



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

***EL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DEL INSTITUTO
ALEXANDER DUL NIVEL PRIMARIA DESDE LA
PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES***

**TESINA
(TRAYECTORIA FORMATIVA)**

Que para obtener el título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

Presenta:

LUCERO GARCÍA GALICIA

Director de tesina:

Dr. Luis Gabriel Arango Pinto

Ciudad de México

Julio, 2023

Agradecimientos

*Agradezco a la institución estudiada que me abrió las puertas para la investigación del presente trabajo y
a todos los participantes;*

*Agradezco haber adquirido el conocimiento y la experiencia que ahora me es y será muy útil en mi
trayectoria profesional, así como en la vida*

Agradezco a todas las personas que estuvieron conmigo en el proceso motivándome y creyendo en mí.

*A mis profesores que fueron fuente de inspiración a seguir estudiando y llevar a cabo mi profesión con
ética y pasión.*

A mi familia por nunca perder la fe en mí, principalmente a mis padres por haber dado todo su esfuerzo.

A mi esposo por el gran apoyo, la motivación y quien me inspiro a ser mejor cada día

En memoria de Vicente Galicia, Guillermo Galicia en reconocimiento de ser parte del orgullo Galicia.

Gracias a mí, por lograrlo, soy orgullosamente UPN.

INDICE

Resumen.....	8
Introducción.....	9
Capítulo I. Contexto	
IAD	
1. Historia de la creación del IAD.....	14
1.1. Misión del IAD.....	14
1.2. Visión del IAD.	14
1.3. Organigrama del IAD.	15
2. Ubicación del IAD.....	17
2.1. Condiciones físicas del IAD.	17
2.1.2. Estado Físico y equipamiento del IAD.....	18
2.1.3. Materiales de apoyo educativo del IAD.....	19
2.1.4. Seguridad del IAD.....	20
2.1.5. Higiene y limpieza del IAD.	21
3. Caracterización de la comunidad del IAD	
3.1. Trabajadores del IAD.....	21

3.1.1. Personal Administrativo del IAD.	22
3.1.2. Personal Docente del IAD.	22
3.1.3. Personal Técnico del IAD.	23
3.2. Alumnos del IAD.	23
3.3. Padres de Familia del IAD.	23
4. Servicios del IAD.	24
4.1. Oferta Educativa del IAD.....	24

Capítulo II. Marco Teórico del clima organizacional

2.1. Antecedentes latinoamericanos.....	27
2.2. Antecedentes nacionales	29
2.3. Clima Organizacional	30
2.4. Teoría explicativa clima Organizacional.....	33
2.4.1. Teoría del clima organizacional de Rensis Likert.....	33
2.4.2. Tipos de clima basados en la teoría de Rensis Likert.....	35
2.4.3. Componentes del clima organizacional	37
2.4.4. Dimensiones del clima organizacional	39
2.5. Clima organizacional dentro de una institución educativa	42

Capítulo III. Metodología

3.1. Diseño de la investigación	45
3.2. Enfoque de la investigación	46
3.3. Población	46
3.4. Muestra y muestreo.....	46
3.5. Técnicas de recolección de datos.....	47
3.5.1. Instrumentos de recolección de datos.....	49
3.6. Procedimiento para el análisis de datos.....	52

Capítulo IV. Análisis de resultados

4.1. Resultados del liderazgo según la percepción de trabajadores participantes del Instituto Alexander Dul.....	56
4.2. Resultados de la motivación según la percepción de los trabajadores participantes del Instituto Alexander Dul.	57
4.3. Resultados de la comunicación según la percepción de los trabajadores participantes del Instituto Alexander Dul.	58
4.4. Resultados de la toma de decisiones según la percepción de los trabajadores participantes del Instituto Alexander Dul.....	59

4.5. Resultados de la infraestructura según la percepción de los trabajadores participantes del Instituto Alexander Dul.....	60
4.6. Resultados del cuestionario aplicado al director.	61
4.7. Resultados generales	63
V. Conclusiones y sugerencias de mejora	
VI. Bibliografía	
VII. Anexos	

RESUMEN

En síntesis, este estudio tiene como objetivo el análisis del clima organizacional ante la percepción del personal dentro del Instituto Alexander Dul. Proporcionará información descriptiva sobre el clima organizacional, así como el procedimiento para la obtención de los resultados, partiendo de la escala de Likert para la elaboración de dos instrumentos. El primero aplicado a los empleados, participando el área administrativa, docentes y trabajadores de servicios y el segundo destinado al director técnico. Se destacaron aquellos factores que perjudican al ambiente organizacional, considerando las dimensiones de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones e infraestructura. Finalmente se proponen mejoras en la institución conforme a los déficits.

El clima organizacional es un tema de gran importancia para las instituciones educativas ya que para dar una calidad de servicio y lograr sus objetivos institucionales, se debe mantener en buenas condiciones a sus trabajadores para que cada día impartan sus labores con profesionalismo, estabilidad y buena actitud.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un asunto muy común para las organizaciones privadas y públicas, ya que depende de la satisfacción ante el trabajo y la motivación que obtengan todos sus colaboradores para desempeñar sus labores de manera adecuada. Sin embargo, existe poca información sobre este tema dentro de una institución educativa.

Al conjugar el clima organizacional adecuado en el ámbito educativo, permite mantener un equipo de trabajo capaz de compartir habilidades y convivir de forma asertiva, propiciando mejores canales de comunicación, una participación efectiva y procesos de liderazgo eficientes, que se basan en reconocer y escuchar las ideas y conocimientos de cada uno de los integrantes, haciendo del empleado docente, administrativo o de alguna otra área, un individuo eficaz, productivo y con el compromiso de realizar sus actividades laborales para lograr que el educando adquiera las competencias necesarias para prepararse en su vida diaria. Así mismo cumplirán con sus objetivos individuales, creando un esfuerzo común de un grupo de profesional alcanzando metas a nivel institucional, beneficiando la calidad de los servicios de la misma.

Esta investigación se desarrolla dentro del Instituto Alexander Dul (en sus siglas IAD), donde realicé prácticas profesionales durante un periodo de agosto 2018 a abril 2019, en el área directiva, desarrollando actividades inherentes al sector educativo, tales como planeación, sistematización de datos, evaluación y seguimiento del aprendizaje del alumnado con áreas de oportunidad. Asimismo, observando incidencias de desorganización ante la repartición de tareas laborales, falta de motivación para los empleados, carencia de incentivos o reconocimiento de sus logros correspondientes, a través de comentarios, se escuchaba la extensa carga de labores que no les correspondían. Se percibía poca comunicación entre compañeros de trabajo, no se lograba llegar a acuerdos, o nombrar quien no cumplía con su labor, también la dificultad de dirigirse a los directivos para aportar sus ideas, incluso pedir algún permiso especial, por ejemplo, asistir al doctor, por el temor de perder su empleo. Los trabajadores se sentían incómodos por parte del inmueble de la institución, ya que se

encontraba en malas condiciones y mal distribuido, los salones eran pequeños para la cantidad de matrícula de alumnos que contaba la escuela, no tenían suficiente ventilación y llegaba a acumularse el calor, los escritorios de los profesores se encontraban rotos, al igual que algunas bancas. En cuanto al personal de servicio de cocina, en muchas ocasiones no les daban los utensilios correctos para poder preparar alimentos. Todas estas inconformidades se aunaron para enfocarme en cómo los empleados percibían el clima organizacional en su jornada laboral, y la manera que este no era trascendental para los superiores del colegio.

El instituto Alexander Dul es un colegio de sector privado, las instalaciones son únicamente para el nivel primaria. Brinda asistencia para lograr el objetivo de enseñanza aprendizaje entre otras finalidades particulares de la institución. Por lo que cada integrante ocupa un rol significativo, directivos, docentes, administrativos y personal de servicios que influyen en gran parte al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La investigación del presente trabajo se centra en el personal del Instituto Alexander Dul, tiene el objetivo de analizar su clima organizacional ante la percepción de los trabajadores, con la intención de reconocer cuáles son las condiciones en las que se desenvuelven y como es percibido, si este es excelente para realizar sus tareas laborales, así mismo tomar en cuenta las deficiencias que se observaron.

La estructura de este trabajo se divide en cinco capítulos. En el primero se describe el contexto del Instituto Alexander Dul, donde se presenta la información sobre el funcionamiento del colegio, la misión, la visión, el organigrama y la población. Se explica que el equipo laboral del IAD está conformado por 2 directivos, 16 docentes, de los que se encuentran los maestros titulares de grupo y los extracurriculares, 3 administrativos encargados de las finanzas y los pagos de colegiaturas, uniformes y materiales de papelería, y están los 4 trabajadores de servicios, quienes realizan las funciones de limpieza y mantenimiento de toda la escuela, incluyendo baños, salones y patio. También se encargan de la preparación de alimentos que se venden en el receso, y uno de ellos es el responsable del transporte escolar que es quien lleva a los alumnos a su domicilio.

El segundo capítulo, expone el sustento teórico del trabajo realizado. Se citaron determinados autores que han estudiado la definición del clima laboral, y se consideraron algunos otros, quienes han profundizado en instituciones educativas. Para este análisis se estudió la teoría de Likert, quien aporta 8 dimensiones para la medición del clima organizacional, sin embargo solo se ha considerado 4 de ellas para la su evaluación del instituto Alexander Dul, que son liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones, ya que estas fueron sobresalientes ante los conflictos que se observaban dentro del colegio; también se añadió la dimensión de infraestructura a evaluar, ya que se refiere a al contexto físico en donde se desenvuelven los empleados.

El tercero describe la metodología utilizada de manera detallada, la población que fue participante en este estudio, ya que no todos se decidieron a participar por temor de que sus comentarios fueran alterados o con fines de mal uso. Se utilizó el método cuantitativo, ya que es una estrategia de investigación que cuantifica la recopilación de datos; el instrumento para la recolección de información que se aplicó a los empleados participantes fue una encuesta, donde se desglosaban preguntas cerradas desde su percepción sobre la dimensión de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones e infraestructura. En el caso de los directivos solo participo un director al que se le realizo preguntas abiertas y cerradas evaluando las mismas 5 dimensiones.

Posteriormente en el cuarto capítulo se analiza la información obtenida de las encuestas, se desarrollaron estadísticas que interpretan los resultados, haciendo una escala de Likert donde el máximo es presentado por 5 y el mínimo en 1; quedando en sus valores de la siguiente manera (5) bastante, (4) considerable, (3) regular, (2) poco y (1) ninguno. Dado los resultados, se concluye como fueron percibidas las 5 dimensiones por los empleados. Así concluyendo el clima organizacional que se desarrolla en el Instituto Alexander Dul.

Por último, se da a conocer las conclusiones y un listado de sugerencias que ayudarán a la eficacia del colegio, logrando beneficiar a cada uno de los trabajadores y reflejando

la satisfacción en sus actividades correspondientes, con el objetivo de lograr una mejora del clima organizacional dentro del Dul.

Se puede decir que las personas son vistas como recursos y lo que no logran apreciar los superiores es que se debe reconocer al personal como gestores de mejoramiento o protagonistas de la efectividad, si se quiere lograr objetivos exactos. Para la educación es fundamental que se tenga conocimiento sobre el estudio del comportamiento laboral, para que este fortalezca la labor de cada uno de los trabajadores, ya que se verá reflejado al brindar su servicio en el sector educativo.

CAPÍTULO I

CONTEXTO

INSTITUTO ALEXANDER DUL

1. Historia del Instituto Alexander Dul

El Instituto Alexander Dul es un colegio con más de 30 años de experiencia educativa, y ofrece servicios en los niveles educativos de preescolar, primaria secundaria y bachillerato. Fue fundado en el año de 1987, por los profesores Irma Judith Hernández Hernández y Rafael David Uranga López, egresados de la benemérita Escuela Nacional de Maestros.

El Instituto Alexander Dul nivel primaria (en sus siglas IAD) se considera una escuela inclusiva, que favorece en los alumnos la promoción y fortalecimiento de actitudes, pensamientos y valores apropiados para el logro de los aprendizajes, que, aunado a la interacción con sus pares y con los adultos, ejercitan cotidianamente el ejercicio y fomento de valores como tolerancia, la solidaridad, el respeto y la honestidad.

1.1 Misión del IAD nivel primaria

Formar personas capaces de tomar decisiones en situaciones donde prevalezca el respeto de sí mismo y hacia los demás, y en donde se luche por un sentido de equidad y aceptación de cada uno de los actores, buscando siempre el desarrollo pleno y potencial del hombre. (IAD, 2019).

1.2 Visión del IAD nivel primaria

Ser una institución de calidad fuertemente consolidada para el año 2030, en los niveles educativos: Básico y Medio Superior.

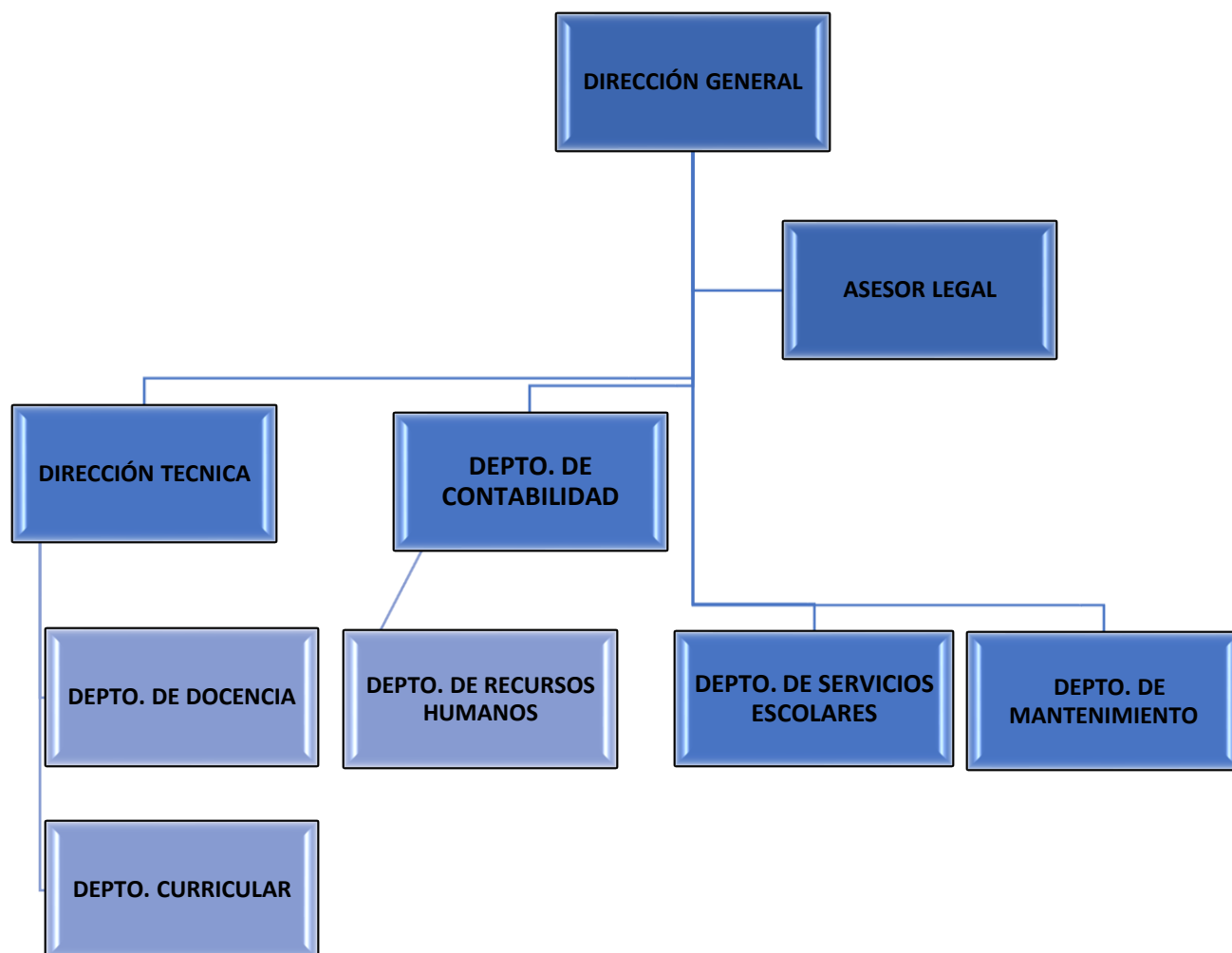
Somos profesionales de la educación, altamente calificados, siempre enfocados al desarrollo de actividades que enriquecen el espíritu humano. Nuestro modelo constructivista, desarrolla las competencias de los educandos, para su proyecto de vida.

Formar personas capaces de tomar decisiones en situaciones donde prevalezca el respeto de sí mismo y hacia los demás, y en donde se luche por un sentido de equidad

y aceptación de cada uno de los actores, buscando siempre el desarrollo pleno y potencial del hombre. (IAD, 2019)

1.3. Organigrama del Instituto Alexander Dul

Figura 1.1 Organigrama Escolar Nivel Primaria del IAD.



Fuente: elaboración propia

El organigrama del IAD, consiste en una dirección general, está a cargo de la licenciada Irma Hidu Uranga H. supervisa que todas las áreas que funcionen correctamente y al personal, lleva a cabo toda la gestión del instituto en aspectos administrativos y legales junto al asesor legal, es quien representa al Colegio.

En el segundo nivel jerárquico de esta institución se encuentra también la dirección técnica, está a cargo el Profesor Víctor Sánchez, quien lleva a cabo la gestión académica. En el departamento de docencia se ubica la plantilla de profesores titulares de grupo, y maestros de materias extracurriculares. El área curricular se encarga de crear planes, programas, talleres y el funcionamiento de los aprendizajes del alumnado, la solución de problemáticas ya sea de alumnos, profesores, o padres de familia. Dentro de este segundo nivel se encuentra el área de contabilidad donde se lleva el control monetario de ingresos y egresos del colegio, de la misma manera, se gestiona recursos humanos, el proceso de contratación, retención, nómina, y todo lo relacionado con el personal del instituto.

Cabe mencionar que dentro de esta área, desarrollé actividades de apoyo durante el tiempo establecido de prácticas profesionales, como asistente directiva, atendiendo casos especiales con alumnos, profesores y padres de familia, llevaba a cabo la gestión de actualización del programa innovat, donde registraba calificaciones, tareas y ejercicios de reforzamiento de alumnos, participé en juntas de consejo académico escuchando avisos y propuestas, así mismo era la encargada de llevar la administración de planeaciones pedagógicas. Tuve la oportunidad también, de cubrir a profesores en ausencia, impartiendo diferentes clases, en matemáticas, español, historia y tic's.

En el tercer nivel se encuentra el departamento de servicios escolares donde se realizan pagos de colegiaturas, materiales, uniformes entre otras actividades extracurriculares; se hacen los registros administrativos de los alumnos y también se atiende a los profesores para el servicio de fotocopiado o alguna herramienta multimedia que soliciten.

También se localiza el área de mantenimiento, se encarga de mantener la limpieza y funciones técnicas que se soliciten en las instalaciones del instituto, y el área de cocina que se encarga de preparar los alimentos para el desayuno y comida, el transporte escolar se gestiona dentro de este departamento.

2. Ubicación del IAD

Av. Santa Lucía 263, Col. Olivar del Conde, Álvaro Obregón, 01400, CDMX. (5637.2639).

Figura 1.2. Mapa de localización del Instituto Alexander Dul.



Fuente: <https://www.google.com/maps/place/Instituto+Alexander+Dul+Plantel+Santa+Lucia>

Las instalaciones están disponibles de lunes a viernes de 7:00 a 19:00. Cabe destacar que el horario de los alumnos es lunes a viernes de 7:30 a 14:30. Los sábados de 8:00 a 13:00. Son días que se ocupa para hacer limpieza y en algunos casos para realizar pagos en la misma instalación, como podría ser las colegiaturas.

2.1. Condiciones Físicas del IAD

Este ámbito se centra en el inmueble escolar, su estado físico, su ubicación, y los servicios públicos con los que cuenta el instituto, la Ley General de la Infraestructura Física Educativa (LGIFE), enfatiza que en México las instituciones educativas están obligadas a “cumplir requisitos de calidad, seguridad, funcionalidad, oportunidad, equidad, sustentabilidad, pertinencia y oferta suficiente de agua potable para consumo humano” (INIFED, 2013, p. 6), y su diseño debe favorecer los procesos pedagógicos.

2.1.2 Estado Físico y Equipamiento del IAD

El mobiliario y equipo básico para la enseñanza y el aprendizaje hace referencia al conjunto de muebles y equipamiento instalados en una institución educativa para desarrollar las actividades curriculares y administrativas. El Instituto Nacional de la Infraestructura Física y Educativa (INIFED), al construir una escuela, entrega este equipamiento, y el Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE), al abrir un servicio educativo, se compromete a proporcionar mesas, sillas y pizarrón como parte de las acciones compensatorias.

Dentro del capítulo V de las atribuciones del Instituto Nacional de la infraestructura Física Educativa, artículo 19 N° XII Construir, equipar, dar mantenimiento, rehabilitar, reforzar, reconstruir y habilitar en la ciudad de México, las entidades federativas en el caso de instituciones de carácter federal o cuando así se convenga con las autoridades de las entidades federativas. Sin embargo, queda prohibido destinar recursos públicos federales para las instituciones educativas privadas.

Según el artículo 8 de la ley de Infraestructura Física Educativa Mexicana, establece que al realizarse actividades de construcción, equipamiento, mantenimiento, rehabilitación, reforzamiento, reconstrucción y habilitación de la INFED pública o privada deberán cumplirse los lineamientos generales que expida el instituto, el reglamento de esta ley y la normatividad en materia de obras.

El IAD cuenta con 11 cámaras por dentro de la institución, 15 computadoras de escritorio para los estudiantes, 7 para administrativos, 3 laptops para uso de los profesores, cuenta con línea telefónica e internet. Cada aula tiene sus respectivas bancas para los alumnos, un pizarrón de plumones, un escritorio y un pequeño estante para los libros y material de papelería, las oficinas cuentan con sus muebles y sillas. La cocina, equipada con estufa, refrigerador 2 hornos de microondas, fregadero, 2 alacenas y una mesa.

El edificio del colegio está estructurado en 3 pisos de tal manera que se logra cubrir los principales aspectos de la infraestructura de una escuela. En el primer nivel se localizan la recepción, las oficinas de dirección general y la de técnica, contabilidad,

también se ubica la cocina, una bodega de material de papelería, un salón de cómputo y los sanitarios para los alumnos y en la parte central se localiza el patio. El instituto cuenta con una alberca para los estudiantes, en ella sitúa una caldera que se encarga de temporizar el agua y material de apoyo para natación como lo son tablas y tubos de hule espuma para nadar. En el segundo piso se localiza un pequeño patio, 7 salones, un sanitario para adultos, y uno para niñas. En el tercer nivel se encuentran 2 aulas, una pequeña cancha deportiva protegida por rejas, el alumnado hace uso de ella en sus clases de educación física y en ocasiones a la hora del recreo siempre supervisado por un profesor. En la parte superior hay una bodega donde se guarda artículos de mantenimiento.

2.1.3. Materiales de apoyo educativo del IAD

En el documento *la Evaluación de las Condiciones básicas para la Enseñanza y el Aprendizaje el ámbito Materiales educativos*, comprende los medios de enseñanza adecuados y suficientes mediante los cuales el personal docente de una escuela realiza su función, así como aquellos recursos que se brindan a los estudiantes para apoyar sus aprendizajes (Delors,1996).

Los materiales para la enseñanza y el aprendizaje pueden contribuir a mejorar los niveles de logro, pues éstos han sido considerados de los principales insumos para el aprendizaje. Entre ellos, destacan los libros de texto y los materiales de lectura complementarios (Banco Mundial, 1996).

En el modelo de eficacia escolar, los materiales educativos son recursos del aula y de la escuela que por sí mismos no generan logro escolar, pero contribuyen a los procesos pedagógicos escolares (Murillo, 2007).

El instituto Alexander Dul los profesores manejan como material de apoyo educativo, la tecnología de proyectores visuales y para la enseñanza y aprendizaje de los alumnos existen 15 computadoras de escritorio en ellas pueden ejecutar el programa llamado matletics donde encontraran biblioteca digital, actividades de pensamiento matemático entre otros accesos a información educativa.

2.1.4. Seguridad del IAD

Las autoridades educativas de México en el 2011, acordaron ofrecer a todas las escuelas un Manual de Seguridad Escolar que proporcione lineamientos para realizar acciones pertinentes ante situaciones críticas derivadas de riesgos que podrían ocurrir en los planteles educativos o en su entorno. Este manual fue distribuido en todos los colegios de educación básica del país, mediante sesiones informativas y de inducción para su uso, dirigidas a jefes de sector, supervisores, asesores técnico pedagógicos, directivos, docentes, miembros de los consejos escolares de participación social, en especial a los comités de protección civil y seguridad escolar, y a las familias en general; también involucró en el proceso preventivo y de reacción oportuna a las autoridades de seguridad pública estatal y municipal. Para que las orientaciones que contiene sean eficaces, es indispensable contar con la colaboración activa y responsable de madres y padres de familia o tutores, así como del personal directivo, docente y a toda comunidad escolar.

La Secretaría de Educación Pública, en coordinación con las secretarías de Seguridad Pública y Salud, particularmente con el Consejo Nacional contra las Adicciones, y contando con la colaboración de otras instituciones públicas y privadas, ha desarrollado a través del Programa Escuela Segura importantes esfuerzos para prevenir riesgos, manejar contingencias de origen natural o social y garantizar que existan escuelas y comunidades protegidas ante situaciones de riesgo.

La prevención centra su atención en los riesgos que afectan la salud física y emocional de las personas; la seguridad del inmueble, y las posibilidades de cumplir con los propósitos educativos. Cabe resaltar que el edificio del instituto Alexander Dul, no cuenta con las adecuaciones para el acceso y movilidad de personas con discapacidad como lo son rampas y puertas amplias, sanitarios amplios y con agarraderas.

El instituto Alexander Dul cuenta con alarmas de incendio y sismos los extintores se encuentran 1 en la cocina, 3 en el primer nivel, 3 en el segundo piso y 1 para el tercer piso, se distribuyen en los pasillos de las aulas y en los patios. Dentro del colegio ocurre una serie de acontecimientos que altera los protocolos de seguridad en sismos e incendios, poniendo en riesgo a la comunidad. Uno de ellos es el espacio estrecho

adentro de los salones, ya que las bancas de los estudiantes están muy juntas, al igual que el pasillo por donde tienen que pasar al desalojar, así mismo no existe una ruta de evacuación alternativa. Los patios se localizan en una planta alta lo cual es peligroso para los alumnos más pequeños, ya que las bayas que tenían alrededor no eran muy altas.

2.1.5. Higiene y limpieza del IAD

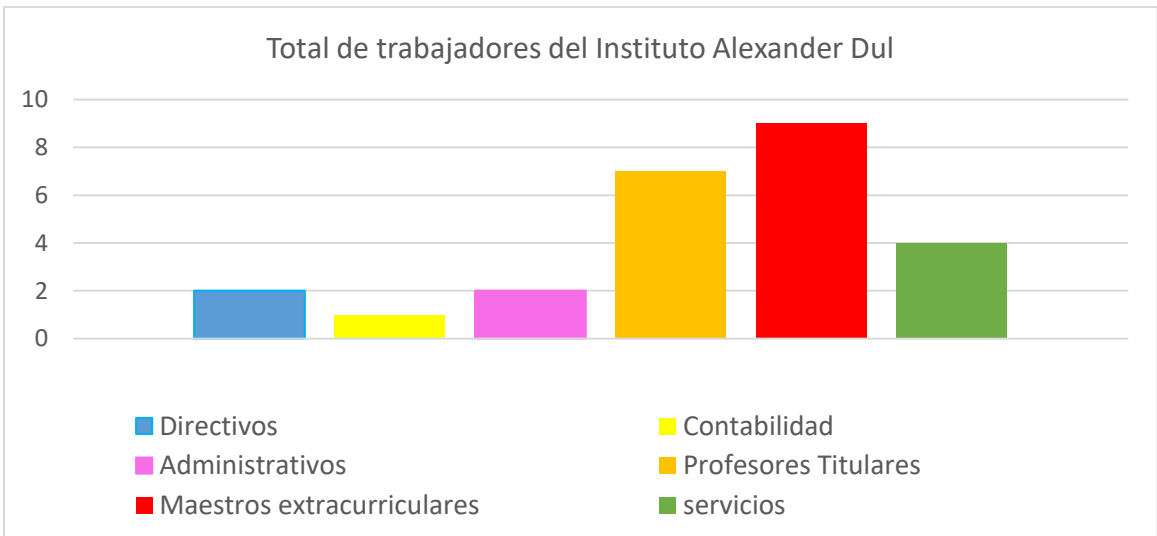
El edificio se encuentra siempre limpio, cabe resaltar que los alumnos mantienen su entorno limpio. Los días sábados se realiza limpieza profunda en los salones, las oficinas, la alberca, la cancha y la cocina. Todos los días se realiza el aseo del patio después del recreo, así como la escuela en general.

3. Caracterización de la comunidad escolar del IAD

3.1. Trabajadores del Instituto Alexander Dul

Esta institución está dirigida por dos direcciones, la general que se encarga de llevar la gestión financiera y administrativa, bajo el cargo de la Licenciada Irma Hidu Uranga Hernández; la dirección técnica encargada de la gestión escolar y curricular bajo el cargo del Profesor Víctor Sánchez García. En la siguiente gráfica se desglosa el personal del IAD.

Figura 1.3. Total de trabajadores del Instituto Alexander Dul.



Fuente: Elaboración propia.

El la plantilla del personal del Instituto Alexander Dul, como lo presenta la gráfica, durante el ciclo escolar 2018-2019 consiste en 2 directivos, en el administrativo, formado por 3 trabajadores, (2 de recepción 1 de contabilidad), el personal docente está integrado por 16 docentes, (7 profesores titulares y 9 maestros extracurriculares), el personal de servicios está conformado por 2 de limpieza, 1 de cocina y 1 de transporte. En total son 25 trabajadores para el servicio educativo del colegio.

3.1.1. Personal administrativo del IAD

El plantel Santa Lucia del IAD se lleva a cabo los pagos de colegiaturas, inscripciones, cuotas, uniformes, útiles escolares, artículos de higiene, libros y cuadernos, servicio de comedor, servicios fuera del horario escolar, eventos y paseos extracurriculares. También se maneja la nómina del personal docente, administrativo y técnico; la cooperativa, y gastos de mantenimiento. En esta área los integrantes son 3 personas, 2 en recepción y 1 en contabilidad, como se explica en la figura 1.3. Aún que existe una gran rotación de personal y funciones.

3.1.2. Personal docente del IAD

Esta institución educativa durante el ciclo escolar 2018-2019 contenía en su plantilla docente en total 16 profesores, entre ellos, 7 titulares de grupo, 2 maestros de inglés, 1 maestro de danza, 1 de música, 1 de natación, 2 de Educación física y 2 de informática.

El instituto Alexander Dul define a sus docentes como mediadores del saber sociocultural, utilizando los procesos de apropiación de los alumnos mediante un ajuste de la ayuda pedagógica que realizan con los alumnos para potenciar los aprendizajes, habilidades y actitudes de los niños. Para esta institución es necesario que los docentes conozcan el potencial de sus alumnos por medio del uso de las estrategias que les permitan pronosticar el desarrollo escolar del educando a su cargo e informar a los padres los cambios significativos en el desempeño académico de los infantes. (IAD, 2019).

El Consejo Técnico Escolar es un espacio donde los docentes se ocupan de reflexionar y analizar la situación pedagógica y el progreso académico de los alumnos, ajustar la

Ruta de Mejora y las Estrategias Globales de Mejora Escolar. También se genera la actualización para el ejercicio de su práctica docente, además de diseñar las actividades que favorecen la recuperación de los alumnos y superar la calidad del servicio educativo que presta el Instituto Alexander Dul. (IAD, 2019).

3.1.3. Personal técnico del IAD

Se encargan de realizar funciones de mantenimiento, limpieza y cocina de la escuela entre ellos se encuentran 1 cocinera, 2 trabajadores de intendencia y 1 de mantenimiento técnico quien también es el encargado del transporte escolar, a pesar de tener sus tareas asignadas existe multifunciones en esta área.

3.2. Alumnos del IAD

Se contaba con una matrícula aproximadamente de 175 alumnos, se cuenta con 2 grupos de primer año, 2 grupos de segundo año, 1 grupo de tercer año, 2 grupos de cuarto año, 1 de quinto año y 1 de sexto año durante el ciclo escolar 2018-2019.

El IAD, es una institución educativa orientada al desarrollo de la educación integral de sus alumnos, sistemáticamente incorpora a su función pedagógica elementos básicos para fortalecer la óptima formación de todos sus educandos. La escuela forma no sólo el núcleo básico del desarrollo cognitivo, sino también el núcleo básico del desarrollo de la personalidad. Por ello, pretendemos que los alumnos se reconozcan como sujetos con derechos y obligaciones, comprendan que no es malo que otro piense y actúe diferente de él, y que, mediante el diálogo, el consenso y la toma de acuerdos se puedan resolver de forma pacífica los conflictos que se presentan en la vida cotidiana. (IAD, 2019)

3.3. Padres de familia o tutores del IAD

Los padres de familia son los beneficiarios indirectos del servicio educativo que reciben sus hijos, son corresponsables del desempeño académico de su hijo y el éxito escolar, así que en gran medida es responsabilidad de ellos.

Es primordial que estén al pendiente de sus hijos en cuanto a su desempeño académico, su conducta; como también el servicio que se está dando por parte de la institución, la atención que tienen sus hijos por parte de los profesores.

Pero no solo los padres deben exigir la mejor calidad institucional, se necesita la participación y el apoyo por parte de ellos, se hace valer sus comentarios, injusticias, quejas, ideas, siempre para el mejoramiento del aprendizaje de los educandos.

4.Servicios del IAD

El Instituto Alexander Dul además de su oferta educativa, ofrece servicios como transporte, lunch y comida, y talleres que contribuyen a la formación de sus alumnos ya que son acciones que fortalecen el proceso educativo y por tanto son de relevancia en el desarrollo integral de los escolares. Entre ellas se encuentran apoyo a tareas, natación, inglés, karate do, taekwondo, estas tendrán un costo adicional cuando así lo requieran. (Anexo 1).

4.1. Oferta educativa del IAD

Los preceptos que expresan el contenido del reglamento escolar del IAD, tienen su fundamento legal en la Ley General de Educación, el Marco para la Convivencia Escolar en las Escuelas de Educación Primaria en el Distrito Federal, y la Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Particulares en el Distrito Federal. Lineamientos, así como en las Normas y Acuerdos que de ellos emanan.

El IAD proporciona el servicio educativo, conforme lo establece su Acuerdo de Incorporación otorgado por la Secretaría de Educación Pública con fecha 27 de julio de 2007 y en el que se obliga a la institución a cumplir con todas las disposiciones técnico-administrativas emitidas por la SEP. Al igual que el Acuerdo Presidencial que establece las bases mínimas de información para la comercialización de los servicios educativos que prestan los particulares, de fecha 10 de marzo de 1992. Para dar cumplimiento con las normas oficiales, se entrega un acuse de recibo en la junta inicial y con ello dar inicio al contrato de prestación de servicios educativos del Ciclo Escolar y el acuerdo de privacidad de datos personales.

Esta institución además de cubrir las asignaturas curriculares establecidas por la SEP, oferta las siguientes materias: informática, natación, matletics, danza, inglés vespertino.

Las asignaturas que imparten en primer y segundo grado son español, inglés, educación socioemocional, matemáticas, artística, danza, inteligencia financiera, conocimiento y exploración del medio ambiente, educación física, formación cívica y ética, matletics, natación e informática. Para el tercer grado son español, educación socioemocional, artística, danza, matemáticas, inteligencia financiera, matletics, ciencias naturales, entidad donde vivo, educación física, formación cívica y ética, inglés, natación e informática. Para el cuarto, quinto y sexto grado son las asignaturas de español, inteligencia financiera, informática, matemáticas, educación socioemocional, artística, ciencias naturales, historia, entidad donde vivo, educación física, formación cívica y ética, inglés, natación, matletics y danza.

El clima organizacional dentro de una institución educativa es un tema importante para indagar y analizar los factores que afectan o favorecen el bienestar de todo el personal, y poder crear alternativas para solucionar las necesidades. El Instituto Alexander Dul, es un colegio del sector privado, donde se provoca un clima organizacional altamente diverso, debilitando su funcionamiento y la comunicación entre trabajadores.

En el siguiente capítulo se presenta una breve recopilación de investigaciones realizadas por diferentes autores sobre el tema del clima organizacional dentro de las instituciones educativas, el marco teórico contextual enlazado con el clima laboral, tomando en cuenta conceptos que influyen en las características del mismo, citando algunos teóricos que permitirá dar una mejor referencia del tema, y con ello contribuir con el clima organizacional interno del colegio y el bienestar del personal del Instituto Alexander Dul.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DEL

CLIMA ORGANIZACIONAL.

En este capítulo se hace una descripción brevemente teórica de las definiciones, enfoques teóricos, postulados y conceptos que sustentan el abordaje del objeto de estudio y toda la investigación en general, desglosando variables y componentes, tipos de clima organizacional y sus dimensiones de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisión y la infraestructura entre otros factores que respalden el informe que se va a presentar. Al final de esta sección se presenta una relación del clima organizacional en el ámbito educativo, así como su definición y las 5 dimensiones a considerar con sus respectivos componentes, para la evaluación del clima organizacional dentro de una institución educativa.

Se han venido realizado diversas investigaciones a partir de teorías del clima organizacional, mismas que se han estado impartiendo en el ámbito educativo para dar solución a problemas de instituciones educativas, teniendo en cuenta la importancia de generar un clima laboral adecuado para mejor eficacia. Estos estudios tienen el fin de exponer las diferentes variables que se relacionan con este tema tales como el liderazgo, conductas individuales, motivación y satisfacción laboral entre otras.

2.1. Algunos antecedentes latinoamericanos.

Albañil, A. (2015), en su trabajo de *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura*, presenta un análisis del clima laboral desde la perspectiva educativa en una institución pública, está desarrollado en cómo percibe el profesorado de dicha institución, las dimensiones más relevantes del clima laboral como la comunicación, satisfacción laboral y la participación, descritas con base en otros factores como el reconocimiento y el trabajo en equipo, que se vive en la IE Enrique López Albújar de Piura, de Perú. Se hace referencia al paradigma de investigación, así como el diseño utilizado, indicando que el estudio se ha desarrollado un paradigma positivista y a la metodología cuantitativa con diseño de encuesta. El instrumento se describe en categorías, subcategorías e ítems; como lo son la comunicación, la satisfacción, la confianza, la participación, aspectos de la gestión. Los resultados presentados señalan que son los docentes los que aportan en mayor grado a configurar un ambiente de trabajo adecuado y que en opinión de ellos el clima

laboral va de regular a bueno en la institución, no obstante, no es del todo satisfactorio, existiendo factores que deben ser fortalecidos desde la gestión institucional.

Collanca, Ch. (2016), En su trabajo de investigación nombrado *Clima laboral en las instituciones educativas del nivel primario de la zona urbana de Satipo*, se realizó con el propósito de describir el clima laboral de acuerdo al género, condición laboral, años de servicio y tiempo de permanencia de los docentes en las instituciones de la zona urbana del distrito de Satipo, Perú. El tipo de investigación fue básica, el nivel fue descriptiva, se ha descrito las características del clima laboral y sus dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales. En el estudio se ha utilizado el método de investigación hipotético deductivo, en el presente trabajo se ha utilizado el diseño descriptivo comparativo, la población estaba constituida por todos los docentes de la zona urbana del distrito de Satipo de los diferentes centros educativos del nivel de educación primaria que suman aproximadamente 97. La muestra lo conforman 97 docentes siendo una muestra censal, se ha utilizado la técnica de la encuesta, para la recolección de los datos. Se ha llegado a los siguientes resultados, se determinó que no existe diferencia entre el género, años de servicio, condición laboral, tiempo de permanencia y el clima laboral de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de la zona urbana de Satipo en 2016.

En realizado una investigación sustantiva, con diseño descriptivo - correlacional entre Clima Laboral y Motivación Laboral en docentes de una institución educativa estatal de Trujillo. Para ello se trabajó con una muestra de 115 docentes, varones y mujeres, entre 25 y 60 años de edad, de la institución educativa en mención, con contrato vigente en el año escolar 2016, empleando para su evaluación a la Escala de Clima Social Laboral (WES) de Moos, (Moos y Trickett 1979) y el Cuestionario de Motivación Laboral de Steers y Braustein (1976). Los resultados muestran que predomina un nivel medio de clima laboral a nivel general y en sus dimensiones (relaciones, autorrealización, estabilidad/cambio). Asimismo, predomina un nivel medio de motivación laboral, a nivel general y en sus dimensiones (logro, poder, tradición). En

cuanto al análisis relacional, se encontró una correlación muy significativa, positiva, entre clima laboral y motivación laboral en los sujetos de estudio.

2.2. Antecedentes Nacionales.

Figuro G., Ornelas D., González H., y Luna L. (2018), desarrollaron una investigación nombrada *El clima organizacional en una institución de educación superior privada*, donde resaltaba la importancia del estudio del clima organizacional en una institución educativa, en este caso para una universidad privada, se basa en el conocimiento de cómo es el clima organizacional entre los docentes, personal administrativo y estudiantes a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional. En este estudio se realizó un inventario del clima organizacional mediante la aplicación de una encuesta a la totalidad de los empleados y alumnos de una institución de educación superior privada, con el fin de conocer cómo es que dicho clima se percibe. Dentro de los resultados obtenidos se observó que el clima organizacional es favorable y que genera satisfacción no sólo al personal de trabajo, sino que también los alumnos lo aprecian así.

Paredes F, Sánchez P, Salaiza Lizárraga (2011), en su trabajo nombrado *La relación entre el clima laboral y el desempeño docente dentro del aula*, en el nivel preescolar, se estudió la relación entre el clima laboral y el desempeño docente dentro del aula, en el nivel preescolar. Para lo cual se llevó a cabo una investigación de enfoque metodológico cuantitativo, en la Zona Escolar J037 de nivel preescolar en el Departamento Regional III de Ecatepec, Estado de México con un total de 72 participantes, de los cuales 60 son docentes y 12 directores; en la que se correlacionaron las variables mediante el coeficiente de correlación de Pearson. Para medir esta relación se aplicó la Encuesta de Clima Laboral (ECL) desarrollada por el Dr. Ricardo Valenzuela y la Ficha Evaluativa de Desempeño Laboral que forma parte del sistema escalafonario de la Secretaría de Educación Pública en el Estado de México. Se aplicó el coeficiente Alpha de Cronbach a los datos obtenidos con la finalidad de confirmar la confiabilidad de los instrumentos y se confirmó la validez de los mismos mediante estudios anteriores. En la medición se comprobó la relación entre

algunas de las dimensiones de clima laboral con los resultados globales de la evaluación del desempeño docente, así como con dimensiones específicas de la misma variable. Los resultados de correlación muestran que sólo 4 de las 10 dimensiones de la ECL correlacionaron positivamente con 3 de las 4 dimensiones específicas del desempeño docente. Este estudio permite valorar la importancia de generar un clima laboral adecuado que contribuya al mejor desempeño docente y por ende la calidad educativa de la institución.

Guerra B. (2008), en su investigación *Clima de trabajo en la escuela primaria*, señala las condiciones que deben prevalecer para obtener un clima de trabajo adecuado en la educación primaria. Se aborda el clima de trabajo sobre las organizaciones educativas, la motivación y la comunicación como elementos indispensables en la convivencia humana, el trabajo en equipo y el clima de trabajo. Parte de una problemática específica, la situación de los alumnos, los docentes, los padres de familia. De igual forma se establecen las condiciones elementales para un clima de trabajo adecuado en la educación primaria. Concluye que las personas son las que influyen decisivamente en su propio ambiente, aunque se busque conscientemente crear un entorno positivo, aún se está expuesto a situaciones de conflicto, sin olvidar que se debe incluir condiciones elementales donde prevalece la comunicación, el respeto, la motivación, la actitud proactiva y las actividades en equipo, se está en mejor posición para lograr obtener los resultados esperados.

Analizando estos autores y sus investigaciones se destaca la importancia del clima organizacional dentro de las escuelas, aun siendo variables las condiciones de los colegios, se logra concluir que la percepción de los trabajadores es un factor primordial que los líderes deben considerar para el logro de sus objetivos institucionales, ya que muchos de los empleados no logran estar en un ambiente satisfactorio para realizar sus actividades correspondientes.

2.3. Clima organizacional

El clima laboral, como también se le llama al clima organizacional, es una de las herramientas necesarias para la eficacia de una organización e institución, ya que es el ambiente en el que los trabajadores desarrollan sus tareas cotidianamente, una

adecuada comunicación entre subordinados y superiores es fundamental dentro del clima laboral, al igual que el trabajo en equipo, la motivación y la participación, la libertad de expresar ideas o inconformidades. Algunos expertos catalogan estos factores que permite a los empleados sentirse satisfechos con su labor.

El clima organizacional está determinado por elementos como el liderazgo, la motivación, la comunicación, la interacción, la toma de decisiones, la fijación de metas y el control, elementos constituyentes, que pueden impactar de una u otra manera en la satisfacción laboral y en una cadena de consecuencias en el desempeño laboral de los docentes y en definitiva en la calidad educativa de la institución. (Polanco, 2014, p.19)

Según Katz & Kahn (1989), el clima organizacional “refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y como se ejerce la autoridad dentro del sistema” (p. 77)

El clima organizacional o también nombrado clima laboral comprende de las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la institución formando un ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades cotidianamente.

Según Davis & Newstrom (1987), citado en Polanco, (2014) “El ambiente o el clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan trabajo los empleados dentro de una institución o empresa. Este se refiere el ambiente de un departamento, de una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa. El clima no se ve, ni se toca, pero tiene una existencia real. A la vez, se ve afectando por casi todo lo que sucede dentro de ella.”

Siguiendo con Polanco (2014), quien retoma los planteamientos de Davis & Newstrom (1987), este autor resalta que los valores humanos que componen el clima son diferentes a los valores económicos de una organización. La economía se refiere a la asignación de recursos escasos. Los valores humanos tales como la plenitud y el crecimiento pertenecen a este tipo de valores incrementales. Esto significa que para

desarrollar la satisfacción en el empleo del trabajador A, no es necesario quitarle la suya al empleado B.

Se puede identificar que el clima varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y desfavorable, elementos que pueden ser medidos mediante una escala de Likert, ya que tanto empleados al igual que los patrones anhelan tener un clima más adecuado debido a sus beneficios, como por ejemplo un desempeño sobresaliente o una mejor satisfacción en el empleo.

El clima organizacional también genera determinados comportamientos, ya sean positivos o negativos dentro de lo que es el sistema organizacional.

Los estudiosos de la administración y comportamiento organizacional han llamado al clima laboral de distintas maneras: clima organizacional, ambiente laboral, atmosfera organizacional, clima social entre otros nombres.

Existe un debate en torno al clima organizacional, si debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Los términos objetivos se refieren a aquellos aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que tienen los trabajadores del ambiente en el que desarrollan sus labores. (García, & Ibarra, 2019).

Para Goncalves (1997), en su investigación nombrada *Dimensiones del clima Organizacional* define el clima organizacional mediante las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en un medio laboral.

Chiang Vega (2011), hace referencia a los autores Rousseau (1988), Reichers & Schneider (1990) para decir: “El clima organizacional puede ser definido como las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.”

García (2009), en su trabajo sobre el *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*, nos aporta que el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las

organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos que afectan ese ambiente.

Chiavenato (2009, p.84), define el clima organizacional como un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca solo satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior. La frustración de no satisfacer las necesidades más elevadas, provoca muchos problemas de adaptación.

Entonces se puede sostener que el clima organizacional es el ambiente que comparte el trabajador con sus compañeros e incluso con sus superiores, es decir jefe, líder, supervisores y toda la jerarquía que participa en la organización. Todos los factores y estructuras del sistema, desde la percepción de los miembros y las relaciones forman parte del clima laboral.

2.4 Teoría explicativa del clima Organizacional

Como bien se sabe, las teorías intentan explicar el porqué del clima organizacional, los componentes dan lugar a un cierto clima ya sea bueno o malo en función a las percepciones de los miembros, haciendo un determinado comportamiento en los trabajadores.

A continuación, se expone la teoría que sustenta el clima organizacional añadiendo los factores que lo integran según el autor Rensis Likert.

2.4.1. Teoría del clima organizacional de Rensis Likert (1968).

La teoría de Likert presenta una de las teorías más completas por su nivel de explicación y de extrapolación. Esta teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización como lo llama Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. (Brunet, 1987, p. 28).

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación

siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar. (Brunet, 1987).

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) citado por Rodríguez (2016), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

Toda organización que emplee métodos que aseguren la realización de sus fines y aspiraciones de sus miembros, tienen un rendimiento superior, los resultados obtenidos por una organización como la productividad, ausentismo, tasas de rotación, satisfacción de los empleados, influye sobre la percepción del clima. Es por ello que Likert propuso una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en una trilogía de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y variables finales.

Como lo dice Likert la percepción individual del clima organizacional es afectada por las variables al definir las características propias de una organización, en tal sentido estas variables, se resumen a continuación del mismo documento.

La clasificación hecha por Likert: son: variables causales, variables intermediarias, variables finales.

Las variables causales definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, reglas, competencias y actitudes. Las variables causales se distinguen

por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes y 2. Son variables independientes (de causa y efecto).

Las variables intermediarias están orientadas a medir el estado interno de la organización y la salud de la empresa, reflejado en aspectos tales como: la motivación, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Las variables finales estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación y la interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de cuatro tipos de clima organizacional o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

2.4.2. Tipos de clima basados en la teoría de Likert (1968).

Chiavenato hace un comparativo entre los tipos de climas basados en la teoría de Likert, mostrando así que están compuestos por sistemas, representados por sus características en la dirección, recompensa, decisiones y la comunicación.

Tabla 2.1. Tipos de clima organizacional

CLIMA AUTORITARIO-EXPLOTADOR	CLIMA AUTORITARIO-PATERNALISTA	CLIMA PARTICIPATIVO-CONSULTIVO	CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS
Compuesto por el sistema I.	Compuesto por el sistema II.	Compuesto por el sistema III.	Compuesto por el sistema IV.
La dirección no posee confianza en sus empleados.	.Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.	Las motivación de los empleados se da por su participación, por e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación y no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones Verticales.	Prevalecen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente-descendente y lateral.

Fuente: Chiavenato (2011).

El clima autoritario- explotador, compuesto por el sistema I, está caracterizado por el mando de la dirección, donde se toman solamente las decisiones, no existe confianza en sus empleados, se sufre de amenazas y muy pocas recompensas, la comunicación no existe, por el contrario, la comunicación es vertical, en forma de directrices e instituciones específicas.

Clima autoritario- paternalista, compuesto por el sistema II, donde la confianza existe entre dirección y subordinados, también se llevan a cabo las recompensas y castigos como motivación, la dirección toma las decisiones la mayor parte y en ocasiones por niveles inferiores.

Clima participativo- consultivo, compuesto por el sistema III, por otro lado, este clima se conforma de la comunicación entre superiores y subordinados, se satisfacen las necesidades de prestigio, existe recompensas y la autoestima del empleado, los castigos ocasionalmente se ven presentados.

Clima de participación en grupo, compuesto por el sistema IV, dentro de este clima las características se basan de la igualdad entre todos los miembros de la organización, la confianza por parte de la dirección a los empleados es plena, la motivación y

recompensa es por su participación, desempeño e implicación dentro de los objetivos establecidos.

En función de la teoría de Likert, los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponderían a un clima abierto. (Brunet, 1987)

Dependiendo de las variables como bien lo menciona Likert, se definirá que tipo de clima y sobre qué sistema se basan para construir el ambiente laboral de una organización, así mismo se puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional.

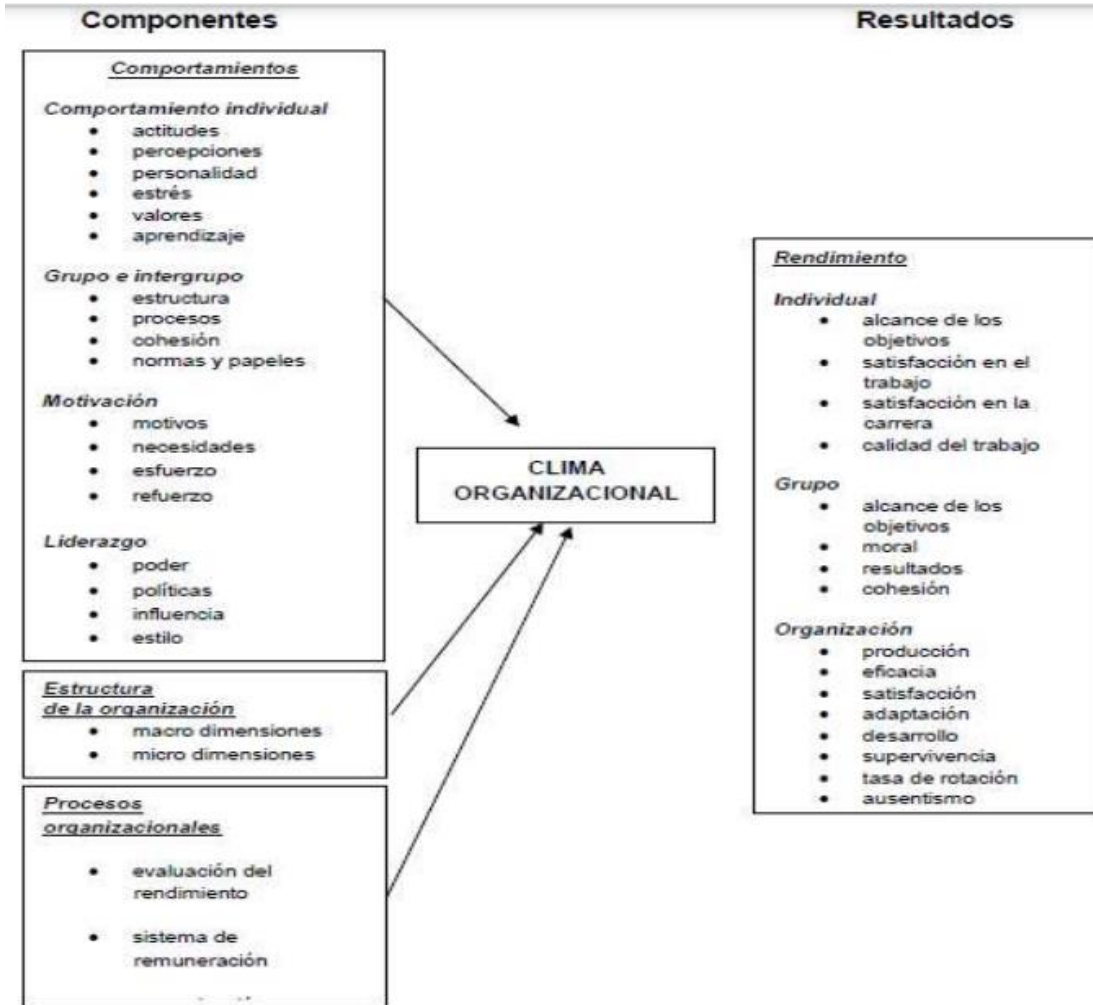
2.4.3. Componentes del clima organizacional.

Lo que se presenta a continuación nos hará ver en primer término, la disposición de los componentes o de los factores que forman las principales variables implicadas en la composición del clima organizacional. Así como los efectos que provocan dentro de la organización.

Los componentes que interactúan en el clima organizacional como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales produce resultados que se obtienen a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados. (Brunet, 1987).

A continuación, se presenta la forma de interacción de los componentes.

Figura 2.2. Componentes del clima organizacional.



Fuente: El clima organizacional: Definición, Diagnóstico y Consecuencias Brunet, 1987 (p.40).

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción del clima. El clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. (Brunet, 1987)

2.4.4 Dimensiones del clima organizacional según la teoría de Likert

Las dimensiones que componen el clima organizacional son las características medibles en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Aun no existe acuerdo entre los investigadores, cual es el tipo de dimensiones que deben ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima organizacional. Estas dependerán de las necesidades y características de cada organización.

La organización, que constituye en cierta forma una especie de microsociedad (un sistema social), está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos (...) El elemento crucial, en este punto, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. (Brunet,1987)

Citando a Likert, por el autor Brunet (1987) cuya teoría se presentó anteriormente mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando que es la forma en la que se utiliza el liderazgo para influenciar en los trabajadores.
2. Las características de las fuerzas motivacionales son los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación, la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia es la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones se refiere a la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planeación, la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.

7. Las características de los procesos de control es el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento se refieren a la planificación, así como la formación deseada.

De modo que Likert desarrolló 8 dimensiones a evaluar para definir el clima organizacional, sin embargo, para el presente estudio se consideraron solo 4 de ellas, las cuales son de liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones, ya que fueron las categorías más resaltantes para la problemática que presenta el IAD. Para complementar, también se añadió a la infraestructura como dimensión, ya que esta se define como las condiciones del espacio físico donde los trabajadores ejecutan sus tareas, así mismo a los elementos que intervienen en su realización.

Para Locke (1976), las condiciones físicas de trabajo y de los materiales deben ser compatibles con las necesidades del ser humano y beneficiar las expectativas de trabajo de cada individuo (citado por Bergeron, 1983)

La investigadora Apuy, en su trabajo *Factores del Clima Organizacional que influyen en la Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería, en el Servicio de Emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, Junio- Noviembre 2008* menciona que toda organización, necesita de una serie de condiciones, ambientales físicas y psicosociales, así como la calidad y cantidad de los recursos que suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas y de infraestructura física apropiadas, que permita satisfacer las expectativas de los usuarios.

Las condiciones físicas de la infraestructura, deben reunir un contexto favorable, para no alterar el trabajo de los empleados y su salud, en condiciones inapropiadas, éstos se verán afectados de diferentes formas: desde lesiones físicas hasta psicológicas, también existen otros elementos del entorno físico que pueden interferir en la capacidad de atención de las personas como la intensidad de la luz, el ruido, la temperatura (aire acondicionado que se mantiene en el servicio), aunado a la higiene y apariencia del lugar, son algunos de los factores que se asocian con la satisfacción laboral. (Apuy, 2008)

García (2009), informa que al estudiar el clima organizacional es necesario identificar los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y el desarrollo de los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones, que permiten hacer un análisis y diagnóstico que evidencia la actitud hacia la organización por parte de los empleados al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas.

Para llevar a cabo un estudio de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido definidas por diferentes expertos. Por ello se realizó un recopilado de información y se estudiaron algunos autores, donde se logró encontrar similitud en cuanto a sus puntos de vista en las dimensiones a evaluar, ya que varios de ellos coinciden en que la percepción de los empleados ante el clima de la organización se obtiene de resultado su comportamiento hacia las actividades de trabajo, expresando inconformidades o incluso el bienestar del trabajador.

Con base en la teoría de Likert y sus 8 dimensiones, se decidió realizar el análisis de clima organizacional considerando solo 4, de las cuales son liderazgo, comunicación, motivación y toma de decisiones, ya que estas fueron las más relevantes ante las problemáticas que observé durante el periodo en el que participé dentro del colegio, añadiendo también la infraestructura, obteniendo las 5 dimensiones para el cumplimiento del objetivo del presente estudio del análisis del clima organizacional del instituto Alexander Dul.

Estas dimensiones se deben aplicar y analizar en el ámbito educativo como herramienta fundamental para forjar un ambiente óptimo, con el objetivo de que los empleados se sientan más cómodos en el desempeño de sus funciones cotidianas, que se establezca una mejor relación y comunicación, que se genere un proceso de liderazgo adecuado, fomentando espacios de participación con el fin de escuchar las aportaciones, inconformidades de cada uno de los miembros que componen el equipo de trabajo, lo cual, en conjunto, será clave para que la institución educativa tenga la posibilidad de alcanzar y desarrollar sus objetivos.

2.5. Clima organizacional dentro de una institución educativa.

El clima organizacional es un asunto que le corresponde a empresas y a todas aquellas entidades o instituciones que incluyen la conformación de grupos de trabajo.

El identificar el clima organizacional en las escuelas, permite comprender no sólo el funcionamiento de las mismas, sino su reestructuración, reforma, y la mejora de su gestión. (Dellar, 1999). Algunos estudiosos han considerado la manera en la que el clima organizacional impacta la calidad del trabajo de sus empleados (Moos, 1987) y recientemente la manera en la que el clima organizacional escolar afecta a los docentes. (Arón & Milicic, 2000, p. 8).

Se han utilizado variados nombres para referirse al clima en la escuela, focalizándose en distintos actores, subsistemas y aspectos de la vida escolar. En la literatura y en las políticas públicas relacionadas se alude a clima social escolar, clima institucional, clima de convivencia, clima de aula, entre otros. Esta ambigüedad discute el tema, obstaculizando su distinción y comprensión. (Aaron & Milicic 2000 p.3). Sin embargo, a mi punto de vista y por objeto de estudio, le nombro clima organizacional dentro de una institución educativa, ya que hacemos referente la relación laboral de todo el personal del colegio.

Para Aaron & Milicic (2000), en su trabajo del desgaste profesional de los profesores y clima social escolar menciona que: “El concepto que se tiene acerca del clima organizacional dentro de una institución educativa es compartido por todas las personas que pertenecen a un mismo curso, o establecimiento educacional, puede haber opiniones diferentes acerca de él, ya que la percepción que cada uno tiene depende de las propias experiencias que haya tenido en esa situación” (p.7)

Por su parte, Cornejo & Redondo (2001), definen al clima organizacional dentro de una institución educativa como “la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que establecen en el contexto escolar (a nivel de aula o de centro) y el contexto o marco en el cual estas interacciones se dan éstas dependen de (se construyen desde) las experiencias interpersonales que se hayan tenido en esa institución.”. (p. 16).

El clima de una organización nunca es neutro, siempre impacta, ya sea actuando como favorecedor u obstaculizador del logro de los propósitos institucionales. (Aaron & Milicic, 2000).

Para un clima positivo se debe desarrollar en un medio de trabajo entusiasta, agradable y desafiante para alumnos y trabajadores de la institución, relaciones positivas entre compañeros de trabajo, alumnos y padres de familia, altos niveles de apoyo, respeto, trabajo en equipo y comunicación.

El clima escolar positivo no sólo beneficia a los logros académicos de los estudiantes, sino que también conlleva el desarrollo de una atmósfera de trabajo que favorece la labor de los docentes y todos los trabajadores y el desarrollo de la organización escolar (Arancibia; Bellei & cols., 2004).

Entonces se puede decir que el clima organizacional dentro de una institución educativa, se relaciona con variables como la efectividad escolar, por lo que es esencial la búsqueda de un ambiente de trabajo donde los conflictos internos se superen sin ninguna clase de inconvenientes, garantizando la participación y el compromiso de todos los trabajadores en los procesos y proyectos institucionales y establecer mejores prácticas comunicativas. A través del análisis que se ha planteado en torno al concepto de clima organizacional escolar, los componentes y las dimensiones claves que conforman al mismo, es posible determinar una serie de conceptos y estrategias que se deben tener en cuenta para el diseño de la propuesta, con el fin de mejorar aspectos en beneficio para sus trabajadores como la motivación, la comunicación, las relaciones interpersonales, incentivos para el desempeño destacado y el liderazgo dentro de un instituto de entidad educativa con la posibilidad de obtener mejores resultados en los objetivos institucionales.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

Según Franco (2011 p.118), el marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que estudiamos.

3.1. Diseño de la investigación.

Para Hernández (2006) el término diseño, se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema

Hernández, S., Fernández, C., Baptista, L. (2006), definen la investigación no experimental como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables” lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (p. 205).

Estos autores coinciden que “los diseños de investigación no experimental transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 210).

Siguiendo con Hernández, S., Fernández, C., Baptista, L. (2006), mencionan que “Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas” (p. 210).

Dado que el objetivo del estudio es analizar el clima organizacional dentro del Instituto Alexander Dul, se recurrió a un diseño no experimental que se aplicó de manera transversal, considerando que el tema de investigación tiene un sustento teórico suficiente, se procedió a realizar una investigación de tipo descriptivo para conocer a detalle el clima organizacional que genera el IAD.

3.2. Enfoque de la investigación

El presente trabajo fue diseñado bajo el planteamiento metodológico del enfoque cuantitativo, puesto que este es el que mejor se adapta a las características y necesidades de la investigación.

Hernández, S., Fernández, C., Baptista, L. (2006), estos autores comentan que el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4)

Para concebir este método cuantitativo fue necesario tomar la técnica de cuestionario para medir la percepción del clima organizacional escolar del Instituto Alexander Dul por parte de los empleados, así como otro tipo de cuestionario para director técnico.

3.3. Población

Para Hernández (2006, p. 65) “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

La población de estudio fue conformada por los 25 trabajadores dentro del Instituto Alexander Dul, añadiendo a los directores que laboran en conjunto para el servicio del colegio durante del ciclo escolar 2018-2019.

3.4. Muestra y muestreo

Para Hernández, S., Fernández, C., Baptista, L. (2006), definen a la muestra como esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

Este trabajo se utiliza el método de muestreo no probabilístico, en el cual, de acuerdo con Hernández, S., Fernández, C., Baptista, L. (2006), el subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.”, puesto que se solicitó a los empleados que laboran en el Instituto Alexander Dul, así como los superiores formen parte del estudio.

Cabe mencionar que la muestra fue conformada únicamente con el 90% de los empleados y el director técnico ya que fueron quienes decidieron participar. De los cuales se desglosan, en el área administrativa se encuentran 2 trabajadores, en el área docente fueron 7 profesores titulares responsables de grupo y 9 maestros extracurriculares, impartiendo materias como inglés, música, danza, natación y educación física y del área de servicios 1 de cocina, 2 de limpieza y 1 de transporte.

Muestra participante del estudio, para el análisis del clima organizacional dentro del Instituto Alexander Dul.

Tabla 3.1. Participantes a los que se les aplicó la encuesta 23 trabajadores del Instituto Alexander Dul

Muestra de distribución.

TRABAJADORES	PARTICIPANTES	TOTAL DE TRABAJADORES DEL IAD
DIRECTIVOS	1	2
ADMINISTRATIVOS	2	3
MAESTROS TITULARES	7	7
MAESTROS EXTRACURRICULARES	9	9
SERVICIOS	4	4
TOTAL	23	25

Fuente: elaboración propia

3.5. Técnicas de recolección de datos

Hernández, S., Fernández, C., Baptista, L. (2006), mencionan que “una vez que seleccionamos el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada

(probabilística, o no probabilística), de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis (si es que se establecieron), la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos, cualidades o variables de los participantes, casos, sucesos, comunidades u objetos involucrados en la investigación”. (p. 274)

Estos mismos autores concuerdan que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 10). Del mismo modo concuerda en que “las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan a los participantes las posibilidades de respuesta, quienes deben acotarse a estas. La técnica de recolección de datos que se utilizó en presente trabajo, fue el cuestionario para los trabajadores con preguntas cerradas (Anexo N°2) y para el director técnico preguntas cerradas y abiertas (Anexo N°3).

A continuación, se expone las definiciones de las variables con sus respectivas dimensiones que se consideran para analizar el clima organizacional del Instituto Alexander Dul

Tabla 3.2. Variables a considerar para el análisis de este estudio.

Variable	Dimensiones	Definición operacional
Clima organizacional Conjunto de percepciones compartidas por los empleados respecto a factores de su entorno laboral (Hernández Sampieri, 2005).	Liderazgo Motivación -Recompensa -Desempeño	Según Likert define el liderazgo “como métodos de mando para influenciar a los trabajadores”. Siguiendo a Likert, las fuerzas motivacionales son procedimientos para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

	<p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> -Procesos de interacción -Relaciones interpersonales -Equipo de trabajo 	<p>Likert menciona la importancia sobre la interacción de los tipos de comunicación y su manera de ejercerlos para la medición del clima organizacional.</p>
	<p>Toma de decisiones</p>	<p>Likert toma en cuenta la participación en la toma de decisiones, así como el reparto de funciones como dimensión ante el clima organizacional.</p>
	<p>Infraestructura</p>	<p>Locke (1976) dice que las condiciones físicas de trabajo y de los materiales deben ser compatibles con las necesidades del ser humano y beneficiar las expectativas de trabajo de cada individuo (citado por Bergeron, 1983)</p>

Fuente: elaboración propia

3.5.1 Instrumentos de recolección de datos.

Para Hernández, S., Fernández, C., Baptista, L. (2006), "Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente

los conceptos que tiene en mente o las variables que el investigador tiene en mente” (p. 276).

Brunet (1987), considera que el instrumento más frecuente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert. Cuya teoría se presentó anteriormente. Estos cuestionarios miden la percepción de 8 dimensiones.

El instrumento de medición de actitudes que se utilizó para este trabajo fue bajo la escala de Likert, adaptándolo a 5 dimensiones a evaluar el objeto de estudio.

Para Crihstian Alberto Bedoya Laguna (2017), expone en su trabajo *Diseño de un instrumento tipo escala Likert para la descripción de las actitudes hacia la tecnología por parte de los profesores de un colegio público de Bogotá* que “la escala de Likert se compone por una serie de ítems o perfiles a modo de afirmación, ante los cuales se solicita el juicio del sujeto. Los perfiles o ítems representan la propiedad que el investigador está interesado en medir. Las respuestas son solicitadas en grado de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la afirmación en particular. A cada categoría de respuestas se le asigna un valor numérico que llevará al sujeto a una puntuación total. La puntuación final indica la posición del sujeto en la escala, lo ordena acorde con el grado con el cual presenta la actitud o la variable a medir.” (p. 30.)

El cuestionario que se aplicó a los 22 trabajadores participantes del Instituto Alexander Dul, consistió de 21 ítems que corresponden a 5 dimensiones: liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones e infraestructura desde la perspectiva del trabajador.

La alternativa o puntos tipo Likert que corresponden a las opciones de repuesta de dicho cuestionario es de 5 a 1 donde:

Bastante es (5) Considerable es (4) Regular es (3) Poco es (2) Ninguno es (1)

Los puntajes 5,4,3,2, y 1, son los valores que se asignaron a los indicadores como opción de respuesta. El análisis de frecuencia es la suma de las veces en que se repite cada uno de los valores. Para definir el tipo de clima organizacional, primero se estableció el puntaje mínimo, multiplicando el valor 1 por el número total de ítems (21)

y por el número de encuestas (22); así como el máximo, multiplicando el valor 5 por el número de ítems y por el número de encuestas. Por ello, los puntajes mínimo y máximo son 462 y 2310, respectivamente.

Por último, se establecieron rangos que corresponden a un tipo de clima organizacional, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3.3. Valores para definir qué tipo de clima organizacional es percibido por los trabajadores del IAD.

Valores para definir qué tipo de clima organizacional se percibe dentro del IAD.

Valor	Tipo de clima.
1,941 - 2,310	Excelente clima organizacional
1,571–1,940	Considerable clima organizacional
1.201- 1,570	Regular clima organizacional
832 – 1,200	Mal clima organizacional
462 - 831	Pésimo clima organizacional

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario que se aplicó al director fue una complementación de preguntas cerradas y abiertas, con el fin de comparar sus respuestas con las de los trabajadores. Dicho cuestionario consiste de 13 ítems y 3 preguntas abiertas.

La alternativa que se ocupó en este caso de igual forma consiste en una escala de Likert, que corresponden a las opciones de respuesta del cuestionario que es de 5 a 1 donde:

Bastante es (5) Considerable es (4) Regular es (3) Poco es (2) Ninguno es (1)

El cuestionario para el director estuvo conformado por las 5 dimensiones: liderazgo, comunicación, toma de decisiones, infraestructura y motivación. Los 13 ítems correspondieron a las 4 primeras dimensiones y las 3 preguntas cerradas fueron con respecto a la motivación.

3.6 Procedimiento para el análisis de datos.

La estadística descriptiva es un conjunto de técnicas numéricas y gráficas para describir y analizar un grupo de datos, sin extraer conclusiones (inferencias) sobre la población a la que pertenecen. (Faraldo & Pateiro, 2013).

Para el análisis de los datos de la encuesta que se realizó a los trabajadores del Instituto y el cuestionario al director, se formó una tabulación en un programa de Microsoft Office estadístico como la hoja de cálculo de Excel para posteriormente elaborar gráficos y tablas que describa los resultados del clima organizacional educativo del Instituto Alexander Dul.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el conjunto de elementos, resultado de la recolección y análisis de datos obtenidos por los empleados del IAD, y un cuestionario aplicado al director técnico del mismo, que permitirán llegar a la culminación del proceso de investigación y el desarrollo de acciones. Partiendo del objetivo sobre el análisis del clima organizacional escolar que desarrolla el Instituto Alexander Dul, la muestra de estudio se aplicó 22 trabajadores voluntarios de 4 áreas de las cuales fueron, administrativa, docentes, maestros extracurriculares y de servicios.

Para la recolección de información se obtuvo del análisis de la aplicación del instrumento desde la percepción de los empleados hacia el clima organizacional escolar (Anexo N° 2). Asimismo, el instrumento aplicado al director técnico (Anexo N° 3). Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones, ante los cuales se pide la reacción de los participantes, es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que marque el número eligiendo uno de las cinco categorías de la escala. A cada punto se asigna un valor numérico, en este caso del 5 como máximo al 1 como mínimo. Así, cada participante obtiene una puntuación con respecto a su afirmación y al final la puntuación total, sumando todas las puntuaciones en relación con todas las afirmaciones obtenidas de los cuestionarios, se logra obtener el resultado final interesado.

Los resultados del cuestionario que se les aplicó a dichos trabajadores fue el siguiente:
 Tabla 4. Captura de los datos de las encuestas correspondientes a los resultados obtenidos utilizando la escala de medida Likert.

encuesta	valores de ítems de escala de Likert																					
	liderazgo				motivación					comunicación						T. decisiones			Infraestructura			
personas que se les aplico el cuestionario	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Administrativos	sujeto 1	2	4	4	4	1	3	4	2	5	4	4	2	4	4	2	4	4	3	4	3	3
	sujeto 2	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4
profesores titulares	sujeto 3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	2	4	4	4	3	3
	sujeto 4	2	1	3	2	1	3	3	2	5	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3
	sujeto 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
	sujeto 6	2	4	4	4	1	4	4	3	4	5	5	3	4	4	3	3	4	5	4	4	2
	sujeto 7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
	sujeto 8	2	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3
	sujeto 9	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
maestros extracurriculares	sujeto 10	4	5	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	sujeto 11	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
	sujeto 12	2	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
	sujeto 13	4	5	4	4	2	4	5	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
	sujeto 14	4	5	4	4	1	4	3	4	4	2	1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3
	sujeto 15	2	5	5	4	1	4	3	4	4	2	5	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3
	sujeto 16	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
	sujeto 17	4	4	4	4	1	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3
sujeto 18	4	4	5	5	1	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	
servicios	sujeto 19	1	4	2	1	1	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	5	2	2	4	4	4
	sujeto 20	4	4	2	2	2	2	2	3	1	4	4	4	4	4	4	1	3	3	4	4	4
	sujeto 21	1	5	4	1	1	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
	sujeto 22	1	4	2	2	1	2	3	1	4	4	3	3	3	3	3	1	3	3	4	4	2
		317				364					489						234			249		

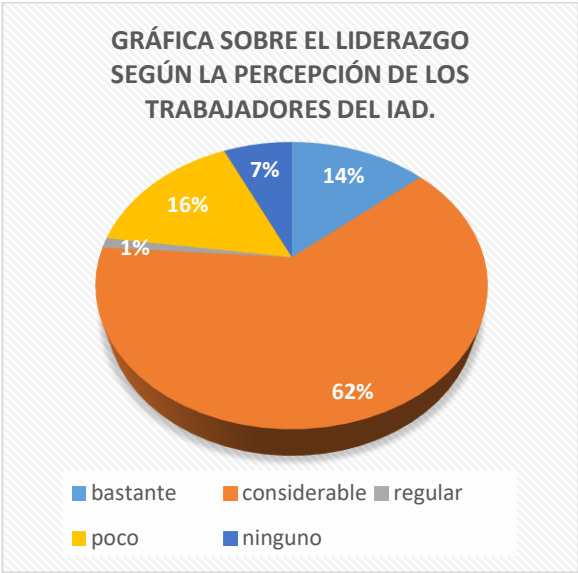
Fuente: elaboración propia.

Esta escala de Likert tiene un diseño de cuestionario realizado a 22 empleados de diferentes áreas dentro del Instituto Alexander Dul, que consta de 21 enunciados relacionados a la percepción de los empleados en cuanto al liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones e infraestructura, consta de 5 opciones de

respuesta para cada pregunta. Los resultados obtenidos varían en cuanto a las percepciones de cada empleado, sin embargo, existe gran porcentaje positivo.

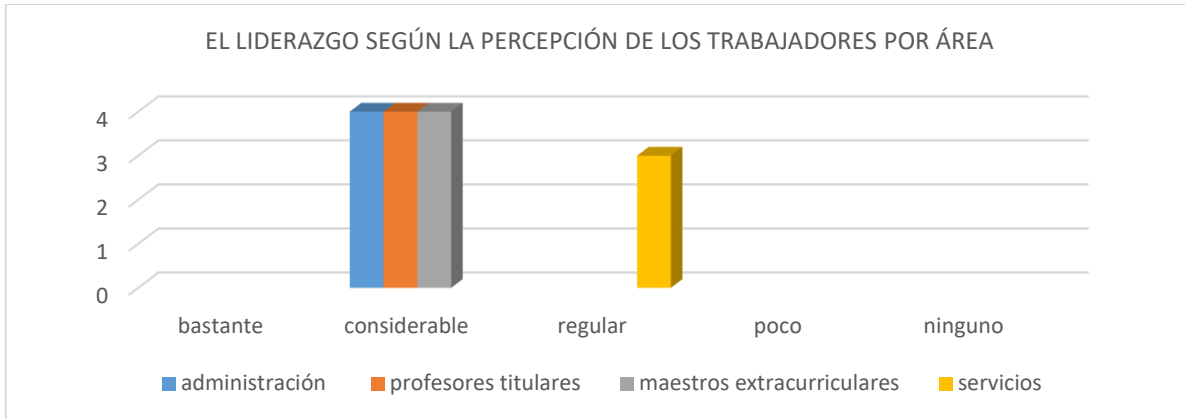
A continuación, se presenta gráficamente las respuestas obtenidas por los trabajadores participantes del IAD, se expone cada variable que se consideró fundamental para este estudio como lo es el liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisión y la infraestructura. Al final de esta sección se describe el cuestionario dirigido al director técnico del colegio.

4.1 Resultados del liderazgo según la percepción de los trabajadores del Instituto Alexander Dul.



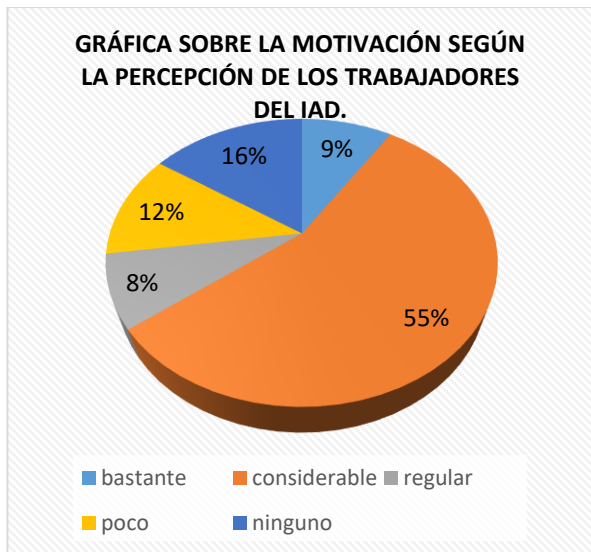
Frecuencia	
bastante	12
considerable	55
regular	1
poco	14
ninguno	6

En general los empleados del Instituto Alexander Dul a los que se les aplicó el cuestionario perciben el liderazgo en un aspecto positivo, ya que se obtuvo una frecuencia del 62% como considerable, el 14% de los trabajadores perciben el liderazgo como bastante, el 1% como regular, el 16% como poco y el 7% como ninguno.



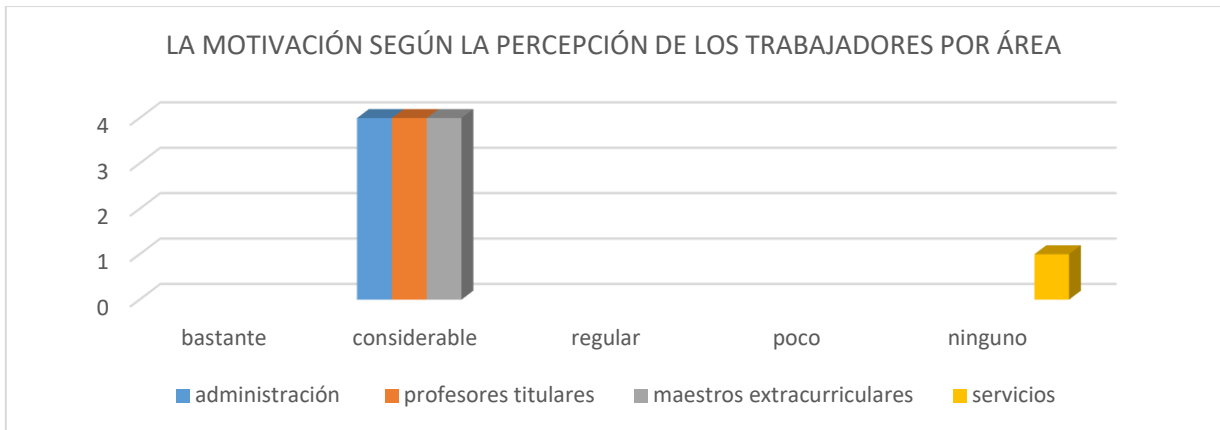
Al dividir por área los resultados, se observó que se percibe un liderazgo considerable para administración (Anexo N°4), y para los profesores titulares (Anexo N°5) y extracurriculares (Anexo N°6), ya que el área de servicios (Anexo N° 7) percibe regular este concepto de liderazgo.

4.2. Resultados de la motivación según la percepción de los trabajadores del Instituto Alexander Dul.



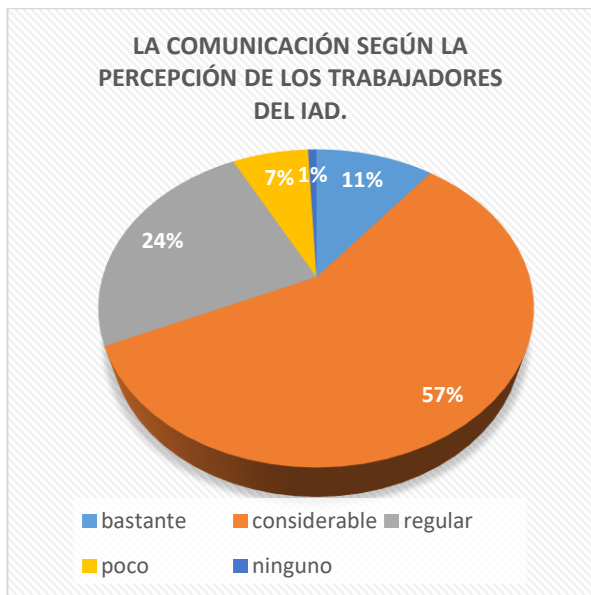
Frecuencia	
bastante	10
considerable	61
regular	9
poco	13
ninguno	17

En la dimensión de motivación se obtiene de las respuestas de los empleados participantes del Instituto Alexander Dul, el 55% en el rango de considerable, el 9% en bastante y el 8% regular, mientras que el 12% lo percibe como poco y 16% como ninguno.



Al dividir los resultados por área, se observó que para el área de administración perciben una motivación considerable (Anexo N°8), al igual que los profesores titulares (Anexo N°9) y extracurriculares (Anexo N°10), sin embargo, el área de servicios percibe a la motivación como ninguna (Anexo N° 11) al obtener resultados variados se puede notar que no hay igualdad para todos los empleados en cuanto a la motivación.

4.3. Resultados de la comunicación según la percepción de los trabajadores del Instituto Alexander Dul.



Frecuencia	
bastante	14
considerable	76
regular	32
poco	9
ninguno	1

A pesar de que las respuestas tuvieron gran variedad (tabla 4) se pudo concluir que la comunicación dentro del IAD es percibida como considerable, ya que se obtuvo un

mayor porcentaje de 57% en este rango y un 11% como bastante, en cambio se obtuvo un 24% como regular, 7% como poco y 1% como ninguno.



Al dividir por área los resultados se observó que en conjunto todas las áreas participantes, administración (Anexo N°12), profesores titulares, (Anexo N°13) extracurriculares (Anexo N°14), y el área de servicios (Anexo N°23), perciben la comunicación como considerable. Sin embargo, en las respuestas de cada uno de los participantes, se percibe en diferentes rangos (tabla 4).

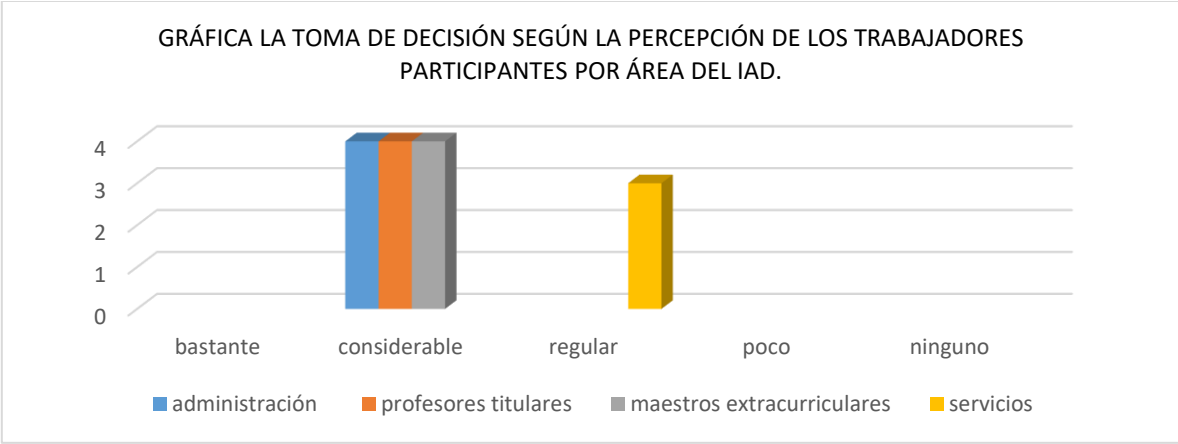
la comunicación de diferente manera, en como regular.

4.4. Resultados de la toma de decisión según la percepción de los trabajadores del Instituto Alexander Dul.



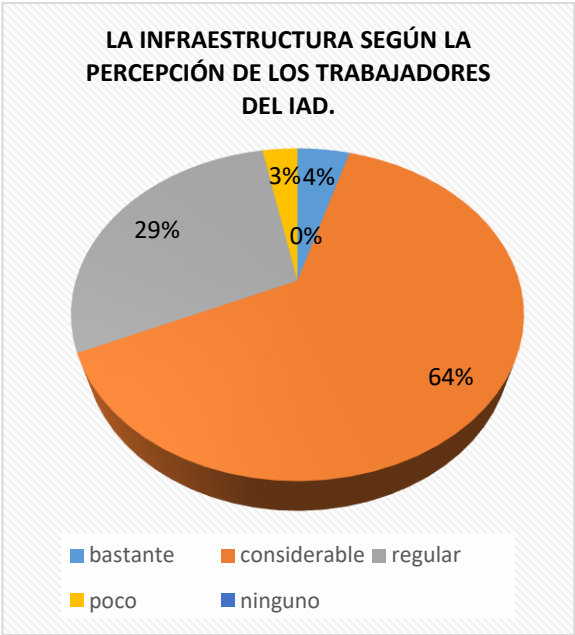
Frecuencia	
bastante	6
considerable	34
regular	18
poco	6
ninguno	2

La toma de decisiones es percibida por la mayoría de los empleados con un 52% como considerable y 9% como bastante. La otra parte de la población percibe a esta variable con el 27% como regular, el 9% como poco y el 3% como ninguno.



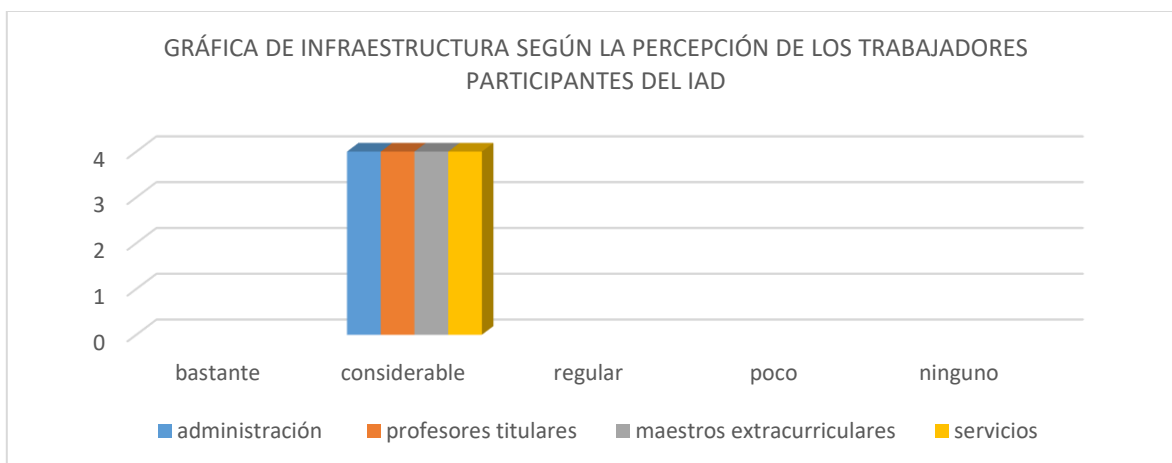
Al dividir por área los resultados se observó que las áreas que perciben una toma de decisión considerable son administración (Anexo N°16), los profesores titulares (Anexo N°17) y extracurriculares (Anexo N°18), ya que el área de servicios (Anexo N°19) considera regular esta variable.

4.5. Resultados de la infraestructura según la percepción de los trabajadores del Instituto Alexander Dul.



Frecuencia	
bastante	3
considerable	42
regular	19
poco	2
ninguno	0

La infraestructura del Instituto Alexander Dul es percibida por los participantes como considerable con un 64% y el 4% como bastante, mientras que el 29% de la población la percibe como regular y el 3% como poco.



Al dividir por área los resultados se observó que las áreas coinciden en sus respuestas, administración (Anexo N°20), los profesores titulares (Anexo N°21) y extracurriculares (Anexo N°22), y el área de servicios (Anexo N°23), dato contradictorio con lo que se observaba en las horas de campo, puesto que muchos del personal comentaban entre ellos, que la infraestructura del colegio no era adecuada para poder impartir sus actividades laborales correctamente, sin embargo, al formular datos esta variable se ha percibido como considerable.

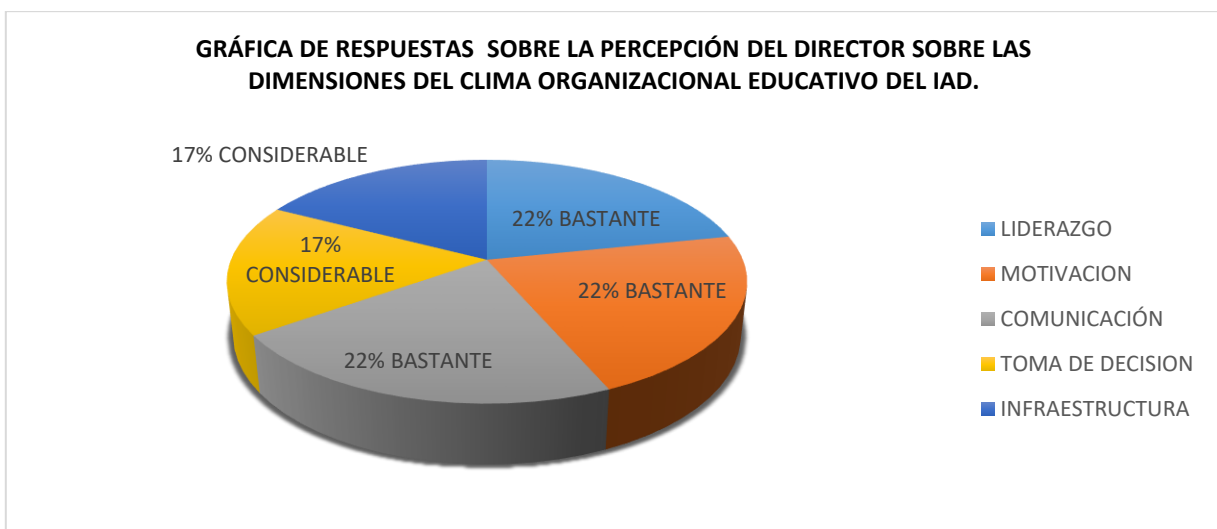
4.6. Resultados del cuestionario aplicado al director.

Para obtener un mejor panorama, se consideró muy importante la perspectiva del área de dirección ya que es la encargada de llevar a cabo la gestión de sus empleados, por cuestión de datos de privacidad solo se logró aplicar un cuestionario al director técnico.

El cuestionario consistió en una escala de Likert, en la sección de motivación se le realizó preguntas abiertas con la finalidad de tener un mejor análisis sobre el estudio. (Anexo N°3). Con base en sus respuestas, su perspectiva con respecto a las dimensiones del clima organizacional dentro del Instituto Alexander Dul es la siguiente:

Liderazgo	Bastante
Motivación	Bastante
Comunicación	Bastante
Toma de decisión	Considerable
infraestructura	Considerable

Gráficamente las respuestas sobre la percepción del director de las cinco dimensiones sobre el clima organizacional educativo del Instituto Alexander Dul, se expresa de la siguiente manera:



Estos fueron los resultados que se obtuvieron de la escala de Likert en cuanto a la percepción del director técnico, como bien se muestra el director mantiene una percepción de 22% como bastante ante las dimensiones de liderazgo, motivación y comunicación, en cambio con las dimensiones de toma de decisión e infraestructura lo define con un 17% como considerable cada una.

Dando seguimiento al cuestionario del director, las preguntas abiertas que se le realizó en la dimensión de motivación describen la forma en la que motiva, incentiva y evalúa a su personal, a continuación, se presentan.

El director comenta que motiva al personal docente, haciendo reconocimiento cada día sobre la labor de cada uno de los maestros y felicita por las buenas prácticas que

realizan. También comenta que se les invita a comparar su trabajo a través de videos, mostrando cómo realizar algunas actividades para que reconozcan su trabajo y puedan mejorarlo. En el caso de incentivar a los trabajadores, hace que reflexionen sobre la vital labor que desempeñan en el plantel. Para el área administrativa, no se desarrolla la motivación, ya que esa operación no le corresponde a él, al igual que para los trabajadores de servicios, la motivación es desconocida. El director al evaluar el desempeño de los docentes, utiliza listas de cotejo para aspecto técnico administrativo, sin embargo, lo que considera más importante evaluar es el avance de su grupo, basándose en registros y estadísticas de desempeño. En el área administrativa comenta que lo manejan por cumplimiento de objetivos, al igual que para los empleados de servicios.

4.7. Resultados generales.

Para la dimensión de liderazgo, el director se mantiene en un concepto del cual lo percibe como bastante, lo que los empleados participantes lo perciben como considerable.

Como se puede observar dentro del Instituto Alexander Dul, se tiene como existentes factores sobre motivar, incentivar y evaluar, según lo percibido por el director técnico. Sin embargo, existe una variedad de respuestas ante sus perspectivas de los empleados (tabla 4). Lo que cuestiona el método que utilizan los superiores, ya que no todos perciben el mismo rango. Sin embargo, al obtener los resultados generales la motivación se define como considerable.

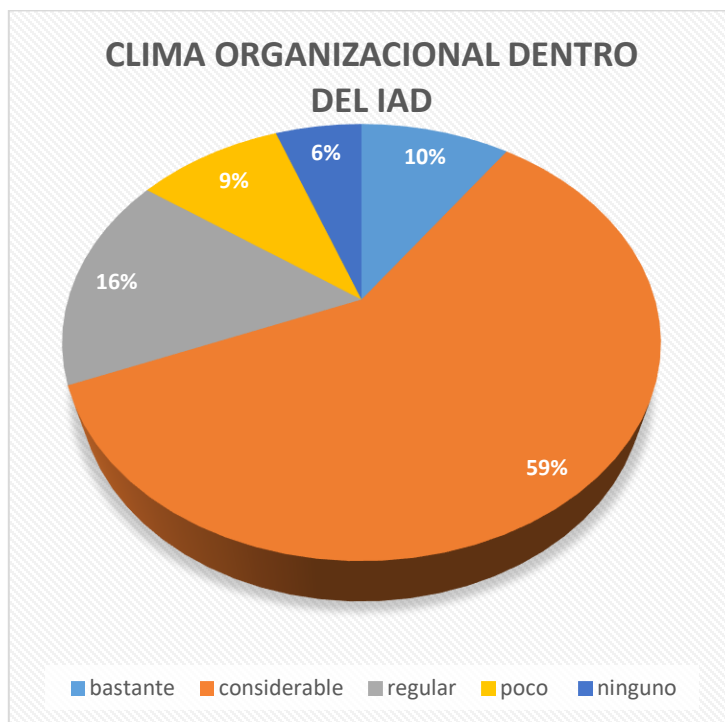
En cuanto a la dimensión de comunicación, el director percibe en su mayoría que es bastante fluida, comenta que los maestros no tienen iniciativa para acercarse a él, lo cual coinciden muchos de los docentes, para el área administrativa y de servicios también la perciben como considerable, aún sin tener orientación hacia quien dirigirse.

La toma de decisiones para las áreas de profesores titulares y maestros extracurriculares, es percibida como considerable, lo que coincide con el director, ya que su argumento es que no siempre se puede complacer a las necesidades o ideas e incluso están fuera de su alcance las aportaciones que llega hacer su plantilla

docente. El área administrativa también percibe la toma de decisiones como considerable, mientras que el área de servicio lo percibe como regular, ya que al igual que las dimensiones anteriores, no tienen un líder a quien dirigirse.

Para la infraestructura, al hacer el registro de las respuestas obtenidas por trabajador se obtiene que la mayoría está entre regular y considerable, sin embargo, el mayor porcentaje lo definió como considerable, añadiendo que el director coincide con los trabajadores, comenta que la institución ha carecido de mobiliaria debido a la alta demanda de alumnos.

Con base en la suma total de valores de cada dimensión, se dividió en 5 que son las opciones de respuesta, dando así el resultado del clima organizacional del Instituto Alexander Dul desde la perspectiva de los trabajadores, quedando de la siguiente manera:



FRECUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DEL IAD		
bastante	5	45
considerable	4	273
regular	3	74
poco	2	44
ninguno	1	26

Para el 59% de los trabajadores el clima organizacional dentro del Instituto Alexander Dul es considerable, con una frecuencia de 273, siguiendo de 16% como regular y 10% como bastante, por otra parte, la población que lo percibió en su lado negativo reflejó un 9% como poco y 6% como ninguno.

Al realizar la suma de los totales de las dimensiones obtenemos **1,653** como valor final, para definir en qué rango se localiza el clima organizacional que se percibe dentro del IAD.

Valor	Tipo de clima.	Ubicación del valor de la suma de los totales de las dimensiones
1,941- 2,310	Excelente clima organizacional	
1,571– 1,940	Considerable clima organizacional	1,653
1,201 - 1,570	Regular clima organizacional	
832 – 1,200	Mal clima organizacional	
462-831	Pésimo clima organizacional	

Por lo que se concluye que los empleados del Instituto Alexander Dul perciben el clima organizacional como considerable.

El clima organizacional en promedio resultó considerable, con respecto a la percepción de los trabajadores participantes y director, sin embargo, me genera una incertidumbre saber que durante este tiempo que fui partícipe de este grupo de trabajo, los empleados se quejaban de varios factores que no les permitía realizar su trabajo adecuadamente, como lo eran las relaciones entre compañeros y superiores, la infraestructura de las aulas donde se sentían muy limitados de espacio y ventilación, la carga de trabajo que se llevaban después de sus horas laborales, la opresión que sentían al no poder expresarse, muchos comentaban que se sentían con temor de perder su empleo al decir sus inconformidades.

Los factores internos y externos de la institución afectan el desempeño de los integrantes, creando funciones con resultados negativos inesperados para el servicio educativo del colegio. Por ende, me permite concluir y desarrollar algunas

recomendaciones de mejora para lograr la eficiencia y eficacia del Instituto Alexander Dul, que se presentará en el siguiente apartado.

**CONCLUSIONES
Y SUGERENCIAS DE MEJORA.**

Esta investigación tuvo como objeto de estudio analizar el clima organizacional dentro del Instituto Alexander Dul, basada específicamente en la percepción del personal, director y la observación sobre la experiencia propia. Durante mi estancia en dicha institución observé la presencia de conflictos internos entre docentes, docentes con director, así mismo con administrativos y trabajadores de servicios, inconformidades del personal en cuanto a aportar ideas, también se encontraban desmotivados y exhaustos de la carga de trabajo, esto afectando sus actividades laborales.

Al hablar de la infraestructura del colegio, el inmueble se localizaba en condiciones deficientes, dentro de las aulas se encontraban sin ventilación y cupos de alumnos excesivos para el espacio, los estantes, bancas de los estudiantes y escritorios de los profesores eran de baja calidad; según comentaba el mismo personal del IAD, expresando también un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, generando distorsión en la comunicación, impacto en las tomas de decisiones y liderazgo. Con base en esto se destacó que existe un rango de mala organización y comunicación en el IAD. Sin embargo, al analizar los resultados de las encuestas aplicadas se obtuvo el desarrollo de un clima organizacional considerable, cabe resaltar que los participantes se creaban una inseguridad al contestar las preguntas a su total percepción, esto debido al temor de exponer ante los superiores inconformidades e ideas y fueran criticados en un mal aspecto, a pesar de que se les informó que únicamente se utilizaría la información con fines de investigación y sería totalmente anónimo. Estos factores reflejan en el empleado inquietud ante el ambiente laboral, no obstante, es un asunto que el área de dirección no ha tomado en cuenta por lo que se observó.

Al analizar e interpretar los resultados obtenidos a través del procesamiento estadístico realizado de encuestas aplicadas a los participantes, al superior y lo observado durante el periodo dentro del colegio y del planteamiento teórico que sustenta esta investigación, se puede concluir lo siguiente:

- Existe un considerable clima organizacional según la perspectiva de los docentes, administrativos, trabajadores de servicios y director, dentro del Institución Alexander Dul. Es decir, los trabajadores consideran que su

ambiente de trabajo les permite realizar sus actividades cotidianas laborales satisfactoriamente.

- El liderazgo dentro del IAD es considerable según la perspectiva de los empleados. El liderazgo es fundamental dentro de una organización para que funcione adecuadamente y que la institución preste servicios de calidad.
- La dimensión de motivación se confirma ante la perspectiva de los docentes, y administrativos como considerable, mientras que para el área de servicios la percibe como ninguna ya que no reciben motivación ni recompensa por el trabajo realizado.
- Existe un nivel considerable de clima organizacional en su dimensión de comunicación, así lo perciben en conjunto todas áreas. Sin embargo, las respuestas individuales tienen un porcentaje de regular y poco en la percepción de los empleados. Esto nos afirma la existencia de un ambiente de trabajo variado y de relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados dentro del instituto Alexander Dul.
- La toma de decisión es considerable para el área administrativa, profesores titulares y maestros extracurriculares, sin embargo, los empleados de servicios se encuentran en desacuerdo, puesto que ellos lo perciben como regular ya que ellos mismos dicen que no son válidos sus comentarios, haciendo que no se considere un miembro valioso de un equipo de trabajo.
- Los empleados perciben la dimensión de infraestructura del clima organizacional considerable, esto afirma que existe una perspectiva aceptable de los trabajadores de la organización acerca de las complicaciones, cantidad de obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.
- Las percepciones varían dependiendo el puesto jerárquico que tiene cada empleado, como bien el director percibe dichas dimensiones como considerable e incluso como bastantes, así como los empleados de servicios que ocupan un menor puesto, no se sienten conformes con algunas dimensiones estudiadas.

Considerando lo expuesto, los hallazgos permitieron visualizar cómo los trabajadores observan el clima organizacional en el IAD y las dimensiones de

liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisión e infraestructura refiriéndose como considerable. Ello implica que, en términos muestrales, el clima organizacional es adecuado y aceptable en la institución educativa y que influye en las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. Si al inicio de la investigación se planteó como problemática analizar el clima organizacional dentro del IAD y que contrajo conflictos internos que dañan el clima de la institución, se determina a través de los resultados que este se define como un clima donde los empleados pueden desarrollar sus actividades libremente y cómodamente. Sin embargo, la percepción de los participantes puede estar sesgada a dar buenas referencias a medida que temen perder su empleo, a pesar de que los empleados tenían desacuerdos y sucesos que no lograban expresar ante los directivos, tema que repercutió en los resultados de dicha investigación. Este suceso confirma que los participantes laboraban bajo un régimen de liderazgo donde no tienen voz y el superior solo decide. Cabe mencionar que una mayoría representa a la población de docentes quienes afirman que su estadía dentro del instituto es adecuada, mientras que la otra parte de la población afirma tener inconformidades y no poder sentirse libre y cómodo en horas de trabajo, dichos resultados hacen mayor porcentaje el clima organizacional dentro del IAD como considerable.

Al concluir el análisis del clima organizacional dentro del IAD, se pueden ver ciertos déficits, los cuales me abren la oportunidad para sugerencias de mejora.

SUGERENCIAS DE MEJORA.

Finalmente, con base en los resultados de la investigación las dificultades a considerar del clima organizacional y las dimensiones como liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones e infraestructura han sido analizadas con el objetivo de resolver problemáticas relacionadas al ambiente organizacional dentro de la institución educativa, dicho esto es posible sugerir lo siguiente:

- ✓ Se considera necesario la configuración de un ambiente de trabajo adecuado referente al personal directivo, administrativo, docente y de servicios, donde se envuelvan de un ambiente seguro, con respeto y confianza.
- ✓ Se sugiere la aplicación de programas experimentales, como bien lo pueden ser conferencias, talleres, consultorías, estudios, etc., sobre el tema de clima organizacional, con respecto a la influencia de la participación de los empleados para la toma de decisiones, la comunicación entre directivos y los subordinados, así como comunicación asertiva entre las diferentes áreas del instituto, manteniendo las relaciones humanas, los niveles de satisfacción de todo el personal, considerando la importancia del efecto que estos tienen en el ambiente donde los trabajadores ofrezcan un servicio y brinden un ambiente de enseñanza aprendizaje, asimismo generar un servicio de calidad en la institución.
- ✓ Es fundamental que la persona al mando genere una relación de confianza, abierto a escuchar a cada uno de sus empleados, donde el trabajador se sienta libre de mantener una conversación y esté seguro de ser escuchado por su superior, que implemente un liderazgo y una gestión adecuados en el que pueda organizar a sus trabajadores con el fin de que exista tranquilidad en sus horas de trabajo mejorando los logros educativos en la institución.
- ✓ El rol que ocupan los directivos es de gran importancia por el liderazgo que deben impartir por lo que será recomendable fortalecer en los directivos la autoestima, la identidad y la pertenencia ya que será una persona a seguir por sus subordinados.

- ✓ Es necesario trabajar el reconocimiento, para fortalecer la motivación, se sugiere elaborar programas en cuanto a la estancia del empleado en horas laborales, sobre la adecuación y aceptación de la recompensa recibida por el trabajo realizado.
- ✓ Además de expresar satisfacción con los resultados de su propio trabajo, será necesario reconocer la buena organización del trabajo en equipo y su esfuerzo por abarcar más de sus tareas correspondientes, mediante incentivos económicos o bien si la institución no abarca dicho gasto, incentivar con reconocimientos oficiales, permisos considerables ya sea con horas de salida antes de su horario o descansos, siempre y cuando no afecte la operación, esto hace sentir más cómodo a cada integrante de la organización, al mismo tiempo se involucra con factores de pertenencia y aceptación, así el individuo se siente motivado al satisfacer sus necesidades y se logrará alcanzar los objetivos y metas deseadas.
- ✓ Será necesaria la comunicación constante, oral, formal, cara a cara, las relaciones de trato formal y abierto, la rapidez con que se traslada la información entre el personal y equipo directivo, y el respeto con el que se dirigen entre los miembros de la institución.
- ✓ Es importante el seguimiento a la participación democrática de todos sus miembros, las consideraciones del grupo jerárquico, directores, administrativos, docentes y empleados de servicios, si se pretende mejorar el clima organizacional a fin de fortalecer la toma de decisiones dentro del IAD.
- ✓ Se sugiere a todos los trabajadores, participar de manera activa en el fortalecimiento del clima organizacional, en especial en la dimensión de toma de decisiones, a fin de contribuir al desarrollo de un clima organizacional satisfactorio para todos, logrando una calidad educativa de la institución.
- ✓ La percepción del escenario de trabajo sirve de marco de referencia mediante el cual el empleado expresa los comportamientos ante sus actividades laborales por lo cual se recomienda hacer la renovación de inmuebles, haciendo un inventario parcialmente para el cambio del mismo, así como la modificación de los espacios donde se imparten las clases, aire acondicionado, la

reorganización de grupos y salones, al igual que mejorar horarios para la acumulación de alumnos en hora de receso.

Para finalizar, el instituto Alexander Dul, deberá dar mayor atención a sus empleados ya que como bien se sabe ellos son parte del complemento más importante para que el colegio cumpla sus objetivos y al mismo tiempo dar una buena calidad en sus servicios, por lo que deberá generar un vínculo de confianza, como tener una comunicación transparente y directa con los empleados, un sistema de inclusión para tratar a todos por igual principalmente para que sus empleados puedan expresarse libremente ante los superiores, invertir tiempo en los colaboradores, haciendo test cada fin de mes, evaluando además de su desempeño, su estancia dentro del trabajo, como se siente a nivel emocional y físico, para lograr soluciones ante sus inconveniencias, también fomentar la motivación, reconociendo por constancias que ofrezca la misma institución para los trabajadores, logrando con esto un equipo de trabajo eficiente ante sus actividades beneficiando a la institución,

REFERENCIAS:

- Aarón, A., & Milicic, N. (2000). Desgaste profesional de los profesores y clima social escolar. *Revista latinoamericana de psicología*, 32.
- Acero, L. (2007). *Clima y comportamiento en la organización*.
- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura*. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa.
- Arancibia. (2004). *Efectividad Escolar: Un Análisis Comparado*. Estudios públicos. www.cepchile.cl/dms/archivo_1819_1298/rev47_arancibia.pdf
- Bardales Mostacero, J. J. (2018). *Clima laboral y motivación laboral en docentes de una institución educativa estatal de Trujillo* [Escuela profesional de psicología]. [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/4263/1/RE_PSICOL_JOMEIN Y.BARDALES_CLIMA.LABORAL.Y.MOTIVACION_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/4263/1/RE_PSICOL_JOMEIN_Y.BARDALES_CLIMA.LABORAL.Y.MOTIVACION_DATOS.PDF)
- Bedoya, L. (2017). *Diseño de un instrumento tipo escala Likert para la descripción de las actitudes hacia la tecnología por parte de los profesores de un colegio público de Bogotá*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas Maestría en Educación.
- Bergeron, J. L. (1983). *Aspectos humanos de la organización*. IICAP.
- Brunet, L. (1987). *Clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnostico y Consecuencias*. Trillas.

- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*.
http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/gestion_problemas_gestion_educativa_casassus.pdf
- Cere. (1993). *Evaluar el contexto educativo, Documento de estudio*. Vitoria: Ministerio de Educación y Cultura. Gobierno Vasco.
- Collanca. (2016). *Clima laboral en las instituciones educativas del nivel primario de la zona urbana de satipo*. Universidad Nacional del centro de Perú.
- Cornejo, R., & Redondo, M. J. (2001). *El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media*. 15, 11–52.
- Chiang Vega, Margarita, M., Salazar Botello, C., Mauricio, M., Rodrigo, M., & José, N. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los Trabajadores*, 19(1), 5–16.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta ed. Colombia: Mc Graw Hill.
- Faraldo & Pateiro. (2013). *Estadística y metodología de la investigación*. Facultad de enfermería. Universidad Santiago de Compostela.

Figueroa, G., Ornelas, D., González, H., & Luna, L. (2018). El clima organizacional en una institución de educación superior privada”. *Revista Atlante*. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/11/clima-organizacional-educacion.html//hdl.handle.net/20.500.11763/atlante1811clima-organizacional-educacion>.

Franco, (2011). *Tesis de investigación. Marco metodológico*. Venezuela. Disponible en: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/marco-metodologico-definicion.html>

García, S. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración*, 42, 43–61.

Goncalvez, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad Latino Americana para la calidad.

Guerra, B. (2008). *Clima de trabajo en la escuela primaria*. Tesina para obtener el título de licenciada en educación. Universidad Pedagógica Nacional.

Hernández, C., & Universidad Libre. (2017). *Metodología de la investigación jurídica*. Universidad Libre Sede Principal.

Kats, D & Kahn, R (1989) *Psicología social de las organizaciones*. 2da ed. México, D.F; México. Trillas.

Ley general de la infraestructura física educativa. (2018). Disponible en: https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/31ee49a5-10f4-4264-9cb4-730691f53d0f/ley_general_infra_fisica_educativa.pdf

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: el IMOCC, unos métodos de análisis para su intervención.*

[https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacion al_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacion%20al_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Paredes, F., Sánchez, P., & Salaiza, L. (s/f). *La relación entre el clima laboral y el desempeño docente dentro del aula, en el nivel preescolar. Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes: Evolución de sociedades.* (Tesis para obtener el grado de maestra en administración educativa). Tecnológico de monterrey.

Polanco, E. (2014). *El Clima y la Satisfacción Laboral en los(as) Docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INATAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortes.* (Tesis de maestría). Universidad Pedagógica Nacional.

Rivera, M. (2000). *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa.* (Tesis para optar al grado de Magister en Educación con Mención en Gestión Educacional). Universidad de Antofagasta.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional, 10a.* Pearson Educación.

Rodríguez Ernesto (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio Revista Educación en Valores. *Revista Educación en Valores, 1(25), 3–18.*

ANEXOS

CAP.1 CONTEXTO

ANEXO 1. Otros servicios que encontramos en el IAD son:

Servicio	Pago	Horario
Transporte (A Domicilios no mayores a 5 Km. A la redonda de la escuela)	Mensual	Entrada y salida
Lunch	Mensual, Semana o Diario	Recreo 10:00 a 11:40 horas
Dirección de Tareas (Duración de 50 minutos)	Mensual o Diario	Lunes a Viernes: 14:30 a 16:00 horas
Natación Vespertina	Mensual o Diario	Martes y Jueves 14:30 a 15:30 horas
Comida	Mensual o Diario	Lunes a viernes 14:30 a 15:30 horas Si asiste a natación 15:30 a 16:30 horas
Turno vespertino completo con natación, inglés y dirección de tareas. (No incluye comida)	Mensual o Diario	Horario libre de Lunes a Viernes 14:30 a 19:00 horas
Inglés	Mensual a Diario	Lunes a Viernes de 17:30 A 18:30 Horas
Karate – Do	Mensual	Lunes y Miércoles 15:30 a 16:30 Horas
Tae – Kwon – Do	Mensual	Martes y Jueves 15:30 a 16:30 Horas

Fuente proporcionada por administración.

CAP. 3 METODOLOGIA.

ANEXO N° 2. Instrumento de encuesta aplicada a los trabajadores participantes del IAD para el análisis de resultados.

ENCUESTA PARA TRABAJADORES EN NIVEL PRIMARIA

Objetivo: Recolectar información sobre la percepción de las dimensiones del clima organizacional educativo de los miembros del instituto Alexander Dul.

Instrucciones: Escriba el numero en la columna correspondiente de acuerdo a su caso.

Bastante (5)	Considerable (4)	Regular (3)	Poco (2)	Ninguno (1)
----------------	--------------------	---------------	------------	---------------

Indique a que área del personal pertenece:

Administrativo Maestro Titular Maestro Extracurricular Servicios

Dimensiones	Pregunta	Bastante	Considerable	Regular	Poco	Ninguno
Liderazgo	1. ¿Qué tan frecuentemente ha sido evaluado por sus superiores?					
	2. ¿Qué tan enterados están los superiores acerca de las actividades que usted realiza?					
	3. ¿Los jefes alientan el espíritu crítico de los empleados?					
	4. ¿Con que frecuencia los jefes se reúnen con sus trabajadores para discutir proyectos futuros?					
Motivación	5. ¿Usted ha recibido un estímulo adicional al salario por su desempeño dentro de la institución educativa?					

	6. ¿Se siente bien remunerado, según su labor?					
	7. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en el colegio Instituto Alexander Dul?					
	8. ¿Los jefes suelen felicitar lo que usted hace bien?					
	9. ¿Usted que tan bien se siente ante la cantidad de sus actividades laborales?					
Comunicación	10. ¿Cree usted que son efectivos los canales de comunicación entre el personal administrativo, docentes y de servicios? En relación a: Veracidad y claridad de la información Cordialidad Amabilidad Agilidad en la información					
	11. ¿Cree usted que son efectivos los canales de comunicación entre jefe empleado? En relación a: Veracidad y claridad de la información Cordialidad Amabilidad Agilidad en la información					
	12. ¿Las funciones de cada quien están					

	bien organizadas?					
	13.¿La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto?					
	14. ¿El grupo de trabajo es muy eficiente y práctico, existe trabajo cooperativo por parte de los trabajadores y superiores?					
	15.¿Existe voluntarios para hacer alguna actividad externa, fuera de sus propias actividades?					
Toma de decisiones	16.¿Los jefes suelen dirigirse al personal en tono amable?					
	17.¿Qué tan libre se siente para expresar ideas, inconformidades y aportaciones a los superiores acerca de las actividades de trabajo?					
	18. ¿Con que frecuencia solicitan ideas a los trabajadores y se emplean de forma constructiva?					
Estructura	19.¿Los colores y la decoración hacen alegre y					

	agradable el lugar de trabajo?					
	20. ¿El mobiliario está, normalmente, bien colocado?					
	21. ¿En relación con las condiciones físicas de su puesto de trabajo o salón de clases (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es?					

Se agradece a la población que participo en esta aplicación de cuestionario, ya que el desarrollo del presente es totalmente voluntario. La información recabada se utilizará de manera confidencial y con fines de recolección de información

ANEXO N° 3. Instrumento cuestionario aplicado al director técnico del IAD para el análisis de resultados.

CUESTIONARIO PARA EL ÁREA DE DIRECCIÓN.

Objetivo: Recolectar información sobre la percepción de las dimensiones del clima organizacional educativo de los miembros del instituto Alexander Dul.

Instrucciones:

Conteste las siguientes preguntas explícitamente, conforme a su criterio profesional. Marque con una "X" según corresponda de acuerdo a su caso.

Bastante	Considerable	Regular	Poco	Nada / Nunca
----------	--------------	---------	------	--------------

Liderazgo

1. ¿Qué tan frecuentemente evalúa a sus trabajadores?

Bastante	Considerable	Regular	Poco	Nunca
----------	--------------	---------	------	-------

2. ¿Qué tan enterado está acerca de las actividades que realizan su equipo de trabajo?

Bastante	Considerable	Regular	Poco	Nada
----------	--------------	---------	------	------

3. ¿cada cuando se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros?

Bastante	Considerable	Regular	Poco	Nunca
----------	--------------	---------	------	-------

Motivación

4. ¿Cómo motiva a su personal docente?

5. ¿Cómo evalúa el desempeño de los profesores? ¿con que indicadores de desempeño?

6. ¿Cómo incentiva el desempeño de sus empleados?

Comunicación

7. ¿Cree usted que son efectivos los canales de comunicación entre el personal administrativo, docentes y de servicios? En relación a:
Veracidad y claridad de la información
Cordialidad
Amabilidad
Agilidad en la información

Bastante	Considerable	Regular	Poco	Nada
----------	--------------	---------	------	------

8. ¿Cree usted que son efectivos los canales de comunicación entre jefe empleado? En relación a:
Veracidad y claridad de la información
Cordialidad
Amabilidad
Agilidad en la información.

Bastante	Considerable	Regular	Poco	Nada
----------	--------------	---------	------	------

9. ¿El grupo de trabajo es muy eficiente y práctico, existe trabajo cooperativo por parte de los trabajadores y superiores?

Bastante	Considerable	Regular	Poco	Nada
----------	--------------	---------	------	------

10. ¿Existe voluntarios para hacer alguna actividad externa, fuera de sus propias actividades?

Bastante	Considerable	Regular	Poco	Nada
----------	--------------	---------	------	------

11. ¿Los empleados actúan con gran independencia de los jefes?

Bastante	Considerable	Regular	Poco	Nunca
----------	--------------	---------	------	-------

Toma de decisiones

12. ¿Con que frecuencia solicitan ideas a los trabajadores y se emplean de forma constructiva?

Bastante	Considerable	Regular	Poco	Nunca
----------	--------------	---------	------	-------

13. ¿Con que frecuencia se toma en cuenta a los empleados para expresar ideas, inconformidades y aportaciones acerca de las actividades de trabajo?

Bastante	Considerable	Regular	Poco	Nada
----------	--------------	---------	------	------

Infraestructura

14. ¿Considera que los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo para sus empleados?

Bastante	Considerable	Regular	Poco	Nada
----------	--------------	---------	------	------

15. ¿Considera al mobiliario, normalmente, bien colocado?

Bastante	Considerable	Regular	Poco	Nada
----------	--------------	---------	------	------

16. ¿En relación con las condiciones físicas del puesto de trabajo o salón de clases (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que es correcto para cada uno de sus colaboradores?

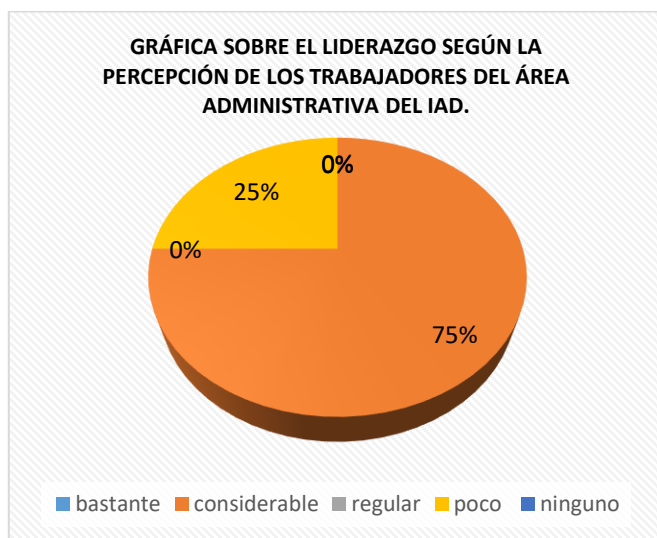
Bastante	Considerable	Regular	Poco	Nada
----------	--------------	---------	------	------

Se agradece su participación por colaborar en esta recolección de información.

CAP.4 RESULTADO DE ANÁLISIS.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los empleados participantes por área, por principio se encuentran los del área administrativa, seguida los del área docente y por último el área de los trabajadores de servicio.

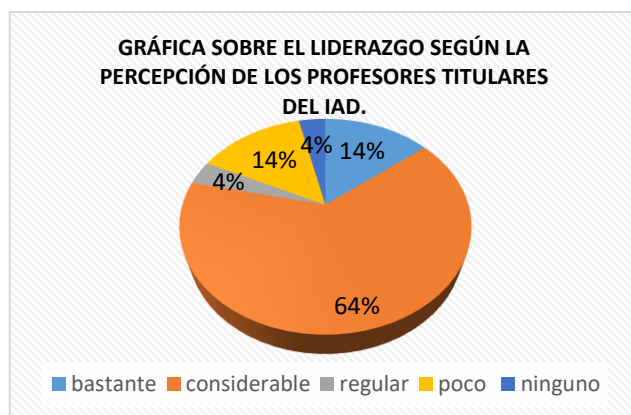
ANEXO N° 4 El liderazgo según la percepción de los trabajadores participantes administrativos del Instituto Alexander Dul.



Frecuencia de administrativos	
bastante	0
considerable	6
regular	0
poco	2
ninguno	0

El liderazgo para el área administrativa se percibe en una mayoría del 75% como considerable, el 25% restante como poco. Se obtuvo una frecuencia de 6 el cual se localiza en considerable.

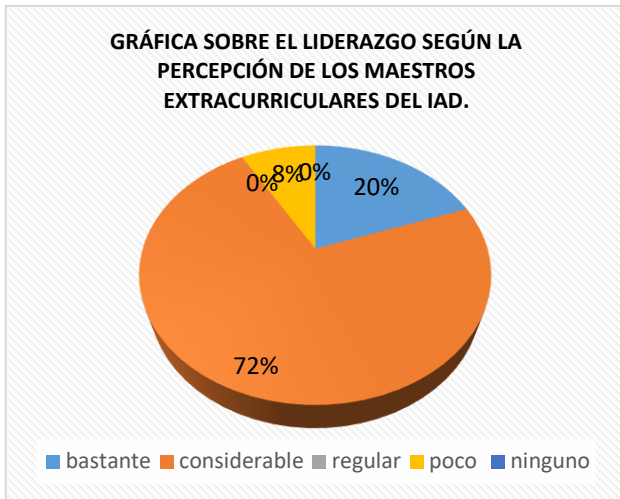
ANEXO N° 5. El liderazgo según la percepción de los profesores titulares participantes del Instituto Alexander Dul.



Frecuencia de profesores titulares	
bastante	4
considerable	18
regular	1
poco	4
ninguno	1

El liderazgo para los profesores titulares es percibido en su mayoría por el 64% como considerable y el 14% como bastante, 4% como regular, 14% como poco y el 4% como ninguno, al final los resultados obtuvieron una frecuencia de 18 localizada en considerable.

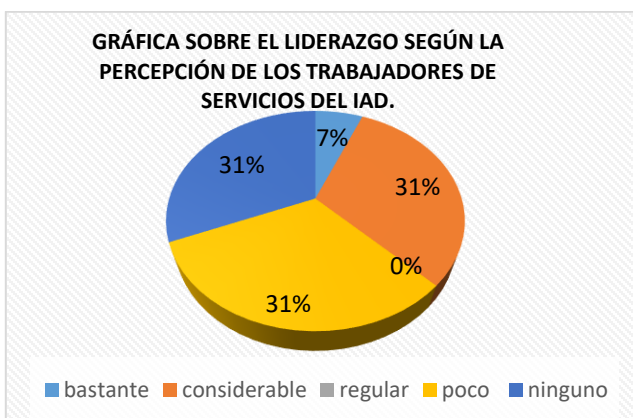
ANEXO N° 6. El liderazgo según la percepción de los maestros extracurriculares participantes del Instituto Alexander Dul.



Frecuencia de maestros extracurriculares	
bastante	7
considerable	26
regular	0
poco	3
ninguno	0

El liderazgo, para los maestros extracurriculares fue percibida en un 72% considerable y 20% bastante, sin embargo, existe un 8% como poco, por lo que su frecuencia fue de 26 localizada en considerable.

ANEXO N° 7. El liderazgo según la percepción de los trabajadores de servicio participantes del Instituto Alexander Dul.

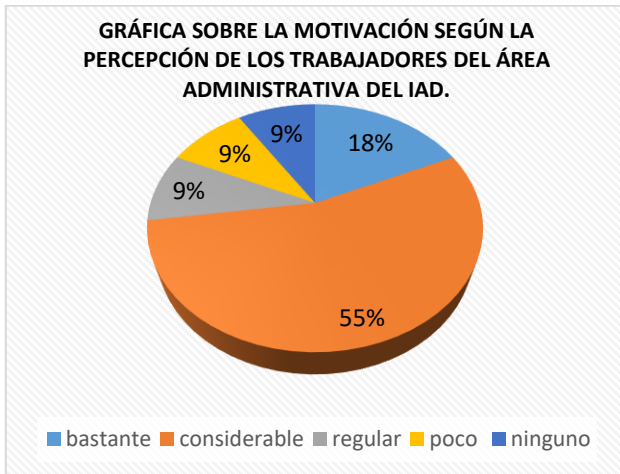


Frecuencia de trabajadores de servicios	
bastante	1
considerable	5
regular	0
poco	5
ninguno	5

Por último, para el área de servicios, se percibe con un 31% en considerable y un 7% como bastante, sin embargo, también existe un 31% como poco y un 31% como ninguno 7%.

MOTIVACION

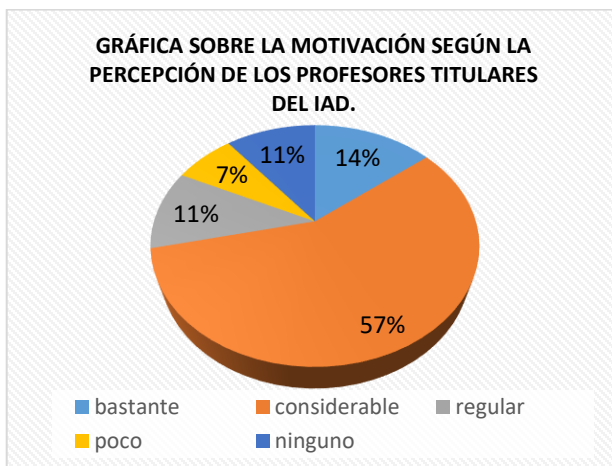
ANEXO N° 8. La motivación según la percepción de los trabajadores administradores participantes del Instituto Alexander Dul.



Frecuencia de administrativos	
bastante	2
considerable	6
regular	1
poco	1
ninguno	1

La motivación para el área de administrativa, percibe la mayoría con un 55% como considerable, el 18% como bastante, el 9% en regular, 9% poco y 9% como ninguno. Obteniendo la percepción de la frecuencia de considerable.

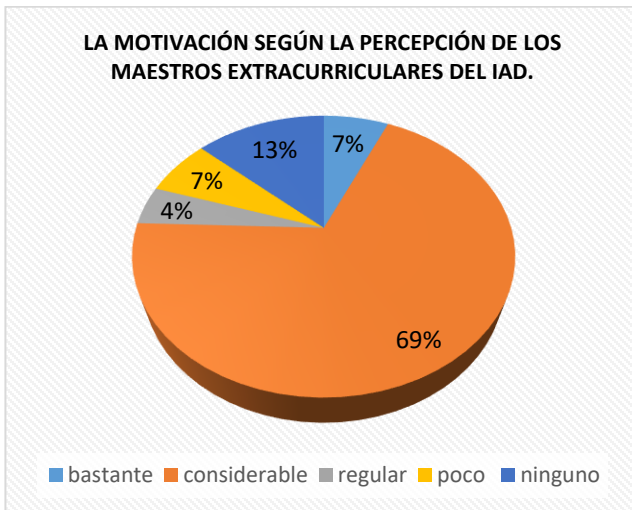
ANEXO N° 9. La motivación según la percepción de los profesores titulares participantes del Instituto Alexander Dul.



Frecuencia de profesores titulares	
bastante	4
considerable	16
regular	3
poco	2
ninguno	3

La motivación para los profesores titulares fue percibida con un 57% en su mayoría como considerable, con una frecuencia de 16, el 14% como bastante, el 11% como regular, el 7% como poco y el 11% como ninguno.

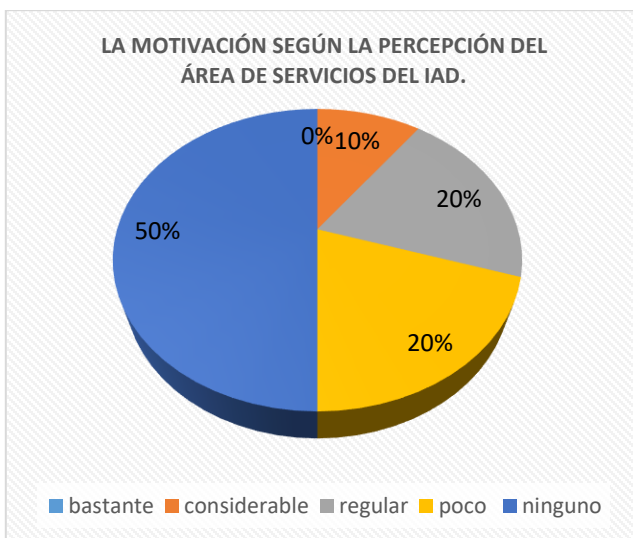
ANEXO N° 10. La motivación según la percepción de los maestros extracurriculares participantes del Instituto Alexander Dul.



Frecuencia de maestros extracurriculares	
bastante	3
considerable	31
regular	2
poco	3
ninguno	6

La motivación para los maestros extracurriculares es percibida en su mayoría por el 69% como considerable con la frecuencia mayor de 31, el 7% como bastante, el 4% como regular, el 7% como poco y el 13% como ninguno.

ANEXO N° 11. La motivación según la percepción de los trabajadores de servicio participantes del Instituto Alexander Dul.

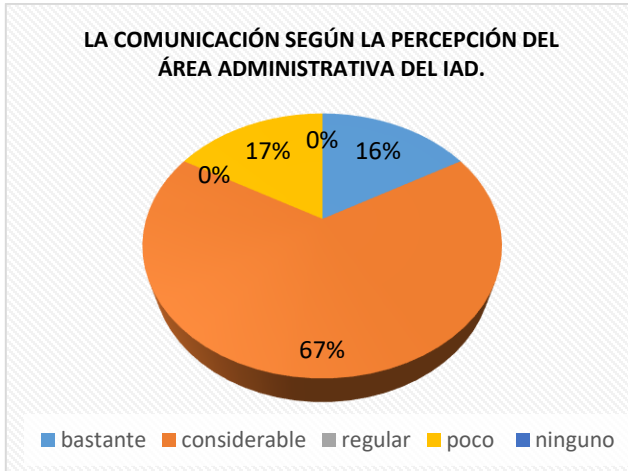


Frecuencia de trabajadores de servicios	
bastante	0
considerable	2
regular	4
poco	4
ninguno	10

La motivación en el área de servicios es percibida en su mayoría con el 50% como ninguna, 20% como poco, el 20% como regular y el restante el 10% como considerable.

LA COMUNICACIÓN.

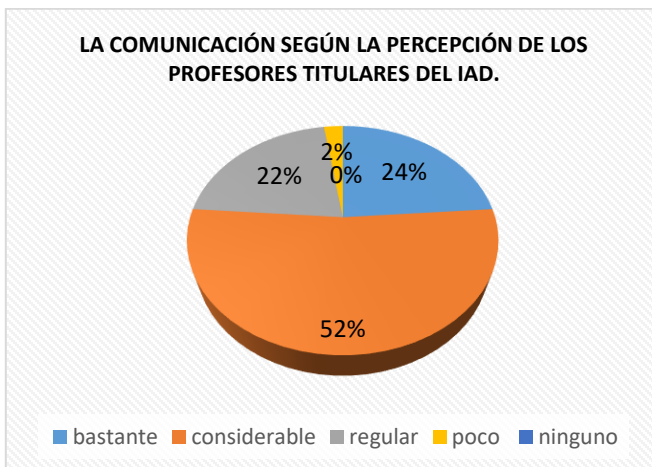
ANEXO N° 12. La comunicación según la percepción de los trabajadores administradores participantes del Instituto Alexander Dul.



Frecuencia de administrativos	
bastante	2
considerable	8
regular	0
poco	2
ninguno	0

La comunicación para el área administrativa es percibida como considerable con el 67% obteniendo de frecuencia de 8, el 16% restante como bastante y el 17% es percibida como poco.

ANEXO N° 13. La comunicación según la percepción de los profesores titulares participantes del Instituto Alexander Dul.



Frecuencia de profesores titulares	
bastante	10
considerable	22
regular	9
poco	1
ninguno	0

La comunicación según la percepción de los profesores titulares es en su mayoría es por el 52% obteniendo una frecuencia de 22 como considerable, 24% restante como bastante, el 22% como regular, el 2% es percibido como poco.

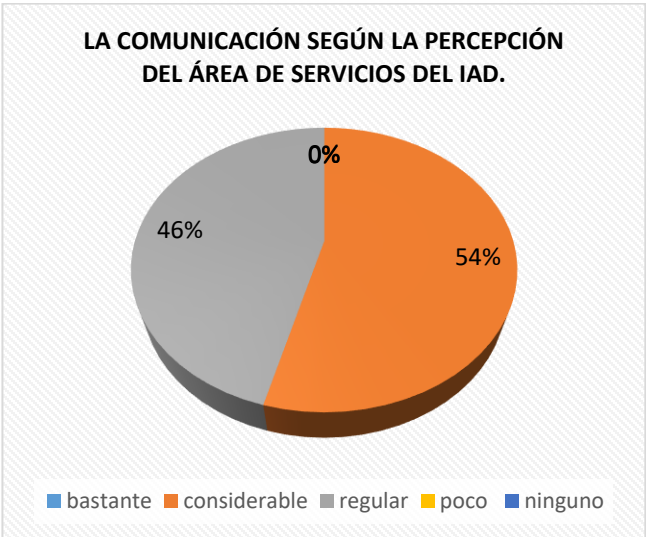
ANEXO N° 14. La comunicación según la percepción de los maestros extracurriculares participantes del Instituto Alexander Dul.



Frecuencia de maestros extracurriculares	
bastante	2
considerable	33
regular	12
poco	6
ninguno	1

La comunicación según la percepción de los maestros extracurriculares en su mayoría es de 61% con una frecuencia de 33 en el rango de considerable, el 4% en bastante, 22% en regular, 11% percibido como poco y el 2% como ninguno.

ANEXO N° 15. La comunicación según la percepción de los trabajadores de servicio participantes del Instituto Alexander Dul.

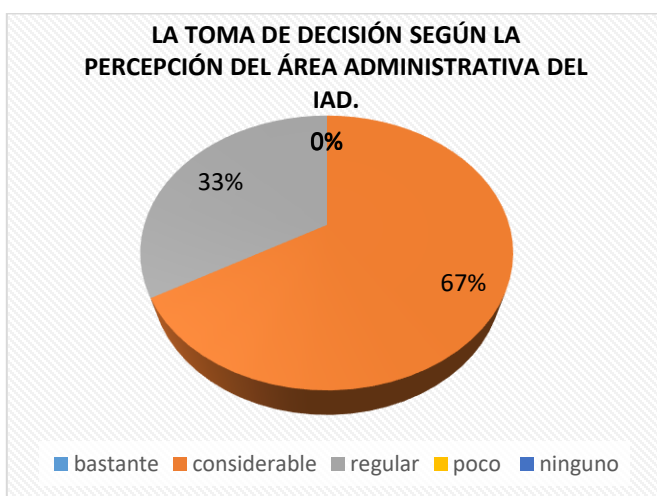


Frecuencia de trabajadores de servicios	
bastante	0
considerable	13
regular	11
poco	0
ninguno	0

La comunicación según la percepción de los maestros extracurriculares en su mayoría es del 54% considerable con una frecuencia de 13 y el otro 46% es regular con una frecuencia de 11, se puede notar que diferencia entre las dos es solo de una frecuencia de 2.

TOMA DE DECISIÓN.

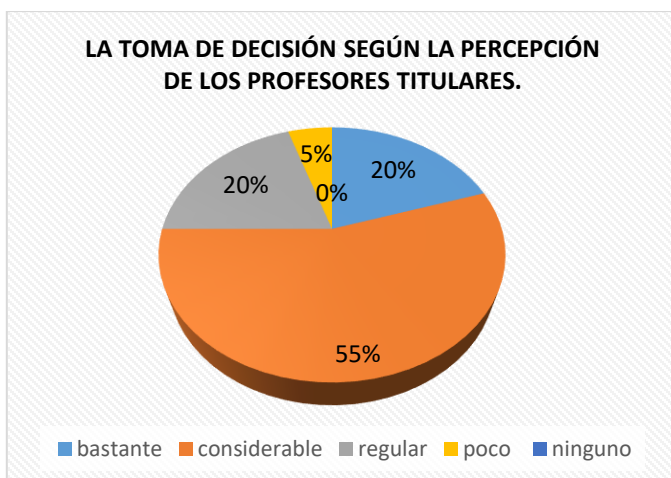
ANEXO N° 16. La toma de decisión según la percepción de los trabajadores administradores participantes del Instituto Alexander Dul.



Frecuencia de administrativos	
bastante	0
considerable	4
regular	2
poco	0
ninguno	0

La toma de decisiones es percibida con un 67% como considerable según los empleados de administración, con una frecuencia de 4 y el 33% restante como regular.

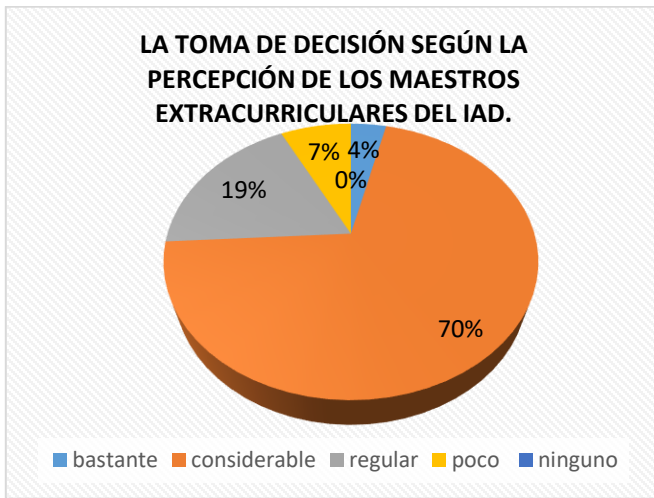
ANEXO N°17. La toma de decisión según la percepción de los profesores titulares participantes del Instituto Alexander Dul.



Frecuencia de profesores titulares	
bastante	4
considerable	11
regular	4
poco	1
ninguno	0

La toma de decisión según la percepción de los profesores titulares es considerable con un 55%, obteniendo una frecuencia de 11, el 20% es bastante, 20 % regular y el 5% restante como poco.

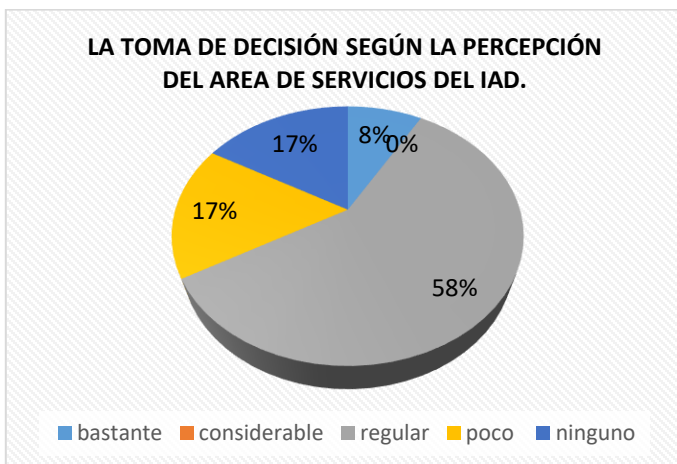
ANEXO N°18. La toma de decisión según la percepción de los maestros extracurriculares participantes del Instituto Alexander Dul.



Frecuencia de maestros extracurriculares	
bastante	1
considerable	19
regular	5
poco	2
ninguno	0

La toma de decisión según la percepción de los maestros extracurriculares es del 70% en su mayoría como considerable, el 4% como bastante, el 19% como regular y el 7% como poco.

ANEXO N°19. La toma de decisión según la percepción de los trabajadores de servicio participantes del Instituto Alexander Dul.

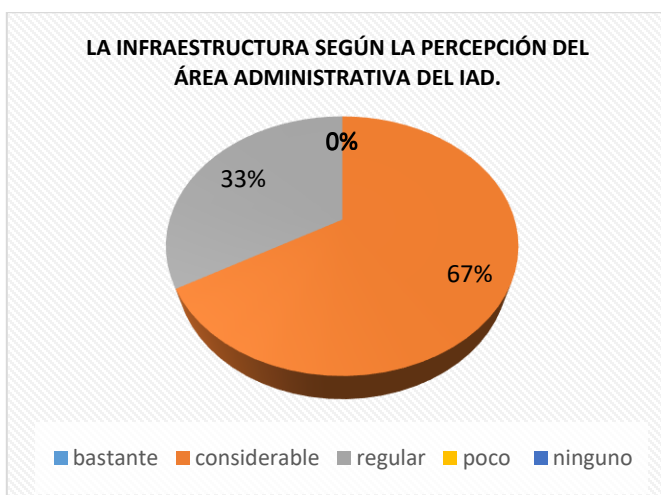


Frecuencia de trabajadores de servicios	
bastante	1
considerable	0
regular	7
poco	2
ninguno	2

Para los trabajadores de servicios la toma de decisiones es percibida como regular con un 58% en su mayoría, el 8% como bastante, el 17% como poco y 17% como ninguno.

INFRAESTRUCTURA.

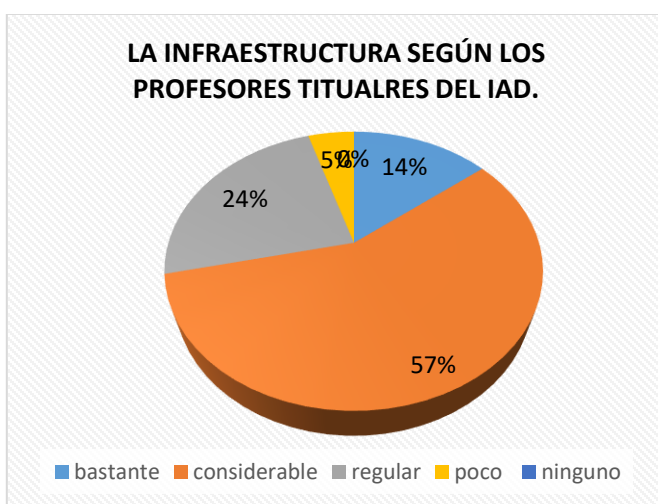
ANEXO N° 20. La infraestructura según la percepción de los trabajadores administradores participantes del Instituto Alexander Dul.



Frecuencia de administrativos	
bastante	0
considerable	4
regular	2
poco	0
ninguno	0

La infraestructura es percibida por parte de los trabajadores administradores con un 67% en su mayoría como considerable y el 33% como regular.

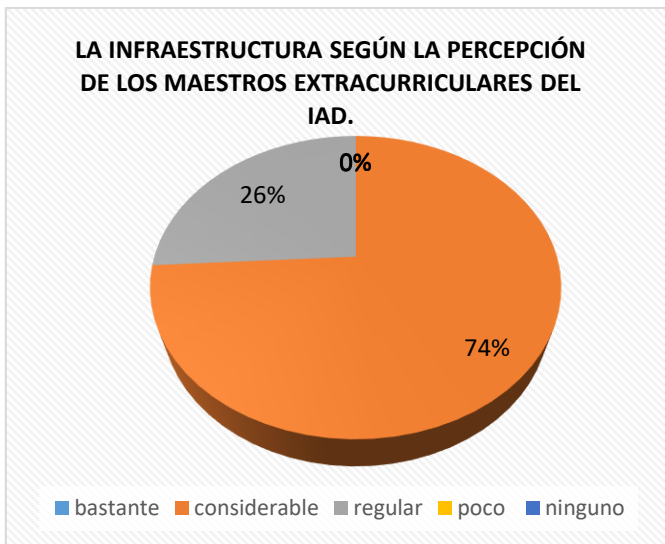
ANEXO N° 21. La infraestructura según la percepción de los profesores titulares participantes del Instituto Alexander Dul.



Frecuencia de profesores titulares	
bastante	3
considerable	12
regular	5
poco	1
ninguno	0

Para los profesores titulares la infraestructura es percibida con un 57% en su mayoría como considerable obteniendo una frecuencia de 12 en sus respuestas de este porcentaje. Continúa con el 14% como bastante, el 24% como regular y el 5% como poco.

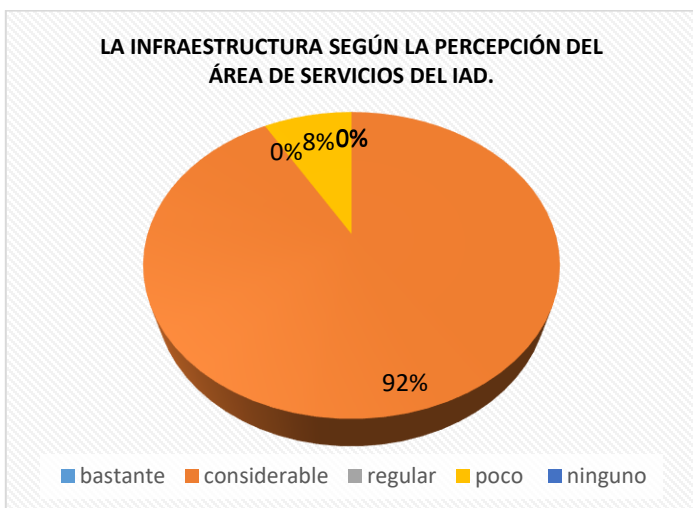
ANEXO N° 22. La infraestructura según la percepción de los maestros extracurriculares participantes del Instituto Alexander Dul.



Frecuencia de maestros extracurriculares	
bastante	0
considerable	20
regular	7
poco	0
ninguno	0

Los maestros extracurriculares perciben a la infraestructura con 74% como considerable, mientras que el 26% restante lo percibe como regular.

ANEXO N° 23. La infraestructura según la percepción de los trabajadores de servicio participantes del Instituto Alexander Dul.



Frecuencia de trabajadores de servicios	
bastante	0
considerable	11
regular	0
poco	1
ninguno	0

En el área de servicios la infraestructura es percibida con un 92% en su mayoría como considerable, mientras que el 8% restante la percibe como poco.

ANEXO. N°24. Respuestas del director sobre la percepción del clima organizacional escolar dentro del Instituto Alexander Dul.

A continuación, se presenta el Cuadro de respuestas del cuestionario aplicado al director.

RESPUESTAS DEL DIRECTOR	
LIDERAZGO	CATEGORIA
¿Qué tan frecuentemente evalúa a sus trabajadores?	BASTANTE
¿Qué tan enterados están acerca de las actividades que realizan su equipo de trabajo?	BASTANTE
¿Cada cuando se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros?	CONSIDERABLE
MOTIVACION	
¿Cómo motiva a su personal docente?	Haciendo reconocimiento cada día de la labor y felicita por las buenas prácticas que realiza.
¿Cómo evalúa el desempeño de los profesores? ¿con que indicadores de desempeño?	Utilizando listas de cotejo, para aspecto técnico administrativo, en tanto que lo de mayor peso es el avance de su grupo, basado en registros y estadísticas de desempeño. Esta evaluación puede ser semanal, quincenal o cuando se cumple el termino de las actividades programadas.
¿Cómo incentiva el desempeño de sus empleados?	Haciendo que reflexionen sobre la vital labor que desempeña en el plantel.
COMUNICACIÓN	
¿Cree usted que son efectivos los canales de comunicación entre el personal administrativo, docentes y de servicios? En relación a: Veracidad y claridad de la información Cordialidad Amabilidad	BASTANTE

Agilidad en la información	
¿Cree usted que son efectivos los canales de comunicación entre jefe empleado? En relación a: Veracidad y claridad de la información Cordialidad Amabilidad Agilidad en la información.	BASTANTE
¿El grupo de trabajo es muy eficiente y práctico, existe trabajo cooperativo por parte de los trabajadores y superiores?	BASTANTE
¿Existe voluntarios para hacer alguna actividad externa, fuera de sus propias actividades?	POCO
¿Los empleados actúan con gran independencia de los jefes?	BASTANTE
Toma de decisiones	
¿Con que frecuencia solicitan ideas a los trabajadores y se emplean de forma constructiva?	CONSIDERABLE
¿Con que frecuencia se toma en cuenta a los empleados para expresar ideas, inconformidades y aportaciones acerca de las actividades de trabajo?	CONSIDERABLE
Infraestructura	
¿Considera que los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo para sus empleados?	CONSIDERABLE
¿Considera al mobiliario, normalmente, bien colocado?	CONSIDERABLE
¿En relación con las condiciones físicas del puesto de trabajo o salón de clases (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que es correcto para cada uno de sus colaboradores?	CONSIDERABLE