en la toma de decisiones en las actividades que se realizan.
				Se solicita la participación en la toma de decisiones en el departamento de básica.
		Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato, de cooperación, integración y comunicación, tanto entre pares como entre jefes y subordinados, así como en las relaciones Inter-departamentales.	Existe cooperación entre los miembros del equipo de trabajo para el logro de los objetivos.
				Existe una excelente relación entre los miembros del equipo de trabajo de Básica.
				Los miembros de los distintos grupos de trabajo se comunican para la solución de problemas.
				Los superiores jerárquicos toman en cuenta la opinión del personal para la solución de un problema.
				Se efectúan reuniones para establecer los objetivos de trabajo entre superiores jerárquicos y el resto del personal.
				Los superiores jerárquicos incentivan el logro de los objetivos.
				Existe una comunicación de fácil acceso con el supervisor.
		Conflicto	Es la percepción de los miembros de la organización, tanto de pares como superiores, sobre la posibilidad de emitir opiniones discrepantes y buscar soluciones oportunas	Se escuchan las opiniones discrepantes que expresan los miembros del equipo de trabajo.
				Las opiniones y reclamos siempre son consideradas para la búsqueda de soluciones oportunas.
				Los conflictos interpersonales interfieren en el logro de las metas del colegio
		Identidad	Es el sentimiento de pertenencia, de identificación con los valores y objetivos de la organización, así como el sentir que se es un miembro valioso dentro del grupo de trabajo.	Me siento orgulloso de pertenecer a esta institución.
				Me identifico con los objetivos generales del colegio.
				Me agrada trabajar en esta institución educativa.
				Me identifico con los valores de la organización.
				La organización valora mi trabajo

Si usted marcó una equis (X) en el espacio "Completamente de acuerdo", indica que usted está completamente de acuerdo en que las normas sobre el funcionamiento general del colegio están claramente definidas.

Su opinión es la que nos interesa, no existen respuestas correctas ni incorrectas, por favor responda de manera individual y sinceramente.

Debe contestar a todas y cada una de las afirmaciones planteadas y no dejar alguna afirmación sin responder. Marque una (1) sola de las alternativas de respuesta por cada una de las preguntas.

COMIENCE A CONTESTAR EN EL REVERSO DE ESTA HOJA

	COLEGIO INTEGRAL EL AVILA	Completamente en Desacuerdo	Medianamente en Desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	Completamente de Acuerdo
1	Las normas sobre el funcionamiento general del colegio están claramente definidas.				
2	El Colegio promueve la autonomía en la toma de decisiones en las actividades que se realizan.				
3	Existe cooperación entre los miembros del equipo de trabajo para el logro de los objetivos.				
4	Se escuchan las opiniones discrepantes que expresan los miembros del equipo de trabajo.				
5	La organización valora mi trabajo.				
6	Los miembros de los distintos grupos de trabajo se comunican para la solución de problemas.				
7	El colegio brinda oportunidades de capacitación y actualización.				
8	Las cargas de trabajo están distribuidas equitativamente entre los miembros que desempeñan cargos similares.				
9	Los superiores jerárquicos incentivan el logro de los objetivos.				
10	Me identifico con los valores de la organización.				
11	Los objetivos generales están alineados con la misión.				
12	Los superiores jerárquicos toman en cuenta la opinión del personal para la solución de un problema.				
13	Se toma en cuenta el personal interno para ocupar cargos de niveles jerárquicos superiores.				
14	Los conflictos interpersonales interfieren en el logro de las metas del colegio.				
15	Existe una comunicación de fácil acceso con en supervisor.				
16	Me agrada trabajar en esta institución educativa.				
17	La jerarquía de los miembros de la organización se encuentra claramente definido.				
18	El ascenso del personal está relacionado con los méritos de los miembros de la organización.				
19	Se efectúan reuniones para establecer los objetivos de trabajo entre superiores jerárquicos y el personal.				
20	Me identifico con los objetivos generales del colegio.				
21	El horario de trabajo dentro del Colegio admite cierto grado de flexibilidad.				
22	Existe una excelente relación entre los miembros del equipo de trabajo de Básica.				
23	Las opiniones y reclamos siempre son consideradas para la búsqueda de soluciones oportunas.				
24	Me siento orgulloso de pertenecer a esta institución.				
25	Se solicita la participación en la toma de decisiones en el departamento de básica.				