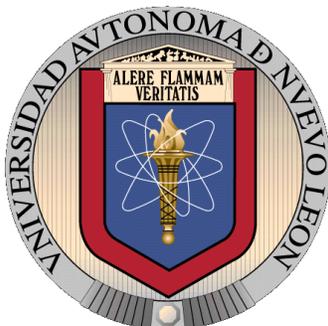


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

POSGRADO DE PSICOLOGÍA



MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA SECUNDARIA GENERAL

DEL ESTADO DE DURANGO

PROYECTO FINAL DE CAMPO

PARA OBTENER EL GRADO DE MAestrÍA EN

PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y ORGANIZACIONAL

POR

LIC. CECILIA SOLIS VÁSQUEZ

DIRECTOR

MTRO. JOSÉ ALFREDO SALINAS ALANÍS

MONTERREY, NUEVO LEÓN

MAYO DE 2014

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

POSGRADO DE PSICOLOGÍA



MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA SECUNDARIA GENERAL

DEL ESTADO DE DURANGO

PROYECTO FINAL DE CAMPO

PARA OBTENER EL GRADO DE MAestrÍA EN

PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y ORGANIZACIONAL

POR

LIC. CECILIA SOLIS VÁSQUEZ

DIRECTOR

MTRO. JOSÉ ALFREDO SALINAS ALANÍS

MONTERREY, NUEVO LEÓN

MAYO DE 2014

MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA SECUNDARIA GENERAL
DEL ESTADO DE DURANGO

Aprobación del producto integrador:

Mtro. José Alfredo Salinas Alanís.
Director del Producto integrador.

Mtro. José Alfredo Salinas Alanís.
Sinodal.

Mtra. María Eugenia González García.
Sinodal.

Dr. Rubén Treviño Gámez
Sinodal.

Monterrey, Nuevo León, a ____ de _____ del 2014.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios, que me ha permitido vivir y concluir esta experiencia, por sus bendiciones y oportunidades que ha puesto en mi camino.

A mis padres, Oscar y Cecilia, quienes me han brindado su apoyo, motivación y ejemplo ante cada decisión que he tomado; por su amor y confianza incondicional que me han llevado ser y lograr todo lo que soy hasta el día de hoy.

A mis hermanos Alberto y Oscar, que han sido mi motivación para mejorar y crecer cada día, por su amor y apoyo para alcanzar cada una de mis metas.

A mi director de tesis, Maestro José Alfredo Salinas Alanís, por ser mi guía, por su paciencia y consejos para lograr concluir este importante ciclo.

A mis revisores y sinodales de tesis, Maestra Ma. Eugenia González García y Doctor Rubén Treviño Gámez, por su apoyo y consejos para finalizar satisfactoriamente este proyecto.

A mis amigos que me acompañaron durante este camino, Javier Ayala, Jesús Serrano, Ivonne Gallegos y Pilar Bravo, por el apoyo, confianza y la motivación que me dieron durante todo el curso, por ser mis recordatorios y mi impulso para ser siempre mejor.

Igualmente agradezco a mi ángel Carlos Guerrero, quien fue inspiración y una gran motivación para seguir adelante cada día, donde quiera que estés gracias por creer en mí.

A la Secundaria General No, 3 “Jaime Torres Bodet” del Estado de Durango, Dgo., por permitirme desarrollar con ellos mi proyecto de tesis.

RESUMEN.

Mediante la aplicación de encuesta tipo Likert se busca conocer el grado de satisfacción e insatisfacción que existe entre el personal que labora en la Secundaria General No.3 Jaime Torres Bodet del Estado de Durango.

La encuesta de clima laboral utilizada en esta investigación comprende las siguientes variables organizacionales: Actividad Laboral, Método de Supervisión, Comunicación, Remuneración, Trabajo en Equipo, Ascenso o Promociones, Recursos para el Trabajo y Capacitación.

A través de los resultados obtenidos en el estudio, se busca implementar algunas estrategias de mejora tendientes a elevar la satisfacción del personal que labora en la empresa.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Introducción	8
1.2. Definición de Clima Organizacional	9
1.3. Planteamiento del Problema	11
1.4. Descripción de la Organización	12
1.5. Justificación	19
1.6. Objetivos	20
1.6.1. Objetivo General	20
1.6.2. Objetivo Especifico	20
1.7. Hipótesis	20
1.8. Delimitaciones y Limitaciones	21
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.	22
2.1. Definición de Organización	22
2.2. Antecedentes y Definiciones del Clima Organizacional	24
2.3. Importancia del Clima Organizacional	27
2.4. Variables de Clima Organizacional	29
2.5. Clima Organizacional en el Ámbito Educativo	34

2.6. Enfoques del Clima Organizacional en el Ámbito Educativo	35
CAPÍTULO 3. MÉTODO.	41
3.1. Participantes	41
3.2. Escenario	41
3.3. Instrumentos	42
3.4. Procedimiento y Análisis de Datos	43
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.	44
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	56
REFERENCIAS.	60
ANEXOS.	69

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

1.1 Introducción

El ambiente laboral ha ido cambiando en los últimos años y actualmente vivimos un periodo en que la mirada se ha puesto sobre todo en cuidar e incrementar el potencial humano de las organizaciones. Se ha hallado que el clima laboral incide en distintos tipos de resultados de las escuelas, tales como el nivel de aprendizajes de los alumnos, la distribución social del conocimiento entre los alumnos de distinta clase social, el abandono o los episodios de violencia escolar (Edmonds, 1979; Rutter et al., 1979; Mortimore et al., 1988; Bryk, Lee & Holland, 1993; Ravela et al., 1999; Macbeath & Mortimore, 2001; Creemers & Reezigt, 2003; Fernández, 2003 y 2004a; PISA, 2003).

Tomando en cuenta que en toda organización uno de los componentes principales son las personas, especialmente si hablamos de una institución educativa en donde sus componentes principales son tanto los maestros y los alumnos como el personal administrativo, se vuelve sumamente importante conocer el grado de satisfacción y calidad de las persona que laboran en la institución, pues esto se verá también reflejado en su trabajo.

Una de las grandes áreas sobre las que se puede trabajar dentro de la institución es en el estudio y desarrollo de un buen clima organizacional. Primeramente se debe saber a qué hace referencia este término

1.2 Definición de Clima Organizacional

Chiavenato (2000) habla sobre el clima organizacional como el ambiente interno existente entre los miembros de la organización que está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por lo tanto, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades.

El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa. De acuerdo con esta definición se puede observar que el clima organizacional juega un papel importante dentro de las organizaciones al cuidar el aspecto motivacional de las personas, razón que puede influir de manera positiva en la organización dando como resultado un aumento en la productividad, mejor desempeño de los empleados, aumento del compromiso organizacional y una disminución de la rotación entre otros. Por el contrario, un mal clima organizacional influye de manera negativa pues el estado de ánimo y motivación de los empleados disminuye y esto afectará tanto la conducta y actitud como el desempeño de los colaboradores dentro de la organización.

Sin embargo, la motivación no es lo único que observa el clima organizacional. Es un concepto multidimensional e involucra a su vez factores como tecnología, políticas de la empresa, reglamentos internos y actitudes que pueden ser premiados o sancionados por los factores sociales (Chiavenato, 2006). Así pues, se puede considerar al clima organizacional como una de las características que define a una organización y este puede ser saludable o en

su defecto enfermizo. Es por esto que debe estudiarse a fin de hacer mejoras en el mismo para que influyan de manera positiva en la empresa.

Por otro lado es importante destacar que el clima organizacional es un elemento intangible en toda organización que, como ya se mencionó, tiene gran influencia en la misma pues llega a darle un carácter o ser parte de su personalidad. Sin embargo, no deja de ser un elemento que se puede observar, medir y evaluar, lo cual permitirá hacer cambios en caso de ser necesario a fin de generar una mejora dentro de la organización.

Una característica del clima organizacional que es importante tomar en cuenta al momento de su estudio es la subjetividad del mismo, debido a que este se ve afectado por las relaciones que pueda tener el trabajador entre sus compañeros de trabajo, con sus superiores, el espacio físico donde se desenvuelve, el tipo de trabajo que se desempeña, la remuneración que se recibe, la motivación, entre otras variables.

Debido a que la misma competencia del mercado laboral y en este caso el campo educativo exige cada día más de las organizaciones, estas se ven enfrentadas con factores como rotación, bajo desempeño, ausentismo o desmotivación por parte de sus empleados, lo cual afecta a la capacidad de responder a las demandas externas de la institución. Es aquí uno de los puntos donde se vuelve importante evaluar el clima organizacional de una empresa o institución a fin de conocer aquellos factores que están afectando de manera directa a su personal y, a su vez, a su productividad para entonces poder desarrollar un plan de acción que tenga como finalidad mejorar, corregir o bien eliminar aquello que esté afectando de manera negativa en la organización.

1.3. Planteamiento del Problema

A través de los años el campo educativo ha atravesado por diferentes procesos de cambio, mismos que han generado una mayor exigencia para las instituciones educativas ya sea Federales, Estatales o Privadas; exigencias en cuanto a calidad en la educación, infraestructura, preparación del personal que ahí labora, tecnología entre otros.

Dentro del mismo campo educativo se crea un mercado laboral, que con el tiempo se ha vuelto más competitivo y exigente debido a los mismos cambios que se pide el exterior. Esta competitividad trae consigo también cambios en el ambiente laboral de cada institución a los que es importante prestar atención a fin de corregir, cambiar o mejorar.

Es importante mantener un buen clima organizacional dentro de las instituciones educativas de cualquier nivel buscando así el mantenimiento y buen desempeño de los colaboradores que trabajan en ellas a fin de brindar un servicio de calidad.

Al ser los estudiantes y la comunidad en sí el cliente directo, se vuelve de suma importancia prestar atención a aquellos fenómenos que puedan estar afectando el buen desempeño de quien en ellas laboran, es importante considerar que el trabajo de cualquier colaborador de una institución educativa se ve reflejado en los individuos de la sociedad, por lo que al hablar de centros educativos de calidad se debe considerar que como cualquier otra organización una institución educativa es un sistema y por lo tanto se compone de diferentes partes tanto tangibles como intangibles y un cambio en cualquiera de estas partes tendrá impacto en el resto del sistema, sea positivo o -en el peor de los casos-, un efecto negativo.

1.4. Descripción de la organización.

En el sistema de secundarias se pueden ubicar tres categorías:

- a) Secundarias Técnicas, que pertenecen al sistema federal, pero su principal característica es la formación de técnicos aun cuando ahora en día es simplemente instrucción secundaria. Así mismo se puede notar que cuentan con mayor y mejor infraestructura y recursos con la finalidad de formar personal ciertas habilidades específicas de carácter técnico.
- b) Secundarias Generales, su finalidad es brindar a los estudiantes conocimientos de cultura generales y otorgando a su vez, el certificado de secundaria requerido para poder conseguir empleo o bien ingresar a una educación superior; están más enfocadas al área humanista y sus recursos dependen también del gobierno federal en una menor escala que las técnicas.
- c) Secundarias Estatales, responden a una demanda local y cuenta con menos recursos, los cuales dependen del gobierno estatal y por lo general su creación comienza de manera irregular en casas particulares que son facilitadas por los mismos vecinos.

La Escuela Secundaria General No.3 “Jaime Torres Bodet” comenzó el 4 de septiembre del 1978 como una escuela más del grupo de la llamadas Secundarias Generales, ya que los recursos económicos dependen del gobierno Federal. Fue fundada en la colonia 16 de septiembre como escuela de nueva creación con 6 grupos en el turno matutino y 4 en el vespertino, y en el transcurso de 3 años llegó a ser una escuela de organización completa con 18 grupos en cada turno gracias a la demanda la zona habitacional, misma en la que hasta

la actualidad se encuentra ubicada así como su cercanía con otras colonias. Por cuestiones de sistema no hay incremento de grupos, a la fecha se mantienen solo 18 grupos por la mañana y 18 grupos en el turno vespertino. Lo que es variable es la población escolar, es decir, a veces el turno vespertino tiene menor cantidad de alumnos que el matutino.

La infraestructura se desarrolló a lo largo de un promedio de cinco años hasta contar con 18 aulas, cinco talleres, área de servicios administrativos, cooperativa escolar (cafetería), dos laboratorios y tres canchas deportivas. Alrededor de diez años después, gracias a la gestión de los diferentes directores se logró la construcción de tres cubículos para orientación escolar, banda de guerra y archivo administrativo así como una bodega. Para cuando iba a cumplir 20 años de fundación, se logró la construcción de la sala de maestros gracias a la gestión de una delegación sindical. Actualmente se están realizando actividades para la construcción de un aula equipada para el grupo de danza.

Actualmente la institución está conformada por una plantilla de 119 trabajadores de los diferentes departamentos divididos en dos turnos y algunos que tienen nombramiento en ambos turnos. Los trabajadores se encuentran divididos en 66 trabajadores del turno matutino, quienes tienen hasta 35 horas asignadas que se cubren en un horario de 7:30 a.m. a 1:40 p.m.; 53 trabajadores en el turno vespertino con un máximo de 35 horas asignadas que son cubiertas en un horario de 2:00 p.m. a 8:10 p.m. Así mismo, de los 119 trabajadores 31 trabajan en ambos turnos, siendo todos docentes con un nombramiento de hasta 42 horas, que se encuentran asignados al turno matutino y cubren el resto de las horas asignadas dentro del turno vespertino, por lo que la hora de entrada permanece a las 7:30 a.m. pero su hora de salida puede variar de acuerdo con la asignación de horas.

La institución está conformada por:

Un **Director por cada turno** y su función es dirigir todas y cada una de las actividades de la escuela así como los diferentes departamentos, la gestión de recursos y el reporte correspondiente de todas las actividades ante la secretaria de educación;

Subdirectores, uno para cada turno y cuya función es la coordinación de los diferentes departamentos con un trato más directo para reportar ante el director las diferentes actividades.

Consejo Técnico Escolar (uno por cada turno) que está conformado por todo el personal de la escuela, el cual se reúne una vez por mes con la finalidad de determinar las acciones a realizarse durante el ciclo escolar llamada junta de seguimiento, mismas en las que se revisan los avances, niveles de logro y desarrollo o modificaciones requeridas para el logro de la metas, tales como promedio superior al 8.0., asistencia completa, puntualidad, disciplina y atención a padres de familia.

Consejo de Participación Social (uno por turno) que se conforma por el personal directivo (director, subdirector y coordinador académico), presidentes de academia, representantes de la sociedad de padres de familia y el presidente de la sociedad de alumnos. Su función está relacionada con la revisión y procuración de la seguridad de la escuela y participación con la comunidad.

Consejo de Tienda Escolar, se forma por el contralor, director y permisionario de la cooperativa escolar y su función es determinar los productos a venderse en la tienda escolar así como la administración de los recursos que se obtienen de la cooperativa.

Sociedad de Alumnos, quienes tienen por tarea representar al alumnado frente a la dirección de la escuela.

Contraloría, persona responsable del activo fijo de la escuela en ambos turnos, control del sistema becario para los alumnos, manejo de la nómina de todo el personal así como responsable de compras de los diferentes materiales requeridos en la escuela.

Asociación de Padres de Familia, su función es apoyar a la dirección de la escuela en las diferentes actividades para la gestión de recursos así como llevar ante el director las quejas o carencias que ellos conocen a través de sus hijos.

Personal administrativo, el cual se encarga del registro de calificaciones del alumnado, reportes e informes de los diferentes departamentos de la escuela que se tienen que hacer llegar a la secretaria de educación así como las incidencias del personal para hacer llegar el reporte al departamento de finanzas de la secretaria encargado de emitir el pago correspondiente; otra de sus funciones es la elaboración de la documentación como certificados, constancias, cartas de buena conducta entre otros que es requerida por el alumnado para comprobar su educación secundaria; dependen directamente del subdirector.

Asistentes de Plantel, sus funciones son mantener limpias y en buenas condiciones las instalaciones de la escuela y su horario de entrada es una hora antes que el resto del personal, dependen directamente del subdirector de la secundaria.

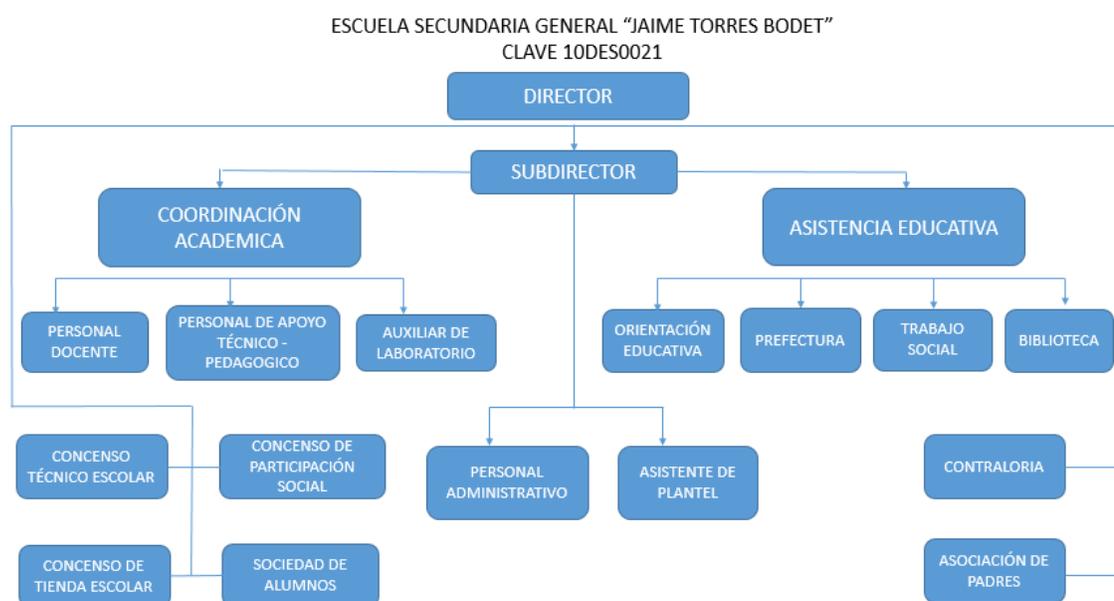
Personal de coordinación académica, reporta directamente a la subdirectora de la escuela y como su nombre lo indica, su función es coordinar al personal docente en sus diferentes funciones, así como al personal de apoyo técnico pedagógico y auxiliares de Laboratorio que se encargan de atender a los grupos que asisten a laboratorio proporcionándoles, materiales, sustancias y equipos necesarios para las diferentes practicas tanto de física como de química así como el apoyo directo a los maestros de dichas materias.

Personal Docente, depende la coordinación académica y comprende a todos los maestros de las diferentes asignaturas, su función es la planeación e impartición de clases a los alumnos, hacer las evaluaciones correspondientes a los cinco diferentes momentos de evaluación, reportar resultados y avances ante los administrativos para determinar si los alumnos pueden seguir avanzando al siguiente nivel. El personal docente se encuentra dividido en academias de acuerdo con la asignatura que se imparte: *español, matemáticas, inglés, ciencias naturales que comprende biología, física elemental y química; ciencias sociales que abarca historia, geografía y formación cívica, educación física, educación artística y educación tecnológica o talleres que abarcan los 6 talleres: electricidad, ofimática, computación, dibujo técnico, carpintería e industria del vestido*. La intención de esta división por academias es organizar las diferentes actividades y estrategias de aplicación para lograr el mejor resultado posible en la evaluación del alumnado al final de cada ciclo escolar y hacerlo del conocimiento de los padres de familia a través de reuniones de evaluación en las que se les hace saber el avance o retroceso de sus hijos en las diferentes asignaturas. Estas reuniones tienen lugar al final de cada uno de los momentos de evaluación en los meses de octubre, diciembre, febrero, abril y junio.

Personal de Apoyo Técnico Pedagógico. Está integrado por el personal que atiende las aulas HDT o de medios, que cuentan con servicio de internet, pantallas inteligentes y computadores personales; su atención es hacia todos los grupos y personal que requiera de los recursos tecnológicos para las diferentes materias.

Personal de Asistencia Educativa, depende directamente de la subdirección y se conforma por *orientación educativa* que son los psicólogos y orientadores educativos y cuya función es la atención tanto a alumnos con problemas como a padres de familia con

situaciones especiales, ya sea de conducta o salud. Entre ellos se encuentra el personal de *Prefectura*, quien que se encarga de verificar el correcto desarrollo de las actividades diarias de alumnos y docentes; *trabajo social*, quien da seguimiento a alumnos con características o problemáticas especiales por medio de entrevistas con padres de familia así como visitas a domicilio; *bibliotecarios* y *médico escolar*.



A lo largo de los años, el personal de la escuela ha aumentado en sus diferentes áreas debido a las demandas del sistema de trabajo que se maneja por horas, lo cual provoca, por ejemplo, que en el turno vespertino se cuente con mayor personal en la plantilla de trabajadores que en el turno matutino, esto ya que por lo general, los maestros que laboran por la tarde tienen menos horas asignadas. Por el contrario, la demanda de la educación por la mañana es mayor que la del turno vespertino en una diferencia de casi el 50% teniendo

grupos de incluso 40 alumnos por la mañana mientras que por la tarde los grupos más grandes son de máximo 20 alumnos. Tanto la ubicación y sobretodo sus logros académicos han hecho que la demanda de la población que quiere ingresar aumente a lo largo de los años con la intención principalmente de pertenecer al turno matutino gracias a la proyección que se le ha dado a la escuela ante la comunidad.

A pesar de las diferentes carencias, -a diferencia de otras secundarias que se encuentran dentro del mismo subsistema de secundarias generales-, la Secundaria No. 3 ha logrado destacar en diferentes concursos anuales tanto académicos, deportivos y artísticos, obteniendo los primeros lugares en las tres categorías durante cinco años consecutivos hasta hace dos años, en los cuales los mas que se ha bajado fue a segundo y tercer lugar respectivamente. Se ha procurado mantener siempre los primeros lugares, siendo conscientes de que esto asegura la demanda educativa para sostenerse con respecto a la competencia que significan las otras secundarias ubicadas en zonas cercanas.

Tanto la demanda a la que se ve expuesta la Secundaria Jaime Torres Bodet como la jubilación de diferentes miembros del personal han provocado que la plantilla de trabajadores cambie y crezca a lo largo de los años, sin embargo a pesar de estos cambios el ambiente que se observa es tranquilo y acogedor, como en toda institución existe la necesidad de conocer y evaluar las diferentes áreas de oportunidad con la finalidad de mantener y mejorar o en su debido caso corregir aspectos que pudieran impactar directamente con el ambiente laboral. El clima laboral es importante en una institución educativa, ya que impacta en el desempeño de sus trabajadores que están relacionados directamente con los alumnos a quienes se busca educar y desarrollar de una manera integral.

1.5. Justificación

El interés por realizar un estudio de clima organizacional en una institución educativa como la Secundaría General No.3 Jaime Torres Bodet del Estado de Durango, es debido a la gran importancia que tiene la percepción que tienen los trabajadores y la influencia de estas mismas percepciones en el resultado de su trabajo; de acuerdo con Salazar Estrada, J., Guerrero Pupo, J., Machado Rodríguez, Y., et al (2009), hablan sobre las ventajas que tiene un clima organizacional positivo sobre el desempeño de los trabajadores, pues favorece el cumplimiento de los objetivos generales de la organización, mientras que un mal clima organizacional propicia el deterioro del ambiente de trabajo, el bajo rendimiento a la vez que puede generar situaciones de conflicto ineficiencia y rotación.

Al ser el clima organizacional un reflejo de la personalidad y el ambiente interno de una organización, induce a los colaboradores a adoptar determinados comportamientos que pueden favorecer o por el contrario afectar la calidad del trabajo desempeñado y el servicio que se presta a la comunidad circundante; al ser la principal función y misión de una institución educativa el formar individuos responsables y con valores, es importante conocer y trabajar directamente con todos los miembros de la comunidad educativa quienes son responsables por al menos ocho horas diarias de lunes a viernes de transmitir conocimiento, valores y hábitos entre otras habilidades y competencias para la vida y superación en este caso de los estudiantes que se encuentran en dicha institución.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General:

Conocer la percepción de los trabajadores de una institución educativa de gobierno a nivel secundaria en relación al clima organizacional, para de esta forma brindar recomendaciones orientadas hacia la mejora continua y la toma de decisiones dentro de la institución.

1.6.2. Objetivos Específicos:

Durante la realización del presente trabajo se pretende:

- a) Elaborar y aplicar una herramienta tipo encuesta para medir el clima organizacional de la institución.
- b) Conocer el clima organizacional a nivel general de la institución.
- c) Identificar en base a cada indicativo su tendencia a nivel general.
- d) Identificar las áreas de oportunidad para mejorar el clima organizacional de la institución.

1.7. Hipótesis de investigación.

El presente estudio pretende encontrar evidencia que permita aceptar o rechazar las siguientes hipótesis.

H1. La satisfacción laboral presente en el personal de la Esc. Sec. Gral. No.3 JTB es alta

Ho. La satisfacción laboral presente en el personal de la Esc. Sec. Gral. No.3 JTB es baja

1.8. Limitaciones y Delimitaciones

Es necesario hacer notar aquí que los resultados encontrados en el presente estudio son solamente aplicables a la institución educativa objeto de la investigación y de ninguna manera son generalizables a otras escuelas del mismo ramo.

Las razones de esta limitación obedecen a que la investigación no se ajusta a los requisitos metodológicos que se establecen por las ciencias empíricas en este particular.

Así mismo, los resultados aquí encontrados deben ser tomados únicamente como indicadores de la tendencia del fenómeno bajo estudio y no como datos altamente confiables bajo las cuales conformar una estrategia de cambio en la organización.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.

2.1. Definición de Organización.

Las organizaciones son entidades abstractas, pero son reales, de hecho pueden considerarse “vivas”. Se pueden definir como un grupo coordinado de personas que desempeñan tareas para producir bienes o servicios. (Muchinsky, 2007).

Existen diferentes teorías para describir como se componen y funcionan las organizaciones, sin embargo, la teoría de los sistemas, permite tener un mayor acercamiento a las organizaciones para entender su componente principal, las personas.

Katz y Kahn (1978) fueron de los primeros proponentes del pensamiento sobre las organizaciones como una serie de sistemas entrelazados. La teoría de los sistemas ve que en una organización existe una relación interdependiente con su ambiente: “Es imposible entender el comportamiento individual o las actividades de grupos pequeños separados del sistema social en el que interactúan. Una organización compleja es un sistema social; los diversos segmentos y funciones discretos en ella no se comportan como elementos aislados. Todas las partes afectan todas las partes. Cada acción tiene repercusiones en toda la organización, debido a que todos los elementos están vinculados” (Scott Mitchell y Birnbaum, 1981).

De acuerdo con la teoría de los sistemas, un sistema organizacional está compuesto por cinco partes:

1. Individuos: traen con ellos sus propias personalidades, capacidades y actitudes a la organización, lo cual influye en lo que esperan obtener al participar del sistema.

2. Organización formal: es el patrón interrelacionado de puestos de trabajo que propician la estructura del sistema.
3. Grupos pequeños: los individuos no trabajan aislados sino se vuelven miembros de grupos pequeños como una forma de facilitar su propia adaptabilidad dentro del sistema.
4. Posición o status y rol o papel: existen diferencias de posición y papel entre los puestos de la organización y definen el comportamiento de los individuos dentro del sistema.
5. Escenario físico: este es el ambiente físico externo y el grado de tecnología que caracteriza a la organización.

Esta teoría permite entender que las partes en interacciones que se dan dentro de un sistema no existen por si solas, sino que más bien existen para cumplir las metas mayores del sistema, las cuales son: estabilidad, crecimiento y adaptabilidad. En base a esto podemos decir entonces que una organización exitosa, no solo es efectiva para cumplir sus objetivos, sino también estable, creciente y adaptable.

Con base en estas definiciones, podemos determinar que una escuela o institución educativa es entonces también una organización, que se rige bajo las misma características, estando enfocada al servicio que es la educación. Siendo pues una organización, comparte también las mismas posibilidades de desarrollo y crecimiento que una organización o empresa orientada a la producción, enfrentándose también a las mismas amenazas que pueden hacerla transformarse y mejorar o en por el lado contrario desaparecer.

Es importante entonces considerar el papel que el clima organizacional juega dentro de las instituciones educativas, como este influye en el desempeño, desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional de los trabajadores de la misma.

2.2. Antecedentes y Definiciones del Clima Organizacional.

El clima organizacional ha sido estudiado por diferentes autores como Forehand y Gilmer (1984), Argyris (1970), Halpin y Croft (1963), Litwin y Stringer (1968), Tagiuri (1968), Dessler (1979), Flippo (1984), Reichers y Schneider (1990), Brunet (1987) y Chiavenato (1990), entre otros.

En base a los diferentes estudios realizados por dichos autores definen al clima organizacional como un concepto multidimensional, esto ya que tiene relación con diferentes aspectos de la organización y de la misma personalidad de los trabajadores, siendo su principal componente la percepción de las personas. Se puede decir entonces que el clima organizacional constituye la personalidad de la organización, misma que está definida por la percepción de los trabajadores en cuanto a la actividad laboral como tal, el ambiente físico, las relaciones interpersonales al interior de la organización y las diferentes normas y políticas que pueden regular el trabajo.

La definición del clima organizacional de acuerdo con Silva (1996) se puede agrupar de acuerdo a tres enfoques. Enfoque objetivo, comprende el clima como un conjunto de características tangibles que influyen sobre la conducta de sus integrantes (Brunet 2004). De acuerdo con este enfoque el clima existe fuera de las personas que trabajan en la organización, estas solo se encuentran expuestas al mismo y lo perciben y reflejan.

De acuerdo con el enfoque subjetivo, el clima son las percepciones personales de los individuos de la organización, aquí se observa al clima como dependiente del estado de ánimo y de los antecedentes de quienes lo experimentan, es una descripción individual o personal del entorno.

Por último el enfoque integrador, habla del clima organizacional como un resultado de la interacción entre la conformación física de la organización y las características personales de los miembros de la organización.

Para Forehand y Gilmer (1964) el clima organizacional se refiere a características que distinguen una organización de otra, perduran en el tiempo e influyen en el comportamiento de las organizaciones, siendo así la personalidad de la organización.

Findlater y Margulies (1969) se refieren a las propiedades organizacionales percibidas y que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.

Schneider y Hall (1970) definen el clima organizacional como las percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de esta y las personas.

De acuerdo con James y Jones (1974) son las representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación.

Para Schneider (1975) el clima organizacional son las percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.

Payne, et al. (1976) lo definen como el consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen sobre la organización; mientras que James et al. (1978) se refieren a él como la suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.

Litwin y Stringer (1978) dicen que es un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.

Glick (1985) habla del clima organizacional como un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

Goncalves (1997) menciona que el clima organizacional se compone de elementos importantes y que deben ser entendidos, tales como, las características del medio ambiente de trabajo, la forma en que estas características son percibidas por los trabajadores, ya sea directa o indirectamente y las repercusiones que el clima tiene en el comportamiento laboral.

Para Cabrera (1999) el clima laboral es la personalidad de la empresa, se forma por la ordenación de las características propias de la organización.

Por su parte Chiavenato (2000) define el clima organizacional como el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, menciona está ligado al grado de motivación de los empleados e indica los de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente.

Maish (2004) menciona que es un concepto muy complejo, sensible y dinámico a la vez, ya que maneja muchos componentes lo que lo hace complejo, sensible pues los mismos componentes pueden afectarlo y dinámico porque al estudiar los componentes se pueden hacer mejoras implementando acciones correctivas.

Como se puede observar a través de los años se han proporcionado diferentes definiciones sobre el concepto, mismas que se van enriqueciendo unas a otras y que mantienen la esencia principal del clima organizacional, ya que es multidimensional y se ve afectado directamente por la percepción que los trabajadores puedan tener de la organización; es objetivo pues se compone de elementos que son tangibles, pero también tiene un componente subjetivo que son todos aquellos aspectos intangibles que interfieren directamente en el cómo un individuo lo puede observar, experimentar y después reflejar.

2.3. Importancia del Clima Organizacional.

De acuerdo con Guedez (2000), el clima organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es quien determina en un dado momento la permanencia o el arraigo de las personas a la misma.

Es importante tomar en cuenta que las percepciones que tienen los empleados sobre el funcionamiento de la organización determinan en gran medida el comportamiento adecuado a determinada situación. Conocer el clima organizacional sirve entonces para adaptar el comportamiento de las personas a las exigencias de la organización (Schneider y Reichers, 1983). Es importante conocer el clima organizacional pues permite tener una retroalimentación necesaria sobre las causas que determinan los comportamientos de la organización (Goncalves, 2000).

Tomando en cuenta que una de las partes fundamentales de toda organización es el mismo personal que labora en ellas, es importante prestar atención a aquellos elementos que intervienen en el comportamiento de las mismas; los cuestionarios para medir el clima laboral

son importantes para conocer las opiniones que tienen los empleados sobre diferentes aspectos.

El clima laboral determina pues el como un trabajador percibe su trabajo, productividad, rendimiento y satisfacción; no se puede ver ni tocar, sin embargo existe y afecta todo lo que pueda suceder en la empresa, por lo que mantener un clima estable significa una inversión a largo plazo para la organización (Carvajal, 2000).

Una de las ventajas de realizar un estudio de clima organizacional es conocer el impacto que tienen diferentes variables tanto tangibles como intangibles en el comportamiento y trabajo de las personas, de manera que se puedan mantener aquellas que propician comportamientos que benefician a la organización y aplicar acciones preventivas o bien correctivas para aquellas que están afectando los resultados de los trabajadores.

Las características propias de una organización propician un determinado clima organizacional, el cual repercute en la motivación del empleado así como en sus comportamientos y actitudes, esto a su vez puede tener consecuencias positivas o por el contrario negativas en aspectos como productividad, satisfacción, rotación, adaptación de los empleados o el grado de ausentismo que tenga la organización.

Siendo que las organizaciones dependen en gran medida de su capital humano para lograr sus metas y objetivos, es importante que dediquen interés a conocer las necesidades y motivaciones de los colaboradores, la opinión que puedan tener ya la satisfacción que puedan sentir por el trabajo desempeñado, mismas que están en relación al funcionamiento y el ambiente de la organización; se debe considerar también que las percepciones que un trabajador pueda tener en determinado momento dependen en gran medida de las actividades,

interacciones y otras experiencias que tenga con la organización, por lo que como mencionaron Schneider y Hall (1982), el clima es el reflejo de la interacción entre las características personales y organizacionales.

2.4. Variables del Clima Organizacional.

De acuerdo con las diferentes definiciones del clima organizacional, se entiende que es un concepto que abarca aspectos que son multidimensionales, y se observa no solo a las personas sino que también toma en cuenta los espacios físicos en que se desempeña el trabajo; es por esto que el clima de la organización se debe estudiar en sus diferentes variables.

De acuerdo con Rodríguez (2005) y Torrecilla (2003), algunas de las variables del clima organizacional son: Variables Físicas, como el espacio, ruido, luz, entre otros; variables estructurales, hacen referencia principalmente al tamaño, estructura organizacional y liderazgo de la organización; variables del ambiente social, comunicación y conflictos; variables personales, como son las aptitudes, actitudes, motivaciones o expectativas del personal; variables propias del comportamiento organizacional, hace referencia a aspectos como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral.

Litwin y Stringer (1968), hablan sobre nueve dimensiones importantes a evaluar del clima organizacional, que son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, cordialidad, apoyo, estándares, conflicto e identidad.

Por otra parte, Likert (1969), habla sobre ocho variables a medir como son: métodos de mando, características de las fuerzas motivacionales, características de los procesos de comunicación, características de los procesos de influencia, características de los procesos

de toma de decisiones, características de los procesos de planificación, características de los procesos de control, y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

De acuerdo con Moos (1974), se plantean diez dimensiones a definir: compromiso, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad.

Patterson et al, (2005), habla sobre las siguientes variables: bienestar de los empleados, autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en lo exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión por producir y retroalimentación del desempeño.

Cada autor toma en cuenta diferentes variables al momento de definir y evaluar el clima organizacional, sin embargo, se puede observar que todos hacen énfasis en variables referentes tanto al espacio físico como a lo que refiere a la percepción y conductas de los trabajadores. A pesar de que cada autor hace mención de diferentes variables de estudio, se pueden observar dimensiones que son importantes al momento de evaluar para la mayoría de los autores como son: estructura de la organización, sistemas de comunicación, motivación, la autonomía que se le puede dar al empleado así como la remuneración o recompensa que se puede obtener, ya sea monetaria o haciendo referencia a posibilidades de crecimiento dentro de la organización.

En este trabajo se pretende evaluar diferentes dimensiones sobre el clima organizacional de la Escuela Secundaria General No.3 “Jaime Torres Bodet”; las dimensiones a evaluar hacen referencia a: La actividad laboral, los métodos de supervisión,

comunicación, remuneración (sueldo y prestaciones), desarrollo de trabajo en equipo, posibilidad de desarrollo o crecimiento, recursos para el trabajo así como la capacitación.

Para definir las dimensiones a evaluar, se pueden tomar elementos de las diferentes variables y definiciones que han dado diferentes autores anteriormente.

La actividad laboral hace referencia al grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia, se toma en cuenta entonces una de las características que mencionan Litwin y Stringer (1968), la identidad, que es el sentimiento de que se pertenece a la compañía y se es un miembro valioso para el equipo.

Al hablar sobre los métodos de mando, se toma en cuenta los métodos de mando, que de acuerdo con Likert (1969), se entienden como la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados; el liderazgo como tal de acuerdo con Chiavenato, es la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda eficiente y eficaz de los objetivos previamente determinados, por medio de habilidades para convencer y orientar a otros para ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas; también considera la autonomía que se le brinda al empleado, que según Pritchard y Karasick (1973), lo consideran como el grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y la solución de problemas. De acuerdo con Brunet (2004), la autonomía hace referencia a la responsabilidad e independencia de los individuos así como a la rigidez de las reglas de la organización, la principal característica es que el individuo conserve para sí mismo cierto grado de decisión.

La comunicación, de acuerdo con Likert (1969), se refiere a los tipos de comunicación en la empresa así como la forma de ejercerlos. Es importante conocer entonces el proceso de la comunicación, la cual en su mayoría se da a partir de canales, descendente que hace referencia a la comunicación que va de los superiores a los subordinados, usándose este canal entonces para dar instrucciones, controlar desempeño y medir el mismo clima organizacional; el canal ascendente o vertical, que hace referencia a la información de vuelta que los subordinados dan a sus superiores respecto a avances y problemas que pudieran presentarse; por último el canal de comunicación horizontal o lateral, se da entre niveles a la par dentro de la organización, niveles de una misma jerarquía que se comunican de manera directa respecto a metas en común. Es importante al hablar de la comunicación también tomar en cuenta la comunicación informal, de acuerdo con Hodgetts (1986), este tipo de comunicación se presenta cuando la información no es clara y se presta a rumores y murmuraciones para cubrir vacíos de información.

Remuneración, esta dimensión ha sido estudiada por diferentes autores, de acuerdo con Litwin y Stringer (1968) es una percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho; Brunet (1997) hace referencia a esta dimensión como el tipo de recompensa, que se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de crecimiento. Según Davis (2000), la compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

Sobre el trabajo en equipo, de acuerdo con Hellriegel (1999), un equipo es un pequeño número de empleados con competencias complementarias, comprometidos con metas de desempeño comunes y relaciones interactivas de las que se consideran a sí mismos

mutuamente responsables; la esencia es un compromiso compartido, y la clave es que las metas no se logran sin la cooperación y la interacción de los integrantes del equipo.

Crecimiento, son las oportunidades que la organización ofrece a sus empleados para escalar o ascender hacia otros puestos o departamentos dentro del organigrama, y así poder implementar mejor sus talentos y obtener mejoras económicas.

Capacitación, de acuerdo con Chiavenato (1998), es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a exigencias cambiantes del entorno. Así mismo menciona que mediante la capacitación se logra que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en un puesto de trabajo.

Recursos para el trabajo, hace referencia a la percepción de los colaboradores sobre las condiciones físicas y los materiales y equipos necesarios para desempeñar su labor; es el ambiente físico en el cual se desempeñan, la calidad y cantidad de recursos con los que cuentan para desempeñar su labor, así como la congruencia de dichas herramientas con la naturaleza misma del trabajo. Un estudio realizado por Bowers y Taylor (1972) en la Universidad de Mighigan, habla sobre la apertura a los cambios tecnológicos, haciendo referencia entonces a la apertura que manifiesta la dirección ante los nuevos recursos o equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.

2.5. Clima Organizacional en el Ámbito Educativo.

De acuerdo con Robins (2000), el ámbito organizacional experimenta cambios acelerados y continuos que tiene diferentes efectos sobre las organizaciones y sus estrategias, esto las obliga a responsabilizarse no solo como en este caso ante las autoridades gubernamentales sino también ante las comunidades y grupos sobre los cuales ejercen influencia.

Las organizaciones educativas, tienen una gran responsabilidad al ser fuentes de conocimiento y desarrollo para la sociedad, son base importante en la transmisión de valores sociales, identidad cultural así como en la formación y preparación de los ciudadanos; esto hace que las instituciones educativas tengan la necesidad y responsabilidad de mantenerse en constante cambio. Torreblanca (2002), habla sobre las exigencias que tiene actualmente el sistema educativo para adaptarse a los cambios, modernizándose y transformándose cada día, se le exigen nuevas orientaciones en sus contenidos académicos y en sus modelos de enseñanza, que vayan a la par de los avances en tecnología, economía, ciencia y desarrollo humanístico.

La UNESCO en 1990 habló sobre la necesidad de contar con un nuevo profesorado que tenga la capacidad de afrontar nuevas tareas; sin embargo, no se debe dejar de lado que esto también requiere contar con un clima organizacional adecuado para un mejor desempeño de las actividades educativas.

De acuerdo con García Guadilla (1998), en América Latina existen diferentes problemáticas en el ámbito educativo, como: crecimiento de las matriculas estudiantiles, escasa formación pedagógica de un porcentaje de docentes y el predominio de métodos de

enseñanza tradicionales; falta de articulación entre diferentes niveles educativos, restricción del financiamiento y dificultades generadas sobre pertenencia, equidad y calidad en la educación; estas problemáticas mencionadas por García Gaudilla podemos ver que impactan directamente sobre el clima organizacional de las instituciones y por ende el desempeño de los trabajadores de las mismas.

Para enfrentar los cambios y procesos de transformación, es indispensable de según Ruiz (2003) considerar las condiciones del clima organizacional, así como la forma en que se ejecuta la supervisión de un proceso interno esencial como lo es el desempeño del docente, pues los individuos como entes psicosociales, se ven influenciados por variables del entorno y de los agentes directos quienes ejercen la supervisión de sus actividades.

2.6. Enfoques del Clima Organizacional en el Ámbito Educativo.

Existen diferente enfoques que permiten entender cómo actúa el clima organizacional en el ámbito educativo, estos enfoques han surgido una vez que se estudia como cada elemento o variable influye directamente en los miembros de las escuelas.

El primer enfoque, es el Clásico OCDQ de Halpin y Croft, surgió a partir de un instrumento que desarrollaron en los años sesenta para analizar el clima de las escuelas.

En 1992 Halpin y Croft realizaron un estudio sobre las escuelas, en base al cual determinaron 6 diferentes tipos de Clima: Abierto, Autónomo, Controlado, Familiar, Paternal y Cerrado.

1. El clima abierto, hace referencia a una organización con energía, que se mueve en dirección al cumplimiento de sus metas, su principal característica es la autenticidad en el comportamiento de sus miembros. El director no hace todo

el trabajo por sí mismo, pues los profesores demuestran también su liderazgo para ayudarlo. Los profesores están orgullosos de pertenecer a la escuela, ya que no sienten el peso del trabajo.

2. El clima autónomo, tiene énfasis en rendimiento débil, consideración y empuje regular. En este tipo de clima, el director brinda a los profesores completa libertad ejercer el liderazgo, ya que se considera que el liderazgo surge precisamente del grupo, los maestros crean sus estructuras de interacción para satisfacer sus necesidades sociales. Es un tipo de clima que tiende más la satisfacción de las necesidades sociales que al cumplimiento de las tareas; los profesores obtienen fácilmente sus metas, trabajan a gusto juntos y se logra el cumplimiento de los objetivos de la organización.
3. El clima controlado, ejerce presión a expensas de la satisfacción de las necesidades sociales, se trabaja fuertemente orientados a la tarea, es muy impersonal y mantiene altos grados de control; abundan el papeleo, informes de rutina y otros inconvenientes que estorban la realización de las tareas de los profesores. Los maestros trabajan aislados y sus relaciones son impersonales. El director delega muy pocas responsabilidades e inicia acciones de liderazgo antes de que los grupos se separen.
4. El clima familiar, es un clima muy personal y con muy bajo nivel de control. Tanto el director como el maestro se muestran amistosos, los profesores constituyen una familia feliz; el director no introduce cambios a fin de no perturbarlos haciéndoles ver que el forma parte de ellos y que es igual que los demás.

5. El clima paternal, hace énfasis en el rendimiento alto, el director ejerce por completo el liderazgo; hay baja motivación a los maestros, no se crea un ambiente agradable por lo tanto los maestros se dividen en grupos.
6. El clima cerrado, las personas se encuentran insatisfechas en función de la realización de sus tareas, a su vez son despreocupadas y no trabajan en equipo; un alto porcentaje del profesorado cuenta con inestabilidad laboral; en este tipo de clima el director no muestra interés por orientar a los maestros en la realización de su trabajo.

A partir de este estudio y de la determinación de los seis tipos de clima, destacaron también tres características que influyen directamente en el clima de las instituciones; la autenticidad en el comportamiento tanto de los líderes como de los otros trabajadores, la satisfacción de todos los miembros de escuela con respecto al cumplimiento de sus tareas y sus necesidades sociales y por último el liderazgo, considerando aquí donde es que surge el liderazgo si los directivos o bien de los grupos de trabajadores.

El segundo enfoque es el Parsoniano de Wayne Hoy y John Feldman, que en los años noventa desarrollaron un “perfil del grado de salud del clima organizacional” basado en Talcott Parsons y su crítica a las carencias que observó en el instrumento de Halpin y Croft; *“La salud es otra metáfora para examinar el clima escolar. La idea de relaciones positivas y saludables en una organización no es nueva y llama la atención sobre las condiciones que impulsan un desempeño organizacional efectivo”*. (Hoy & Feldman, 2003).

Este enfoque tiene como fundamento el esquema cuatrifuncional de la teoría general de Parsons, que destaca que para que un sistema social sobreviva y sea efectivo, debe resolver en grado suficiente los cuatro problemas funcionales de: adaptación, logro de metas,

integración y mantenimiento de pautas. Hace referencia también a la teoría de las organizaciones del mismo Parsons, particularmente en los tres niveles que pueden ser tomados como punto de referencia: nivel teórico, nivel gerencial y nivel institucional.

Desde el punto de vista sociológico, el más interesante aporte del enfoque constituye su clara articulación con una teoría social y con una teoría de las organizaciones bien delineada (Parsons, 1956).

En tercer enfoque, la escuela como “pequeña comunidad”, Bryk & Driscoll en un trabajo de 1988 sostienen que si la escuela es una “pequeña sociedad”, tal como lo decía John Dewey, debería esperarse que tanto el proceso de aprendizaje cognitivo como los niveles de logros finales observados, estuvieran influenciados por las normas que regulan las relaciones sociales, la fuerza que tengan las creencias compartidas, la preeminencia de las solidaridades mecánicas sobre las orgánicas y la profundidad de los vínculos emocionales entre los miembros de la organización. Los autores proponen la existencia de dos modelos polares de organización escolar, el comunitario y el burocrático, distinguibles en dos grandes dimensiones: la estructura formal y el clima organizacional. Ambas dimensiones son conceptualizadas como parcialmente independientes, aunque en el límite imponen restricciones: una fuerte especialización de los roles debilita la posibilidad de fundamentar la integración social sobre la base de solidaridades mecánicas exclusivamente.

Este enfoque sostiene tres componentes pre-comprensivos de las escuelas típicamente organizadas como comunidades. En primer lugar, sus miembros exhiben en distintas formas de expresión que comparten y están comprometidos con un conjunto de creencias, visiones o concepciones de mundo. Estas incluirían aspectos tales como el propósito de la escuela, lo que los estudiantes deberían aprender, cómo deberían comportarse tanto los maestros como

los alumnos y lo más importante, qué tipo de personas son hoy en día sus estudiantes y qué podrían llegar a ser en la vida. Las creencias son socio-pedagógicas, aunque no didácticas; hacen referencia a la importancia de que todos los niños sin importar el origen o destino social alcancen a dominar un curriculum académico; el énfasis en la formación del carácter personal en la escuela; en que la tarea de educar en esa escuela se inscribe en una misión. Pero las creencias no son opiniones o preferencias personales; deben tener el status de pautas compartidas de orientación para la acción y por tanto deben ser expresas y visibles en los compromisos diarios de los miembros. (Bryk, Lee & Holland 1993).

En segundo lugar, la membresía en una organización social está caracterizada por una agenda común de actividades. Estas actividades tienen tanto una función instrumental como una función ritual: le proveen a los participantes de encuentros cara-a-cara en los cuales se hacen explícitas las creencias comunes, profundizan los acuerdos, se desarrolla mayor confianza y lealtad entre las personas y finalmente, también se gestan obligaciones recíprocas y difusas de cooperación y cuidado.

Finalmente, una “ética del cuidado” (“ethic of caring”) tipifica las relaciones sociales en una escuela organizada comunitariamente. De acuerdo con Antony Bryk, Valerie Lee y Peter Holland (1993), esta ética del cuidado se expresa y está gestada por tres tipos de interacciones recíprocas entre los miembros. La colegialidad académica entre los docentes implica una disposición visible y concreta de cooperación para la enseñanza en la clase, la planificación conjunta, el asesoramiento y el apoyo con problemas con el grupo de alumnos. Estas pautas de reciprocidad educan o alimentan una “ética cooperativa del trabajo”. La colegialidad social fomenta relaciones personales significativas entre los maestros y contribuye a que éstos vean a las escuelas como lugares amistosos y solidarios. La extensión

del rol docente fuera de la materia y de la sala de clase, permite incluir explícitamente la expectativa de que estos son educadores en valores y referentes morales de gran significación para los alumnos. Estos son vistos como “personas totales” que deben ser educadas y no solamente como “alumnos” que tienen que adquirir conocimientos o peor aún, como “problemas a resolver” (Bryk, Lee & Holland, 1993).

Por último, el enfoque que extiende el concepto a los alumnos y padres; Schneider et al. (2000) proponen la noción de “clima de servicio”, haciendo referencia a las organizaciones cuyo objeto es prestar un servicio, como los bancos, las oficinas de correo, los hospitales, supermercados o las escuelas, las relaciones sociales generadas entre los empleados alcanzan a sus clientes en forma directa en la medida en que para producir el servicio requieren interactuar con ellos. Los servicios tienen la característica de que son producidos y consumidos casi inmediatamente; esto genera una fuerte tensión en la propia organización del proceso de trabajo, ya que está incorporado en éste la incertidumbre que produce no poder controlar totalmente la reacción del cliente. El stress es un resultado individual de este aspecto. Este enfoque hace entonces referencia al vínculo que debiera existir entre la percepción del cliente, en este caso padres y alumnos y la percepción que tienen los miembros trabajadores de la escuela sobre el clima organizacional de la misma.

CAPÍTULO 3. MÉTODO.

Para esta investigación el estudio que se realizó es de tipo exploratorio transversal descriptivo, que tiene como objeto conocer como es el clima organizacional de una Institución Educativa del Gobierno Federal a Nivel Secundaria en el Estado de Durango.

3.1. Participantes

Las personas a quienes se les aplicó la encuesta de clima laboral fueron aquellas que laboran en la Escuela Secundaria General No.3 Jaime Torres Bodet en Durango, Dgo.

3.2. Escenario

Para la aplicación de la encuesta se utilizó la biblioteca de la escuela que es una sala amplia, cuenta con diez mesas rectangulares que podían ser usadas por cuatro o seis personas. La biblioteca es el área más tranquila de la escuela y cuenta con buena iluminación.

La aplicación se dividió en dos partes, turno matutino y turno vespertino. En ambos casos se citó al personal en el aula indicada después de la hora de receso, para el turno matutino fue a las 11:30 horas y para el turno vespertino a las 17:30 horas, considerando que en estas horas se podía contar con la mayor participación posible de los trabajadores.

Una vez que se contó con todos los participantes se procedió a entregar las encuestas y dar las indicaciones para su llenado. Se dispuso de un tiempo de 25 a 30 minutos para su contestarla.

3.3. Instrumentos

Encuesta tipo Likert con 47 preguntas y con 4 opciones de respuesta:

- a) Siempre b) Casi siempre c) Pocas veces d) Nunca

Las preguntas contenidas en la encuesta están orientadas a conocer la opinión que los empleados tienen sobre las siguientes variables organizacionales:

1. IDENTIDAD: Grado en la cual una persona se siente identificada con su trabajo, la participación y valoración que le da a su desempeño.
2. NATURALEZA DEL TRABAJO. Se refiere al tipo de tareas que los trabajadores realizan, su importancia y su significado para la valoración propia como persona.
3. LIDERAZGO: Se refiere a la disposición y calidad en la ayuda que reciben los trabajadores de su jefe inmediato, así como el grado de identificación que sienten hacia el mismo.
4. COMUNICACION: Es el grado de efectividad que tienen los mensajes que son llevados y recibidos dentro de la organización, así como la claridad en los mismos.
5. CONDICIONES DE TRABAJO: Se refiere a las condiciones físicas, materiales y de infraestructura en el que se desenvuelven las personas durante su jornada laboral.
6. REMUNERACIÓN ECONOMICA: Hace referencia al tipo de pago o recompensa económico que reciben las personas por su trabajo.
7. COMPANERISMO Y TRABAJO EN EQUIPO: El grado de cooperación, interacción e integración con los compañeros de trabajo para lograr alcanzar las metas y objetivos de la organización.

8. RECURSOS PARA EL TRABAJO: Percepción que tienen las personas sobre el espacio físico y los materiales con que cuentan para desempeñar el trabajo.
9. CAPACITACION y DESARROLLO: Actividad que busca desarrollar a las personas, brindándoles herramientas y conocimientos mediante programas de capacitación y desarrollo para un mejor desempeño.

(Ver anexo 1)

3.4. Procedimientos y Análisis de datos

Antes de proceder con la aplicación del instrumento se solicitó permiso a la Dirección General de la Institución. Se mostró el instrumento y se planteó el objetivo de su aplicación, a fin de conocer si había alguna otra área que la Dirección deseará conocer como es su estado actual.

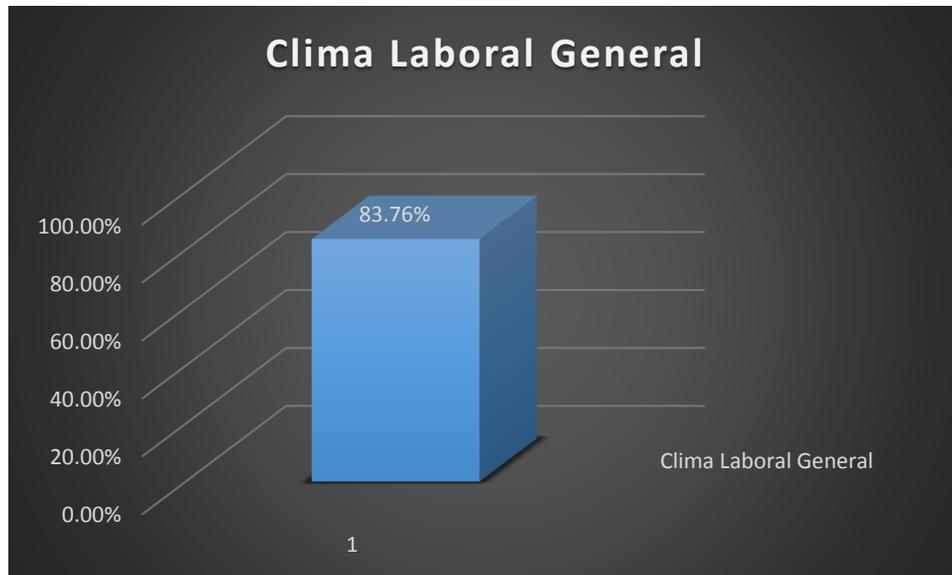
La aplicación se realizó a 79 participantes en dos momentos, turno matutino y turno vespertino. En ambos casos se citó al personal en la biblioteca escolar después de la hora de receso, la aplicación tomó un tiempo de 25 a 30 minutos contando con la participación de la mayoría de los colaboradores de la institución de los diferentes departamentos.

Una vez concluida la aplicación, se elaboró una base de datos de las encuestas aplicadas para obtener los resultados generales y particulares de las áreas evaluadas así como los gráficos correspondientes para su interpretación

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

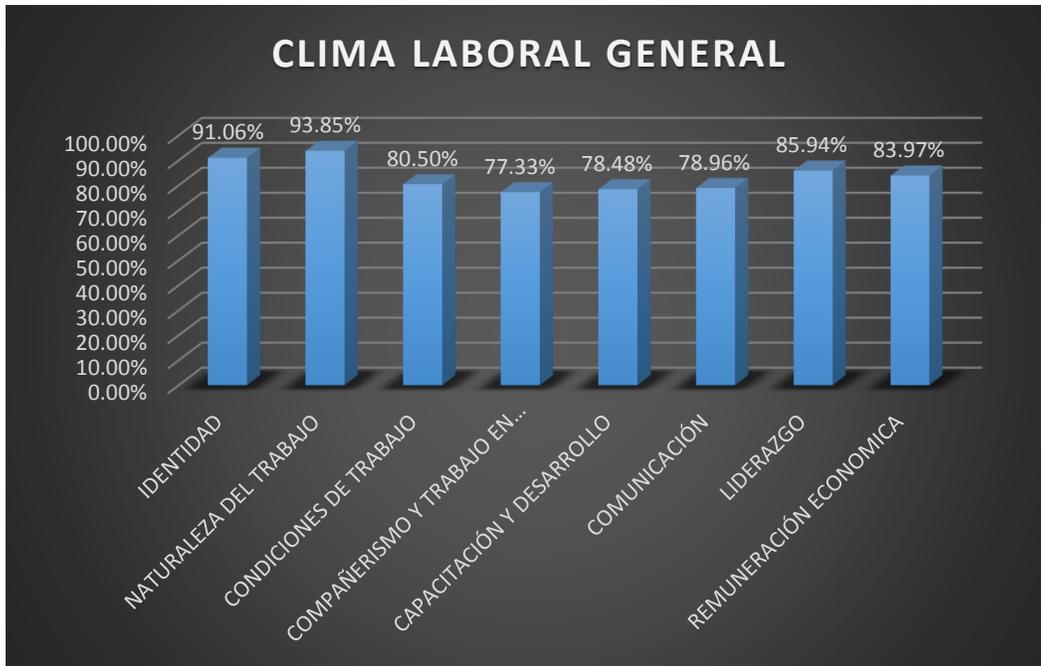
Es importante mencionar que los resultados que a continuación se presentan están relacionados tanto con la hipótesis como con los objetivos presentados en este proyecto.

4.1 Tendencia del Clima Laboral a nivel general.



Gráfica 1. Tendencia General del Clima Laboral

En la gráfica 1 se puede observar la tendencia general del clima laboral dentro de la institución que es de un 83.76% siendo aceptable, sin embargo no se debe dejar de lado que existen áreas de oportunidad en las cuales se puede trabajar para incrementar y mejorar el ambiente interno.

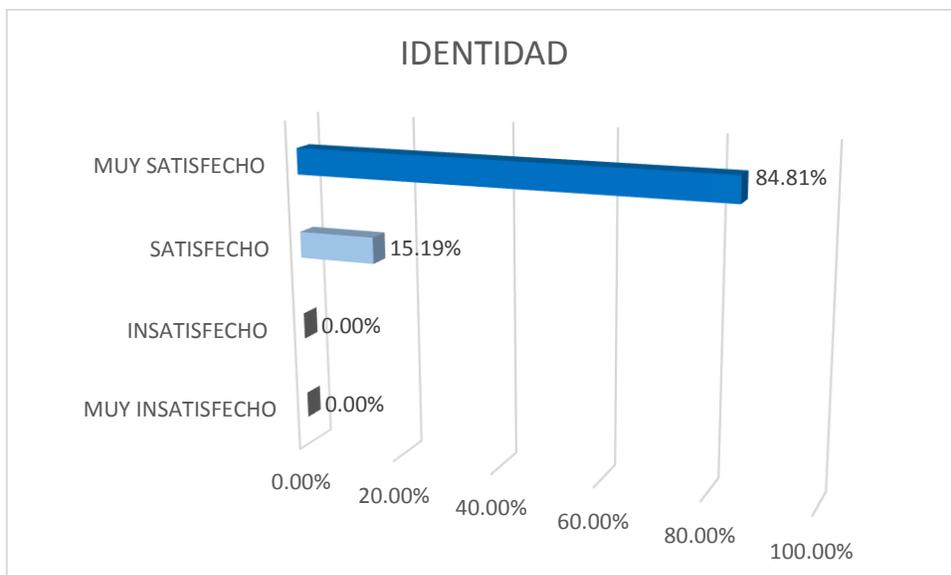


Gráfica 2. Tendencia del Clima Laboral General por Dimensión

En la gráfica 2 se puede observar cada dimensión evaluada a nivel general, siendo las que requieren mayor atención el compañerismo y trabajo en equipo con un 77.33%, capacitación y desarrollo con un 78.48% y comunicación con un 78.96%. Mientras que la naturaleza del trabajo con un 93.85% es la dimensión en la que hay mayor satisfacción por parte de los trabajadores, seguida por la identidad que tiene un 91.06%.

4.2 Tendencia del Clima Laboral por cada dimensión.

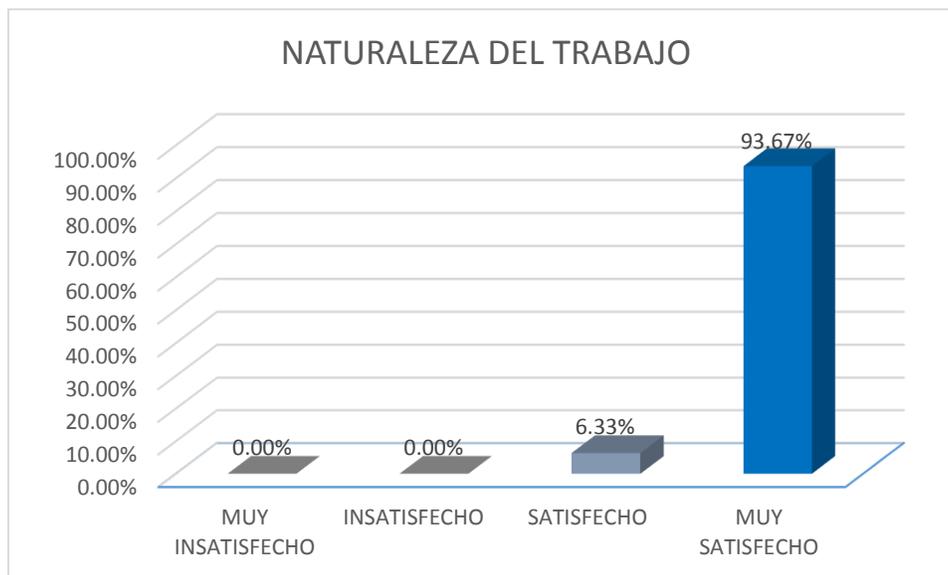
4.2.1 Identidad.



Gráfica 3. Tendencia general de Identidad

En la gráfica 3 se puede observar que un 84.81% se encuentra muy identificado con la institución, haciendo referencia aquí a una identificación con los valores, misión y filosofía de la escuela; demuestra el gusto general por trabajar en la institución así como su visión a futuro dentro de la misma. Aunque a nivel general se observa satisfacción, no se debe dejar de considerar que hay un 15.19% de insatisfacción.

4.2.2 Naturaleza del trabajo.

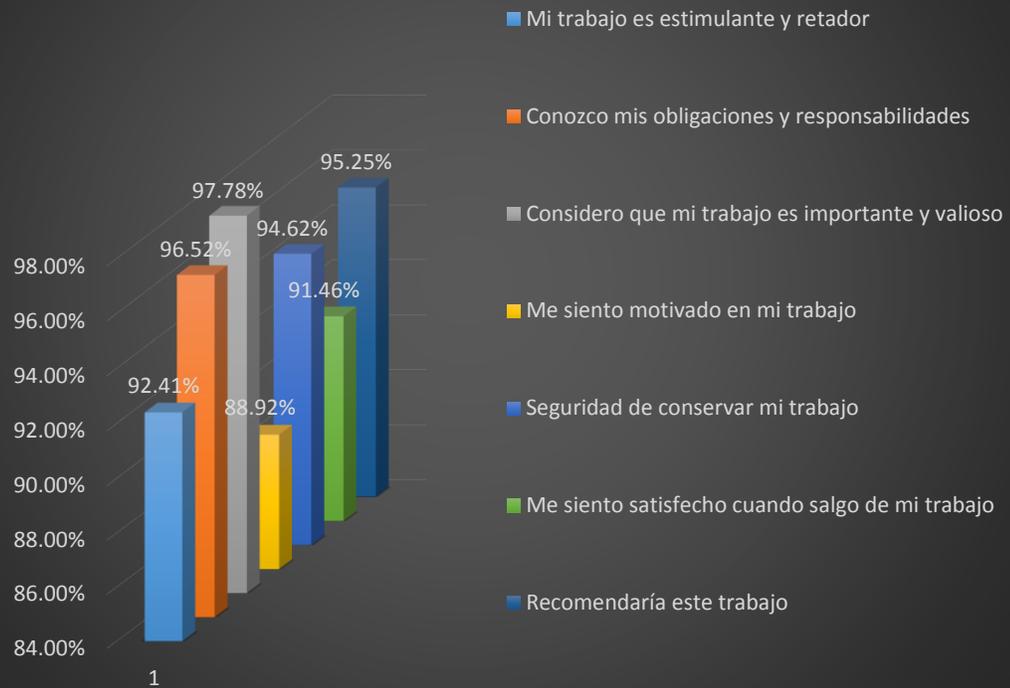


Gráfica 4. Tendencia general de Naturaleza del trabajo

Como se puede ver en la gráfica 4, el personal en su gran mayoría se encuentra muy satisfecho con la naturaleza del trabajo, representando un 93.67% de la muestra encuestada, mientras que un 6.33% se muestra solo satisfecho. De acuerdo con esta dimensión se observa que la mayoría de los colaboradores en sus diferentes funciones y departamentos consideran su función valiosa e importante lo que genera satisfacción para ellos.

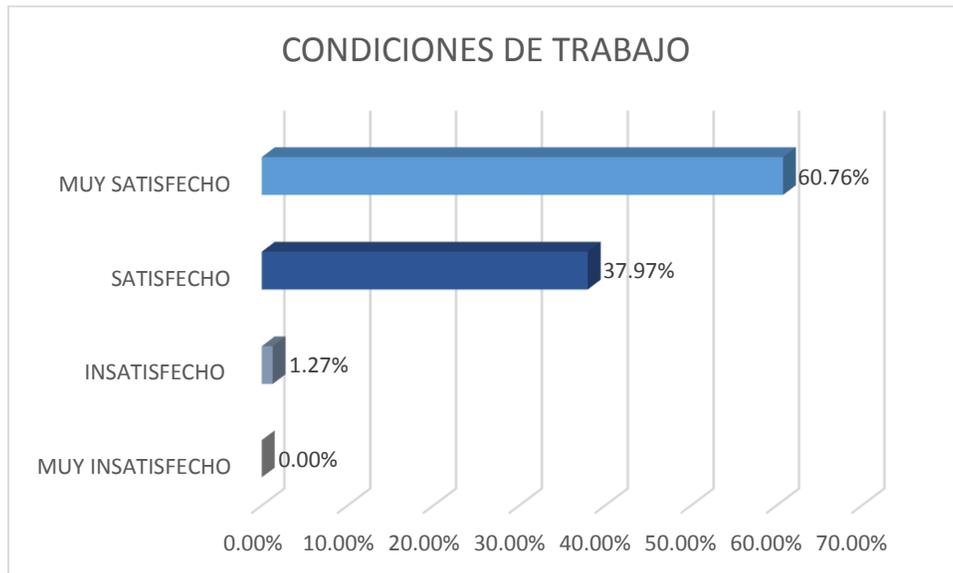
Al revisar por separado cada área evaluada en la naturaleza del trabajo se puede observar en la gráfica 5 que la motivación es el factor con menor satisfacción para el personal mientras que un 97.78% de los trabajadores consideran su trabajo importante y valioso, siendo esta el área con mayor satisfacción.

Naturaleza del trabajo



Gráfica 5. Tendencia de Naturaleza del trabajo

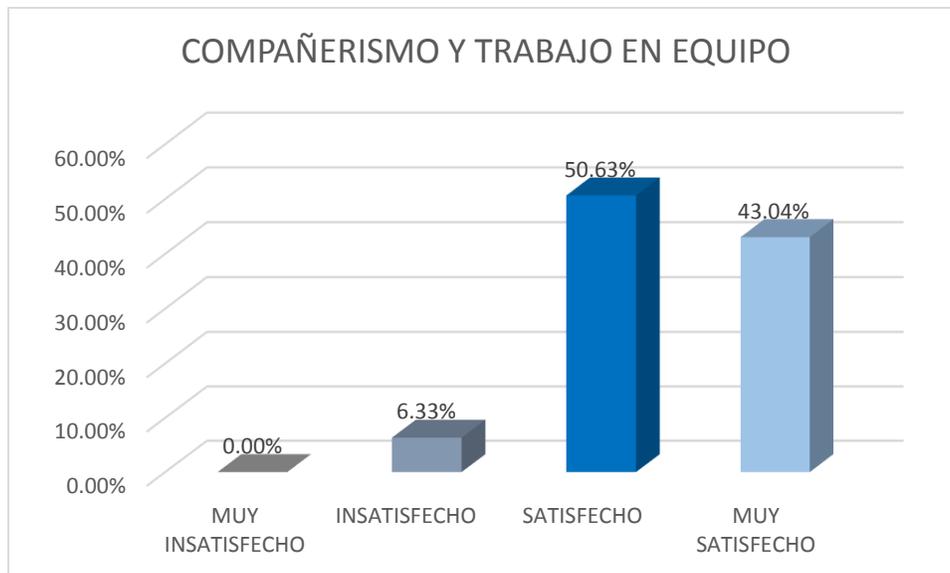
4.2.3 Condiciones de trabajo.



Gráfica 6. Tendencia general de Condiciones de Trabajo

La gráfica 6 permite observar que hay que prestar atención en las condiciones de trabajo de manera general puesto que tan solo un 60.76% se encuentra muy satisfecho, un 37.97% se encuentra solo satisfecho con las condiciones de trabajo y un 1.27% del personal encuestado se encuentra insatisfecho en lo que refiere a esta área. Al evaluar esta dimensión, se consideraron áreas referentes al espacio físico y material necesario para desempeñar su función.

4.2.4 Compañerismo y trabajo en equipo.

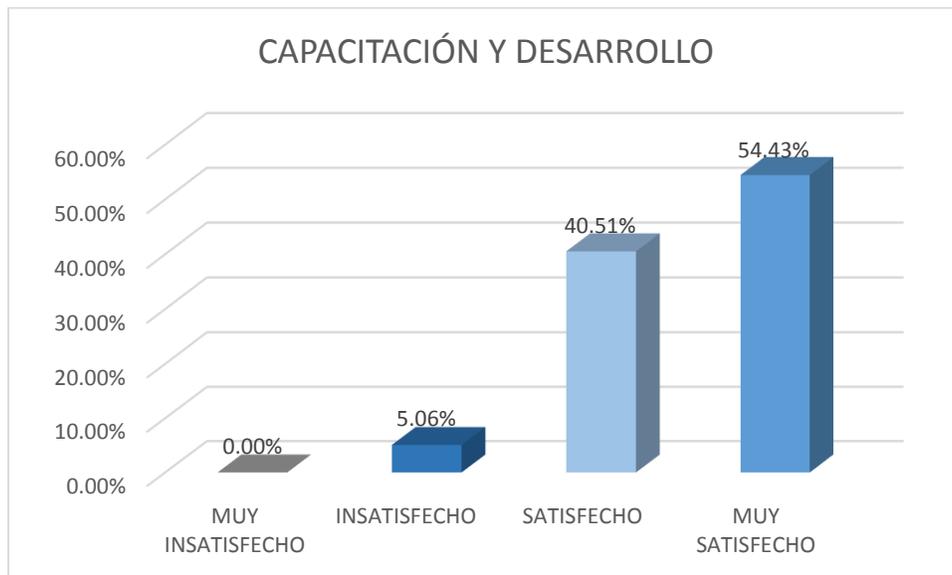


Gráfica 7. Tendencia general de Compañerismo y Trabajo en Equipo

En la gráfica 7 se puede observar que en lo que refiere a compañerismo y trabajo en equipo de manera general, un 50.63% está satisfecho y un 40.04% se encuentra muy satisfecho, esto con lo que refiere a las relaciones entre compañeros de trabajo, la confianza, interacción e integración entre los equipos. Sin embargo no se puede dejar de prestar atención al 6.33% de la población que muestra insatisfacción referente a esta dimensión.

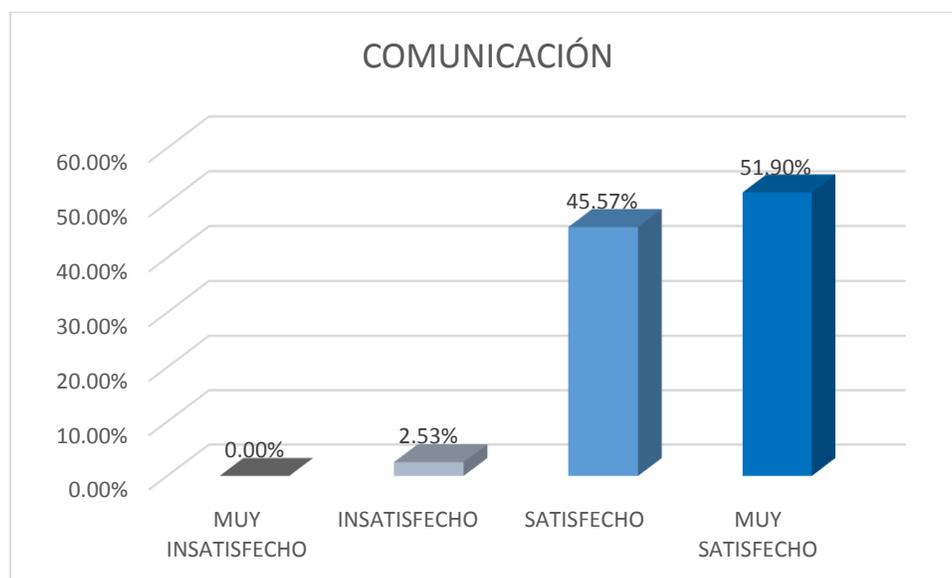
4.2.5 Capacitación y desarrollo.

Un área importante a considerar dentro de cualquier institución, sobre todo en base a las exigencias mundiales en cuanto a la calidad es la capacitación y desarrollo del personal. En la gráfica 8 se puede observar la mayoría del personal se encuentra en rangos aceptables de satisfacción, un 54.43% muy satisfecho y un 40.51% se encuentra satisfecho, mientras que tan solo un 5.06% denota insatisfacción con los planes y programas de capacitación y desarrollo.



Gráfica 8. Tendencia general de Capacitación y Desarrollo.

4.2.6 Comunicación.

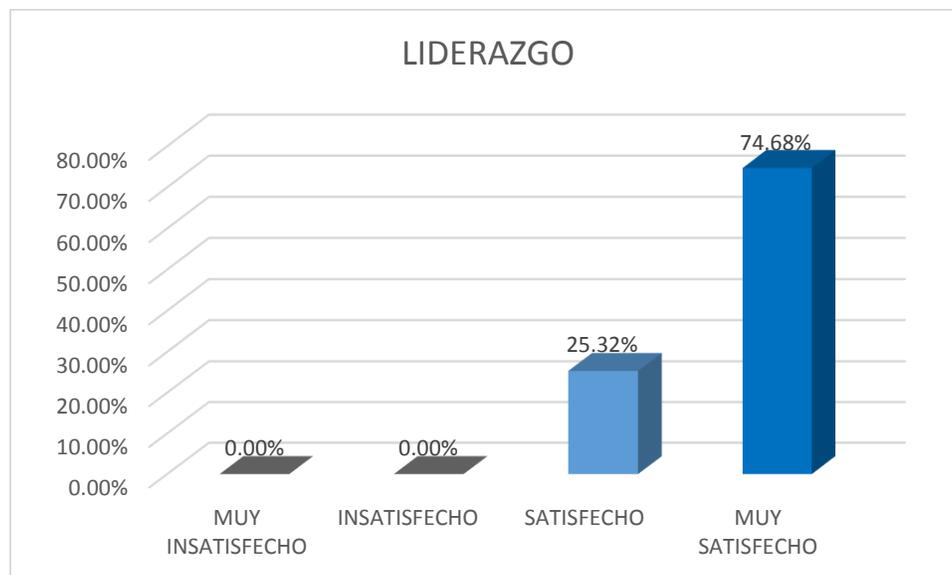


Gráfica 9. Tendencia general de Comunicación.

Es indudable que una buena comunicación es base para un buen desempeño. Los resultados de esta área están orientados a conocer la satisfacción de la comunicación en cuanto a claridad y fluidez, así como el grado en que los colaboradores sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta y se les informa sobre temas relevantes o que tienen relación a ellos.

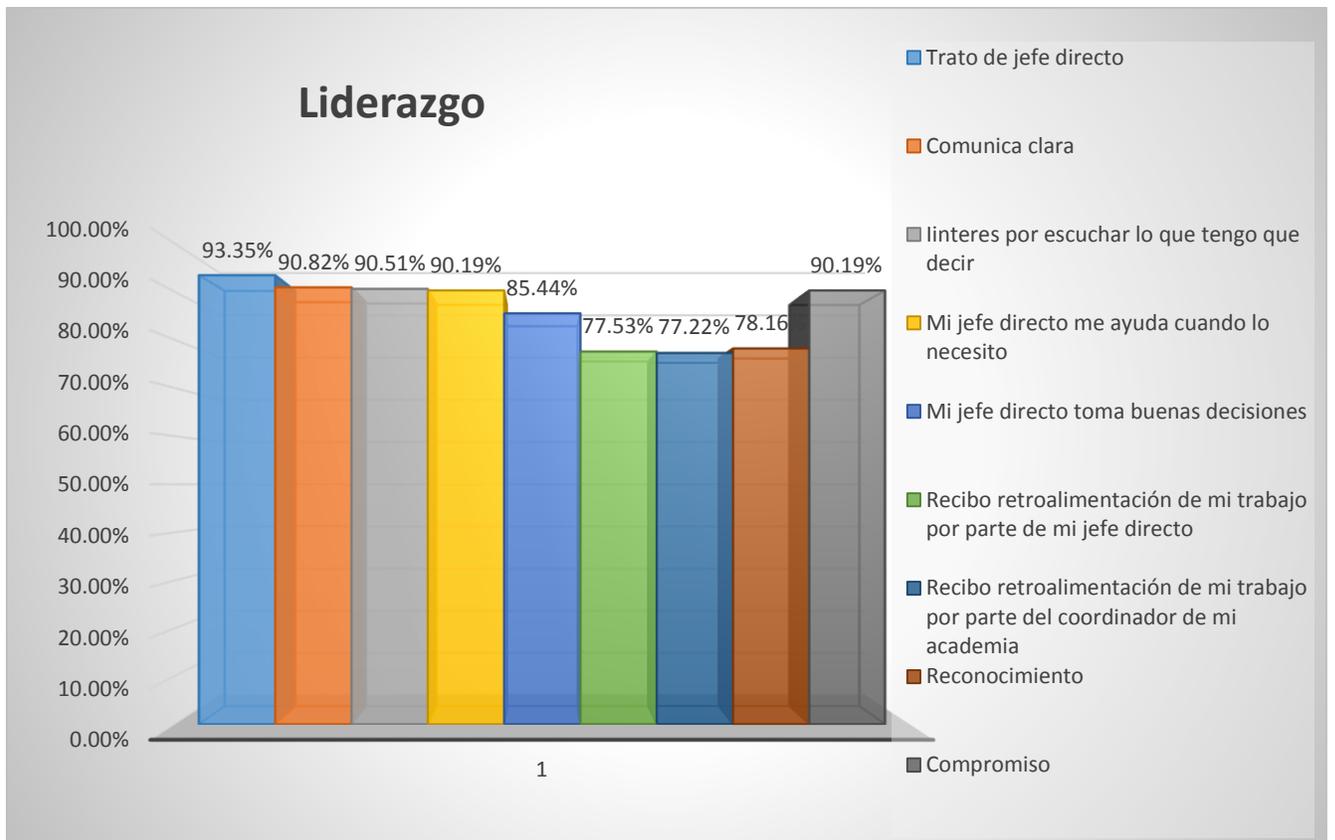
De manera general se puede observar en la gráfica 9 que un 51.90% se encuentra muy satisfecho con la comunicación al interior de la institución, un 45.57% se encuentra solo satisfecho y un 2.53% se muestra insatisfecho con la comunicación.

4.2.7 Liderazgo.



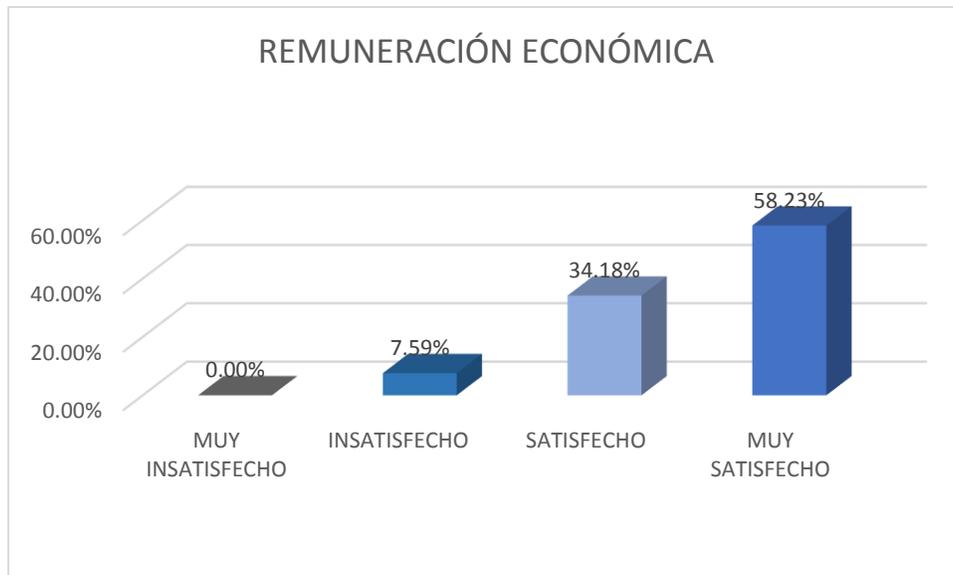
Gráfica 10. Tendencia general de Liderazgo.

De acuerdo con la gráfica 10 se puede observar que en cuanto al liderazgo hay satisfacción por parte de todos los participantes, donde un 74.68% se encuentra muy satisfecho y un 25.32% se muestra satisfecho con el liderazgo de sus directivos. Dentro de esta dimensión se buscó conocer el grado de satisfacción con referencia al trato de los directivos hacia sus subordinados, la comunicación e interés mostrado por parte de los líderes así como el manejo de la retroalimentación y el reconocimiento por logros; siendo estas tres últimas áreas de acuerdo con la gráfica 11 las que requieren mayor atención requieren pues muestran resultados de satisfacción de un 77.22% por parte de coordinadores de academia y un 77.53% por parte del jefe directo en lo que a retroalimentación refiere y un 78.16% en cuanto a reconocimiento de logros.



Gráfica 11. Tendencia de Liderazgo.

4.2.8 Remuneración económica.



Gráfica 12. Tendencia general de Remuneración Económica.

En la gráfica 12 se puede observar el grado de satisfacción en cuanto a la remuneración económica, tomando en cuenta aquí aspectos como conformidad con el pago recibido, conocimiento de sistema de remuneración y solución de problemas con el mismo.

Un poco más de la mitad se muestran muy satisfechos representando un 58.23% de los participantes, un 34.18% se encuentra satisfecho y un 7.59% denota insatisfacción.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En base a los objetivos tanto general y específicos planteados en esta investigación, se logró conocer el clima organizacional de manera general que tiene la Escuela Secundaria General No.3 “Jaime Torres Bodet”. Así mismo se pudieron observar con más detenimiento aquellas áreas de oportunidad para mejora y elevar el nivel de satisfacción de los empleados.

De acuerdo con la hipótesis “La satisfacción laboral presente en el personal de la Esc. Sec. Gral. No.3 JTB es alta” se concluye como aceptada al revisar cada una de las áreas evaluadas.

Es importante mencionar que a pesar de que el clima laboral de manera general se considera alto, es necesario prestar atención a aquellas áreas de oportunidad detectadas, pues se debe recordar que cada una de las dimensiones evaluadas tiene un papel importante dentro del todo llamado clima organizacional, ya sea para elevarlo o bien para deteriorarlo.

A manera general, el área que tiene menor nivel de satisfacción es el compañerismo y trabajo en equipo, a manera general los resultados muestran que el personal tiene buena interacción así como la disposición de trabajar en equipo; sin embargo se podría trabajar en mejorar y aumentar la integración, no solo dentro de la academias en las que están organizados, sino de manera general, esto a fin de promover un mejor trabajo en equipo y una mayor generación de ideas, funcionando esto como una base para crear un mejor ambiente laboral que a su vez motive un mejor desempeño en sus diferentes funciones.

Por otra parte lo que refiere a capacitación y desarrollo también es un área a la que hay que prestar atención, considerando que el desarrollo y capacitación del capital humano dentro de cualquier organización es fundamental para mantenerse, mejorar y/o crecer. Sin ser la excepción, una institución educativa donde su principal componente es precisamente

capital humano e intelectual, es necesario contar con planes de desarrollo y capacitación que permitan el crecimiento de los trabajadores de la institución tanto a nivel personal como intelectual, sobre todo ahora en día que se busca contar con personal mejor capacitado dentro de las escuelas de manera que se pueda ofrecer un servicio de mayor calidad en cualquiera de las funciones desempeñadas dentro de la institución.

Una tercera dimensión a la cual es necesario prestar atención es la comunicación, pues es indudable que la comunicación es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización. De acuerdo con la encuesta realizada, donde se buscó conocer cómo se encuentra esta dimensión en cuanto a lo que a fluidez y claridad refiere, así como el grado en que los colaboradores consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta y se les informa sobre aquellos temas importantes, la comunicación es buena. Sin embargo es una buena opción estudiar con más detalle los canales de comunicación que ese están utilizando a fin de determinar si estos son los adecuados, o bien si requieren alguna modificación. La comunicación juega un papel importante al momento tanto de motivar al personal como de proporcionar retroalimentación que le permita mejorar. Así mismo una buena comunicación permite el desarrollo de estrategias y planes de mejora cuando esta se da de manera clara y fluida entre todos los miembros y áreas de la organización. Tomando en cuenta esto último, es importante mencionar que de acuerdo con los resultados del instrumento utilizado, es necesario trabajar en mejorar la comunicación entre departamentos y academias así como en la fluidez y claridad de la información, lo que permitirá el intercambio de ideas y a su vez podrá ayudar a mejorar el trabajo en equipo.

A pesar de ser las anteriores las áreas con un menor porcentaje de satisfacción, es importante también considerar que en general hay otras áreas a las cuales se les debe prestar

atención; las condiciones de trabajo son un factor que afecta directamente tanto el desempeño del trabajador como el de los mismos estudiantes. En el campo educativo se han hecho nuevas reformas y hay mayores exigencias en cuanto al uso de tecnologías y de nuevos métodos de enseñanza, mismas exigencias que han surgido debido al rápido avance e innovación al que nos enfrentamos cada día. Sin embargo los resultados arrojan que esta es un área de oportunidad para mejorar, ya que es necesario no solo buscar aumentar y mejorar los recursos tecnológicos, sino también modificar el espacio físico, siendo los baños y los bebederos dos de las principales necesidades de mejora mencionadas por los participantes encuestados.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el personal encuentra en su gran mayoría valiosa e importante su labor. Así mismo se puede observar que se encuentran satisfechos con el trabajo desempeñado, sin embargo es posible observar también que hay un área de oportunidad en la motivación del personal. Es recomendable trabajar con los líderes a fin de desarrollar en ellos habilidades de escucha, comunicación y retroalimentación de manera que puedan por medio de estas tres herramientas detectar las necesidades del personal y que esto ayude a generar métodos y estrategias de motivación. Es importante recordar aquí que la motivación no solo viene por un medio económico o de reconocimiento, sino que esta dependerá directamente de cada persona como individuo y sus necesidades y a la vez del equipo de trabajo y sus necesidades.

El trabajar en la integración no solo de los equipos de trabajo sino también de manera interdepartamental, puede ayudar al mejoramiento del desempeño tanto de los trabajadores como de la institución en general. Tomando en cuenta como se mencionó en un principio, que una organización es un sistema que está en constante interacción y que todas las acciones que se realizan o se dejan de realizar tendrán repercusiones en toda la institución.

A manera de conclusión general, es bueno destacar la importancia de un buen clima laboral en las escuelas, recordando que son organizaciones orientadas al servicio y que este servicio tiene como finalidad desarrollar e influir en los individuos de cada comunidad en la que se encuentran establecidas; se debe recordar que su componente principal las personas, tanto quienes laboran en la escuela como quienes reciben el servicio, por tanto cada individuo tendrá sus propias capacidades, personalidad y actitudes hacia la organización.

Se debe recordar que el clima hace referencia la percepción que se tiene sobre la organización como un todo y que esto determina en cierta medida a su vez la propia personalidad de la escuela; es bueno mantener un constante monitoreo del clima a fin de hacer mejoras y así asegurar la permanencia de la organización haciendo frente a los constantes cambios a que se enfrenta de la mejor manera.

REFERENCIAS.

Argyris, C. (1970), *Participation et organisation*, Dunod, Paris. Citado en: Chaparro Espitia L. (2006). Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales. *Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada)*. Vol. 16, núm. 28, 7-32. Recuperado el 13 de marzo 2013 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802802>

Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas. Citado en: García Solarte M. (2009). Cuadernos de Administración. *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Núm 42, 43 -61. Recuperado el 13 de marzo 2013 de: <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas. Citado en: Orbegoso Galarza A. (2010) Revista de Psicología universidad Cesar Vallejo. *Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión*. Vol. 12, 347 – 362. Recuperado el 3 de mayo 2013 de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf

Bryk, A.; V. E. Lee & P. Holland (1993). *Catholic Schools and the Common Good*. Cambridge: University Press. Citado en: Fernandez Aguerre T. (2004). Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. *Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay*. Vol. 2, núm. 2, 43 – 68. Recuperado el 18 de agosto 2013 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120205>

Cabrera (1999). Citado en: Reinoso Alarcón H., Araneda Cea B.G. (2007) Revista de ingeniería industrial. *Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas*. Vol. 6, núm. 1, 39 -54. Recuperado el 2º de marzo 2013 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3997107>

Carvajal (2000). Citado por: García Villamizar, G. E. (2007). *Clima organizacional: Hacia un nuevo modelo*. Artículo. Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga Colombia. Recuperado el 1 de mayo 2013 de: http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf

Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. Bogotá. McGraw-Hill.). Citado en: Chiang Vega, M. M.; Salazar Botello, C. M.; Núñez Partido, A. (2007). *Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo I*. Theoria. Vol. 16, núm 2, 61-76. Recuperado el 11 de mayo 2013 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29916206>

Chiavenato (1998). citado por: Serrano Gómez, M. (2005). *Clima laboral: Diseño, elaboración y aplicación de una encuesta laboral para proponer acciones de mejora en la empresa Anchorlok de México ubicada en el municipio de Apodaca, N.L.* Tesis. Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de psicología, subdirección de estudios de posgrado. Recuperado el 5 de mayo 2013 de: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1080129422.pdf>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw – Hill. Colombia. Citado en: Fernández Acosta P. C. (2006). *Clima organizacional y supervisión del desempeño docente en instituciones de educación básica*. Tesis. Universidad Rafael Urdaneta. Recuperado de: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9217-06-00282.pdf>

Chiavenato, I.(2005). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Mc Graw Hill. Citado en: Rodríguez Salvá A., Álvarez Pérez A., Sosa Lorenzo I., Bonet Gorbea M.H., Van der Stuyft P. (2010). Revista cubana de higiene y epidemiología. *Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo*. Vol. 48, núm. 2, 177 – 196. Recuperado el 12 de junio 2013 de: http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/inventario-clima-organizacional-como-herramienta-necesaria-evaluar-calidad-trabajo/id/54697570.html

Creemers, B. & Reezigt, G. (2003). The role of school and classroom climate in elementary school learning environment. En Freiberg, Jerome (ed) *School Climate. Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environment*. London: Routledge Falmer Press. Citado en: Fernandez Aguerre T. (2004). Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. *Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay*. Vol. 2, núm. 2, 43 – 68. Recuperado el 18 de agosto 2013 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120205>

Davis (2000) citado por: Serrano Gómez, M. (2005). *Clima laboral: Diseño, elaboración y aplicación de una encuesta laboral para proponer acciones de mejora en la empresa Anchorlok de México ubicada en el municipio de Apodaca, N.L.* Tesis. Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de psicología, subdirección de estudios de posgrado. Recuperado el 5 de mayo 2013 de: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1080129422.pdf>

Dessler, G. (1979). *Organización y administración*. Cali: Prentice-Hall. Citado en: García Ramirez M.A., Ibarra Velazquez L.A., (2012) Eumed.net Enciclopedia virtual. *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. Recuperado el 9 de marzo 2013 de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

Edmonds, R. (1979). "Effective Schools for the Urban Poor". *Educational Leadership*, 37, pp. 15-27. Citado en: Fernandez Aguerre T. (2004). Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. *Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay*. Vol. 2, núm. 2, 43 – 68. Recuperado el 18 de agosto 2013 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120205>

Flippo, E. (1984) *Personnel Management*. New York: McGraw Hill.. Citado en: Chiang Vega, M. M.; Salazar Botello, C. M.; Núñez Partido, A. (2007). *Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1*. Theoria. Vol. 16, núm 2, 61-76. Recuperado el 11 de mayo 2013 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29916206>

Friedlander, F. & Margulies, N. (1969). *Multiple impacts of Organizational climate and individual value systems upon Job satisfaction*. *Personnel Psychology*, 22, 171-183. Citado en: Méndez Álvarez C.E. (2006). *Clima organizacional en Colombia: el IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Centro Editorial Universidad del Rosario. Recuperado el 6 de junio 2013 de: <http://books.google.com.mx/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA55&lpg=PA55&dq=bowers+y+taylor+clima+organizacional&source=bl&ots=16ko08fsGn&sig=hdAseXPGci7ZBW2Eh7QnNOCUaNk&hl=en&sa=X&ei=xMTDUdDLL4S-0QH814Aw&sqi=2&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=bowers%20y%20taylor%20clima%20organizacional&f=false>

Forehand, G. A. y Gilmer, B. (1984). *Environmental variation in studies of organizational behavior*. *Psychological Boletín*, 64, 361-382. Citado en: Pérez de Maldonado I., Maldonado Pérez M., Bustamante Uzcátegui S. (2006). . Investigación y Postgrado. *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. Vol. 21, núm. 2, 231-248. Recuperado el 18 de junio 2013 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209>

Forehand y Gilmer (1964). Citado por: Orbegoso Galarza A. (2010) Revista de Psicología universidad Cesar Vallejo. *Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión*. Vol. 12, 347 – 362. Recuperado el 3 de mayo 2013 de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf

García Guadilla, C. (1998). *La Educación Superior en Venezuela Una Perspectiva Comparada en el Contexto de la Transición Hacia la Sociedad del Conocimiento*. Cuadernos del CENDES. Año 15. Citado en: M., Pérez de Maldonado I. (2007). Laurus. *Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad*. Vol. 13, núm. 24, 290 – 304. Recuperado el 3 de mayo 2013 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111485014>

Glick (1985). Citado por: Orbegoso Galarza A. (2010) Revista de Psicología universidad Cesar Vallejo. *Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión*. Vol. 12, 347 – 362. Recuperado el 3 de mayo 2013 de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf

Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Extraído el 9 de enero de 2009, en www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm. Citado en: García Solarte M. (2009). Cuadernos de Administración. *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Núm 42, 43 -61. Recuperado el 13 de marzo 2013 de: <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Citado en: García Solarte M. (2009). Cuadernos de Administración. *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Núm 42, 43 -61. Recuperado el 13 de marzo 2013 de: <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Guedez, V. (2000). *Gerencia cultura y educación*. Fondo editorial Tropykos/ Clacdec. Caracas. Citado en: Fernández Acosta P. C. (2006). *Clima organizacional y supervisión del desempeño docente en instituciones de educación básica*. Tesis. Universidad Rafael Urdaneta. Recuperado de: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9217-06-00282.pdf>

Halpin A. W., Croft D.B. (1963) *The organizational climate of schools*. Midwest Administration Center Vol. XI. Recuperado el 5 de abril 2013 de: <http://www.donpugh.com/Education/questionnaires/THE%20ORGANIZATIONAL%20CLIMATE%20OF%20SCHOOLS.pdf>

Hellriegel, D.; Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: ED Internacional Thomson Editores. Citado en: García Solarte M. (2009). Cuadernos de Administración. *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Núm 42, 43 -61. Recuperado el 13 de marzo 2013 de: <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Holloway J.B. (2012) Emerging leadership journeys. *Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization*. Vol. 5, 9-35. Recuperado el 24 de abril 2013 de: http://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol5iss1/ELJ_Vol5No1_Holloway_pp9-35.pdf

Hoy, W. & Feldman, J. (2003). *Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning environments*. London: RoutledgeFalmer.

Likert, R. (1969) *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao: Ediciones Deusto Citado en: García Solarte M. (2009). Cuadernos de Administración. *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Núm 42, 43 -61. Recuperado el 13 de marzo 2013 de: <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Litwin, G. H. and Stringer, R. A. (1968), *Motivation and organizational climate*, Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research. Citado en: Fernandez Aguerre T. (2004). Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. *Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay*. Vol. 2, núm. 2, 43 – 68. Recuperado el 18 de agosto 2013 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120205>

Litwin, G. y Stinger, H, (1978). *Organizational Climate*. Simon & Schuster, N.Y. citado en: Reinoso Alarcón H., Araneda Cea B.G. (2007) Revista de ingeniería industrial. *Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas*. Vol. 6, núm. 1, 39 -54. Recuperado el 2º de marzo 2013 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3997107>

Macbeath, J. & Mortimore, P. (2001). School effectiveness and improvement: the story so far. In Idem (ed) *Improving School Effectiveness*. Suffolk: Open University Press. Citado en: Fernandez Aguerre T. (2004). Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. *Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay*. Vol. 2, núm. 2, 43 – 68. Recuperado el 18 de agosto 2013 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120205>

Moos, R.H. e Insel, P.M. (1974). *The Work Environment Scale*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. Citado en: Reinoso Alarcón H., Araneda Cea B.G. (2007) Revista de ingeniería industrial. *Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas*. Vol. 6, núm. 1, 39 -54. Recuperado el 2º de marzo 2013 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3997107>

Mortimore, P.; Sammons, P.; Stoll, L.; Lewis, D. & Ecob, R. (1988). *Schools Matters*. California: The University of California Press. Citado en: Fernandez Aguerre T. (2004). Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. *Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay*. Vol. 2, núm. 2, 43 – 68. Recuperado el 18 de agosto 2013 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120205>

Muchinsky P.M. (2007). *Psicología aplicada al trabajo* (8ª ed.) Editorial Thomson

Patterson et al. (2005). *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*. Journal of Organizational Behavior Vol 26,pp 379–408. Citado en: Reinoso Alarcón H., Araneda Cea B.G. (2007) Revista de ingeniería industrial. *Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas*. Vol. 6, núm. 1, 39 -54. Recuperado el 2º de marzo 2013 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3997107>

Payne, et al. (1976). Citado por: Orbegoso Galarza A. (2010) Revista de Psicología universidad Cesar Vallejo. *Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión*. Vol. 12, 347 – 362. Recuperado el 3 de mayo 2013 de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf

PISA/UNESCO (2003). *Literacy Skills for the World of Tomorrow. Further Results from PISA 2000*. Paris: OECD/UNESCO. Citado en: Fernandez Aguerre T. (2004). Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. *Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay*. Vol. 2, núm. 2, 43 – 68. Recuperado el 18 de agosto 2013 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120205>

PRITCHARD, R. O., y KARASICK, B. W. (1973): The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, Pp. 126-146. Citado en: Asensio Muñoz I., Fernández Díaz M.J. (1991). Revista Complutense de Educación. *El clima de las instituciones de educación superior*. Vol. 2, núm. 3, 501 -518. Recuperado el 28 de agosto 2013 de: <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED9191330501A/18122>

Ravela, P.; Picaroni, B.; Cardozo, M.; Fernández, T.; Gonet, D.; Loureiro, G. & Luaces, O. (1999). *Factores institucionales y pedagógicos explicativos de los aprendizajes. Cuarto Informe de la Evaluación Nacional de Aprendizajes en Sextos Años de Educación Primaria*. Montevideo: UMRE-MECAEP-ANEP. Citado en: Fernandez Aguerre T. (2004). Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. *Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay*. Vol. 2, núm. 2, 43 – 68. Recuperado el 18 de agosto 2013 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120205>

Reichers, A. y Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. San Francisco: Jossey-Bass. Citado en: Gómez Rada C.A. (2004). Acta colombiana de psicología. *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas desde la teoría de respuesta al ítem*. Recuperado el 26 de febrero 2013 de: http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf

Robbins, S. (2000). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Prentice may. Citado en: Fernández Acosta P. C. (2006). *Clima organizacional y supervisión del desempeño docente en instituciones de educación básica*. Tesis. Universidad Rafael Urdaneta. Recuperado de: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9217-06-00282.pdf>

Rodríguez M. D.(2005). *Diagnóstico Organizacional*, Editorial Alfaomega, 6ta edición, Buenos Aires. Citado en: Pintos Trías G., Rodríguez Facal A.M. (2012) Clima y cultura organizacional. Recuperado el 13 de marzo 2013 de: <http://www.ccee.edu.uy/jacad/2012/x%20area%20y%20mesa/CONTABILIDAD-ADMINISTRACION/2-diversos%20topicos%20en%20administracion%20I/1-Disen%20de%20un%20instrumento%20para%20el%20estudio%20del%20clima%20organizacional%20en%20las%20organizaciones%20publicas%20uruguayas.pdf>

Ruiz, J. (2003). Educación. *Nuevas perspectivas*. Editorial de los talleres gráficos del instituto vocacional de Venezuela. Yaracuy, Venezuela. Citado en: Fernández Acosta P. C. (2006). *Clima organizacional y supervisión del desempeño docente en instituciones de educación básica*. Tesis. Universidad Rafael Urdaneta. Recuperado de: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9217-06-00282.pdf>

Rutter, M.; Maugham, B.; Mortimore, P.; Ouston, J. & Smith, A. (1979). *Fifteen thousand hours: secondary schools and their effects on children*. London: Open Books citado en: Fernandez Aguerre T. (2004). Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. *Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay*. Vol. 2, núm. 2, 43 – 68. Recuperado el 18 de agosto 2013 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120205>

Sandoval Caraveo M.C. (2004). Hitos de ciencias económico administrativas. *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. Vol. 10, núm. 27, 78-87. Recuperado el 9 de marzo 2013 de: http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf

Schneider y Hall (1970). Citado por: Orbegoso Galarza A. (2010) Revista de Psicología universidad Cesar Vallejo. *Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión*. Vol. 12, 347 – 362. Recuperado el 3 de mayo 2013 de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf

Schneider B, Reichers AE. 1983. On the etiology of climates. *Pers. Psychol.* 36:19–39. Citado por: Schneider B., Ehrhart M.G., Macey W.H. (2013). Annual reviews psychology. *Organizational climate and culture*. Vol. 64, 361 -388. Recuperado el 30 de marzo 2013 de: <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Scott, W. G., Mitchell, T. R., Birnbaum, P. H. (1981). Organization theory: A structural and behavior analysis. Homewood, IL: Richard D. Irwin. Citado en: Muchinsky P.M. (2007). *Psicología aplicada al trabajo* (8ª ed.) Editorial Thomson

Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Barcelona: EUB. Citado en: Orbegoso Galarza A. (2010) Revista de Psicología universidad Cesar Vallejo. *Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión*. Vol. 12, 347 – 362. Recuperado el 3 de mayo 2013 de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf

Tagiuri, R & Litwin, G. (ed) (1968). *Organizational climate: explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School. Citado en: Fernandez Aguerre T. (2004). Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. *Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay*. Vol. 2, núm. 2, 43 – 68. Recuperado el 18 de agosto 2013 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120205>

Torreblanca (2002). Citado por: Fernández Acosta P. C. (2006). *Clima organizacional y supervisión del desempeño docente en instituciones de educación básica*. Tesis. Universidad Rafael Urdaneta. Recuperado de: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9217-06-00282.pdf>

Torrecilla, O. D. (2003). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*, disponible en Fuente Acadèmica, consulta diciembre 2011. Citado en: Citado en: Pintos Trías G., Rodriguez Facal A.M. (2012) *Clima y cultura organizacional*. Recuperado el 13 de marzo 2013 de: <http://www.ccee.edu.uy/jacad/2012/x%20area%20y%20mesa/CONTABILIDAD-ADMINISTRACION/2-diversos%20temas%20en%20administracion%20I/1-Diseño%20de%20un%20instrumento%20para%20el%20estudio%20del%20clima%20organizacional%20en%20las%20organizaciones%20publicas%20uruguayas.pdf>

ANEXOS.

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

- El propósito de este Cuestionario es conocer la percepción que se tiene del clima organizacional de esta institución, buscando obtener un diagnóstico del clima de trabajo.
- Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas. La recolección de la información es anónima y confidencial.
- Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu sincera opinión.

Género: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F Turno: <input type="checkbox"/> Matutino <input type="checkbox"/> Vespertino	Máximo grado estudios : _____
Antigüedad en la institución (Aproximadamente): <input type="checkbox"/> Menos del año <input type="checkbox"/> 1 a 3 años <input type="checkbox"/> 4 a 7 años <input type="checkbox"/> 8 a 11 años <input type="checkbox"/> 12 a 15 años <input type="checkbox"/> 16 o más.	
¿Qué puesto tiene actualmente en la institución? (Profesor frente a grupo, Supervisor, Coordinador, Secretaria, otro.) _____	

IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN

Siempre Casi siempre pocas veces nunca

	Siempre	Casi siempre	pocas veces	nunca
¿Te gusta trabajar en esta Institución?				
Conozco la misión, visión y valores de la institución				
Me gusta la filosofía de trabajo de la institución.				
Me veo a futuro trabajando en esta institución				

NATURALEZA DE TRABAJO

Siempre Casi siempre pocas veces nunca

Mi trabajo es estimulante y retador				
Conozco claramente mis obligaciones y responsabilidades de mi trabajo				
Considero que mi trabajo es importante y valioso				
Me siento motivado en mi trabajo.				
Tengo seguridad de conservar mi trabajo				
Me siento satisfecho cuando salgo de mi trabajo				
Recomendaría este trabajo				

CONDICIONES DE TRABAJO

Siempre Casi siempre pocas veces nunca

Cuento con el equipo y material necesario para desempeñar mi trabajo (pizarrón, escritorio, etc).				
El nivel de ruido en mi trabajo permite desempeñar mi función adecuadamente.				
Existe orden en los lugares de trabajo.				
Poseo suficiente espacio para trabajar.				
La temperatura del lugar donde laboro es apropiada (acorde a la temporada, ventilación, frío, etc).				
La iluminación en mi trabajo es la indicada.				
La limpieza y aseo en general son buenos				
La cafetería y los baños están en buenas condiciones				

COMPAÑERISMO Y EQUIPOS DE TRABAJO

Siempre Casi siempre pocas veces nunca

¿Consideras que tus compañeros están unidos y se llevan bien?				
Mis compañeros se tratan con respeto.				
Tengo mucha confianza con mis compañeros de trabajo.				
Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos				
Mi equipo de trabajo me apoya y ayuda en los proyectos laborales.				
Mi equipo de trabajo se encuentra comprometido con su trabajo.				

Constantemente, dentro de mi equipo de trabajo generamos nuevas ideas para trabajar.				
Me siento satisfecho con los resultados de mi equipo de trabajo.				

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Siempre Casi siempre pocas veces nunca

Desde mi llegada a esta institución, ¿he tenido la oportunidad de aprender?				
Tengo oportunidad de desarrollarme y crecer dentro de la institución				
La institución me ha brindado oportunidades de capacitación y desarrollo.				
Los programas de capacitación y desarrollo brindados por la institución son los adecuados.				

COMUNICACIÓN

Siempre Casi siempre pocas veces nunca

Existe una buena comunicación entre los diferentes departamentos y academias de esta institución.				
La información dentro de la institución es fluida y clara.				
Dentro de mi departamento y/o academia, mis opiniones son tomadas en cuenta.				
La dirección me mantiene informado de los temas que me corresponden.				

LIDERAZGO

(Entiéndase Jefe Directo como: Director, Subdirector, Coordinador u otro según aplique en su caso)

Siempre Casi siempre pocas veces nunca

Mi jefe directo me trata bien y con amabilidad (Coordinador, Subdirector, Director, otro).				
Mi jefe directo se comunica conmigo de manera clara.				
Mi jefe directo se interesa por escuchar lo que tengo que decir.				
Mi jefe directo me ayuda cuando lo necesito.				
Mi jefe directo toma buenas decisiones				
Recibo retroalimentación de mi trabajo por parte de mi jefe directo				

Recibo retroalimentación de mi trabajo por parte del coordinador de mi academia				
Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi aportación es reconocida por mi jefe directo.				
Mi jefe directo está comprometida con su trabajo y con nosotros.				

REMUNERACIÓN ECONOMICA

Siempre Casi siempre pocas veces nunca

Recibo el pago justo por las actividades que realizo.				
Si tengo problemas con mi pago, se resuelve de manera fácil y rápida.				
Conozco exactamente el sistema de remuneración bajo el cual trabajo.				

Si tuvieras la oportunidad de hacer un cambio en esta Institución, ¿qué cambiarías?
