

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSTGRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS
MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

Clima organizacional de la Institución Educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio, región Cajamarca -2014

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:

Maestría: Aladino Barrantes Pérez

Asesor:

Dr. Ángel Lozano Cabrera

CAJAMARCA – PERÚ

2015

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

Clima organizacional de la Institución Educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio, región Cajamarca -2014

Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:
Maestriza: Aladino Barrantes Pérez

Comité Científico

Dr. Ángel Lozano Cabrera
Asesor

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
Miembro de Comité Científico

Mg. Waldir Díaz Cabrera
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Luis Quispe Vásquez
Miembro de Comité Científico

CAJAMARCA – PERÚ

2015

COPYRIGHT © 2015 b
ALADINO BARRANTES PÉREZ
Todos los derechos reservados

DEDICATORIA

A Dios, sobre todas las cosas.

A mis Padres César Barrantes Segura y Sofía Pérez Martínez, por ser un ejemplo en mi vida.

A mi esposa Lilian Edith Ramírez y mis hijos Frederic, Angel Fabian, Claudia Yamilet, Luana Edith en quienes concentro mis ganas de luchar y poder lograr lo que me propongo.

AGRADECIMIENTO:

Al Dr. Ángel Lozano Cabrera por el asesoramiento constante de mi trabajo de investigación.

A la Dra. Marina Estrada Pérez, Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar y a todos los maestros de la Maestría de Universidad Nacional de Cajamarca quienes compartieron sus conocimientos para hacer realidad este trabajo de investigación.

A la Directora, personal Docente y Administrativo de la Institución Educativa “José María Arguedas” del Distrito de Chirinos, por constituirse en fuente de estudio y facilitarme la realización de la presente investigación.

ÍNDICE

	Pág.
Portada.....	i
Página de derechos de autor.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice.....	vi
Lista de tablas.....	x
Lista de gráficos.....	X
Lista de abreviaturas o siglas.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	xiii

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema.....	17
1.2 Formulación del problema.....	21
1.2.1 Sistematización del problema.....	21
1.3 Justificación de la investigación.....	22
1.4 Delimitación del problema.....	24
1.5 Línea de investigación y eje temático	
1.5.1 Línea de investigación.....	25
1.5.2 Eje temático.....	25
1.6 Limitaciones.....	25
1.7 Objetivos de la investigación	
1.7.1 Objetivo general.....	26
1.7.2 Objetivos específicos.....	26

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	
2.1.1 A nivel internaciona.....	28
2.1.2 A nivel nacional.....	33
2.1.3 A nivel regional y/o local.....	35
2.2 Bases teórico – científicas	
2.2.1 Clima Organizacional.....	36
2.2.2 Definición de Clima Organizacional.....	37
2.2.3 Tipos de clima organizacional.....	40
2.2.4 Teorías de la organización educativa.....	43
a. Teoría clásica.....	43
b. Teoría humanista.....	44
c. Teoría de los sistemas.....	44
2.2.5 Funciones del Clima Organizacional.....	45
2.2.6 Importancia del Clima Organizacional.....	47
2.2.7 Clima Organizacional en las Instituciones Educativas.....	49
2.2.8 Factores del Clima Organizacional.....	49
2.2.8.1 Liderazgo.....	53
a. Funciones de Liderazgo.....	54
b. Tipos de liderazgo.....	55
c. Importancia del liderazgo pera el éxito de las organizaciones.....	57
2.2.8.2 Toma de decisiones.....	58
a. Etapas de la Toma de Decisiones.....	59
b. Componentes de la Decisión.....	60
c. Importancia de la toma de decisiones.....	61
2.2.8.3 Comunicación.....	62
a. Proceso de Comunicación.....	63
b. Canales de Comunicación.....	65
c. Flujo de la Comunicación en la Organización.....	66
d. Barreras para la Comunicación.....	68
e. Importancia de la Comunicación en las Organizaciones.....	69

2.2.8. 4 Relaciones interpersonales.....	70
a. Tipos de Relaciones Interpersonales.....	71
b. Importancia de las relaciones interpersonales.....	72
2.2.8.5 Motivación.....	73
a. Tipos de Motivación.....	74
b. Importancia de la Motivación en la Organización.....	76
2.3 Definición de términos básicos.....	77

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis.....	80
3.1.1 Hipótesis específicas.....	80
3.2 Variable.....	81
3.2.1 Definición conceptual.....	81
3.2.2 Definición operacional.....	82
3.3 Matriz de operacionalización de la variable.....	83
3.4 Población y muestra.....	84
3.4.1 Población.....	84
3.4.2 Muestra.....	84
3.5 Objeto de estudio.....	84
3.6 Unidad de análisis.....	85
3.7 Tipo de investigación.....	85
3.8 Diseño de investigación.....	85
3.9 Técnicas de investigación	
3.9.1 Técnicas de recopilación y procesamiento de datos.....	86
3.9.2 Técnicas de análisis e interpretación de resultados.....	86
3.10 Validez del instrumento de evaluación.....	87

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Dimensión liderazgo	
4.1.1 Análisis y discusión de los resultados de la dimensión liderazgo.....	88
4.2 Dimensión toma de decisiones	

4.2.1 Análisis y discusión de los resultados de la dimensión toma de decisiones...	91
4.3 Dimensión comunicación	
4.3.1 Análisis y discusión de los resultados de la dimensión comunicación.....	94
4.4 Dimensión relaciones interpersonales	
4.4.1 Análisis y discusión de los resultados de la dimensión relaciones interpersonales.....	97
4.5 Dimensión motivación	
4.5.1 Análisis y discusión de los resultados de la dimensión motivación.....	100

CAPÍTULO V. PROPUESTA

5.1 Título.....	103
5.2 Introducción.....	103
5.3 Objetivos	
5.3.1 Objetivo general.....	104
5.3.2 Objetivos específicos.....	105
5.4 Importancia del plan estratégico.....	105
5.5 Estrategias para mejorar el clima organizacional de la institución educativa “José María Arguedas”	
5.5.1 Estrategias para optimizar el factor liderazgo.....	106
5.5.2Estrategias para mejorar el factor toma de decisiones.....	107
5.5.3 Estrategias para mejorar el factor comunicación.....	108
5.5.4 Estrategias para mejorar el factor relaciones interpersonales.....	109
5.5.5 Estrategias para mejorar el factor motivación.....	110
5.6 Recomendaciones para el uso del plan estratégico.....	113
Conclusiones.....	115
Sugerencias.....	117
Lista de referencias.....	119
Apéndice / Anexos.....	123

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Resultados de la dimensión liderazgo.....	89
Tabla 2 Resultados de la dimensión toma de decisiones.....	91
Tabla 3 Resultados de la dimensión comunicación.....	94
Tabla 4 Resultados de la dimensión relaciones interpersonales.....	97
Tabla 5 Resultados de la dimensión motivación.....	100

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Resultados de la dimensión liderazgo.....	90
Gráfico 2 Resultados de la dimensión toma de decisiones.....	93
Gráfico 3 Resultados de la dimensión comunicación.....	96
Gráfico 4 Resultados de la dimensión relaciones interpersonales.....	99
Gráfico 5 Resultados de la dimensión motivación.....	101

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

UGEL: Unidad de gestión educativa local

Nº: Número

%: Porcentaje

fi: Frecuencia absoluta

D4: Dimensión 4

RESUMEN

La presente investigación es de tipo exploratorio, descriptivo, analítico y de corte transversal; tuvo como objetivo medir el nivel de percepción que tienen los docentes y personal administrativo de la Institución Educativa “José María Arguedas” sobre el desarrollo del clima organizacional a través de la aplicación de un cuestionario referido a: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, motivación; dimensiones sugeridas por Peinado y Vallejo (2005), como factores de gran importancia para diagnosticar el ambiente de trabajo. Dicho cuestionario fue validado por juicio de expertos y estuvo conformado por 30 ítems. De acuerdo a los resultados, se comprobaron que un 85.50% el personal por están satisfecho con el liderazgo que ejerce su Directora. El proceso de toma de decisiones está descentralizada con un 85,12% entre dirección del plantel y los trabajadores. Un 84,52% consideran que los factores que inciden en el proceso de comunicación favorecen el clima organizacional de la institución. Con un 81,89% se verificó que la percepción del desarrollo de relaciones interpersonales en la institución educativa son armoniosas y de cooperación entre el personal y la dirección del plantel. Así mismo, un 46,43% del personal se encuentra desmotivado ya que no existe un programa de reconocimiento interno para premiar el rendimiento de las funciones de los trabajadores.

PALABRAS CLAVE: Clima organizacional, liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, motivación.

ABSTRACT

This research is exploratory, descriptive, analytical, cross-section; It aimed to measure the level of perception of teachers and administrative staff of the School "José María Arguedas" on the development of organizational climate through the implementation of a questionnaire concerning leadership, decision making, communication, relationships interpersonal, motivation; dimensions suggested by Peinado and Vallejo (2005), as important factors to diagnose workplace. Which consists of 30 items concerning leadership, decision making, communication, interpersonal relationships, motivation; dimensions suggested by Peinado and Vallejo (2005) as important factors for diagnosing organizational climate? According to the results, were tested a 85.50% staff is generally satisfied with the leadership exercised it's Director. The process of decision making is decentralized with 85.12% between management and workers campus. A 84.52% consider the factors that affect the communication process favors the organizational climate of the institution. With a 81.89% was verified that the perception of the development of interpersonal relationships in the school are harmonious and cooperative relations between management and staff on campus. Likewise, a 46.43% of the staff is discouraged because there is no internal recognition program to reward the performance of the functions of workers.

KEY WORDS: Organizational climate, leadership, decision making, communication, interpersonal relationships, motivation.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas son entidades sociales complejas que funcionan de acuerdo a ciertas metas o programas del cual se obtienen resultados que significan relaciones de interacción con el medio. La gestión educativa, desde el siglo XX se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios, produciendo en estas organizaciones grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total.

Son variados los factores que influyen en el ambiente laboral de cualquier institución educativa, éstos se convierten en asuntos claves para lograr la eficiencia y calidad de la misma; sin embargo, la atmósfera de los centros educativos depende de las percepciones que tengan los actores involucrados.

Goncalves (1997), considera al clima organizacional como “las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral”.

De lo que se puede deducir que la apreciación que tengan los trabajadores de su ambiente laboral dependen de las actividades e interacciones y otras series de experiencia personales que los miembros tengan con la institución. De allí se desprende la relación existente entre la percepción de los trabajadores y el clima organizacional.

Marchant (2006, 133), expresa que el clima organizacional “es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado, las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro”.

El clima organizacional involucra el conjunto de propiedades medibles del entorno laboral, de acuerdo a las percepciones de los trabajadores que laboran en la organización.

Actualmente el clima organizacional es un tema de gran importancia; ya que muchas empresas, organizaciones e instituciones educativas tienen gran interés en medir el clima organizacional buscando el mejoramiento del ambiente laboral para así lograr la eficiencia y productividad de la misma.

La medición del clima organizacional permite modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales que son determinantes en el establecimiento de la atmósfera laboral logrando una mejoría de las funciones de la institución.

El clima organizacional de una institución educativa involucra ciertos factores tales como: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, motivación, entre otros. Hoy en día, existe mayor preocupación por la calidad de la educación que se imparte en cada una de las instituciones educativas, es por ello que el estudio del clima organizacional actualmente, es de gran interés

Se desarrolló la investigación describiendo cómo perciben los trabajadores el desarrollo de los factores intrínsecos (liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, motivación) del clima organizacional en la Institución Educativa “José María Arguedas”, permitiendo realizar conclusiones y proponer sugerencias que permita mejorar el ambiente laboral de los trabajadores de dicha institución.

Respecto a los resultados obtenidos se comprobó que el personal por lo general está satisfecho con el liderazgo que ejerce su Directora. Por otro lado, el proceso de toma de decisiones está descentralizado entre dirección, docentes y administrativos. También consideran que los elementos que inciden en el proceso de comunicación e información favorecen el clima organizacional de la institución. Por otra parte también se demostró que la percepción del desarrollo de relaciones interpersonales en la institución educativa son armoniosas y de cooperación entre el personal y la dirección del plantel. Así mismo se comprobó que el personal se encuentra desmotivado porque no existe un programa de reconocimiento interno para premiar el rendimiento de las funciones de los trabajadores.

El presente trabajo de investigación quedó estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I, se presenta la descripción del problema detallándose los aspectos relacionados con el clima organizacional existente en la institución; la formulación de los objetivos que se persiguen con el desarrollo de la investigación, la justificación y las limitaciones que tuvo que afrontar durante la elaboración del estudio.

En el capítulo II, se presenta los antecedentes relacionados a la investigación; las bases teóricas científicas; conjunto de definiciones para la variable y sus dimensiones; además, se considera definición de algunos términos considerados como básicos para un mejor entendimiento de dicha investigación.

En el capítulo III: se presenta la hipótesis para el contraste de la investigación, variable y su operacionalización por dimensiones, se expone la manera como se realizó el estudio, los pasos

y su método, explica el tipo de investigación, la población y la técnica de recolección de la información.

En el capítulo IV: se presenta tablas y gráficos conteniendo y representando a los resultados obtenidos por la encuesta; asimismo, el análisis y discusión de cada una de las dimensiones como liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, motivación.

En el capítulo V: se presenta una propuesta de un plan estratégico para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral de la institución educativa “José María Arguedas”.

En las conclusiones y sugerencias: se concluye con los pasajes que resaltan sobre la percepción que tienen los trabajadores con respecto al desarrollo al clima organizacional de la institución educativa “José María Arguedas”, así como las sugerencias que se hiciera a dicha institución y otras entidades para mejorar el desarrollo del clima organizacional.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Mantener un clima organizacional favorable es fundamental para los recursos humanos que trabajan en una determinada organización, empresa o institución educativa; y es un tema que ha ganado la atención de muchos superiores y/o personal directivo, ya que diagnosticarlo a tiempo y adecuadamente, permite resolver y evitar problemas a corto mediano y largo plazo.

Fernández (1989, 3), plantea que el clima en la escuela “es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución, que contiene un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de distintos productos educativos”.

De allí se desprende que las percepciones que tengan el personal del clima organizacional de una institución educativa donde laboran, repercute en el rendimiento de su trabajo y, por ende, en la satisfacción laboral, lo que influye directamente en la calidad de vida institucional, en su respectiva productividad o en la calidad de prestación de sus servicios.

Por lo antes expuesto, refleja que los estudios del clima organizacional permiten identificar, categorizar y analizar las apreciaciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como institución.

Peinado y Vallejo (2005, 19-20), señalan que los factores intrínsecos como la comunicación, motivación, liderazgo, toma de decisiones y las relaciones interpersonales de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros de la misma, y la forma del ambiente, en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que los miembros tengan.

Por lo que se puede señalar para un estudio del clima organizacional de una determinada institución, resulta importante tomar en cuenta factores como: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación, los cuales consideramos como fundamentales para mantener un buen clima en Instituciones educativas y en otras organizaciones.

Sherman (2001, 419), define el término liderazgo como “la influencia que ejerce una persona sobre un grupo de personas para lograr un objetivo”.

El liderazgo es la capacidad para dirigir a las personas en lograr las metas deseadas. El estilo de liderazgo (paternalista, autocrático, o participativo) puede que repercuta en el clima organizacional y por ende en el éxito o fracaso de una institución educativa. Los trabajadores de una organización pueden percibir el clima organizacional de manera

positiva o negativa, de acuerdo con el estilo adoptado por las personas quienes están al mando en los diferentes niveles de las instituciones o dependencias.

Un buen líder es además un gran comunicador organizacional, es por ello, que el proceso de comunicación es importante para obtener un liderazgo efectivo dentro de la institución, y es considerado como otro factor que influye en el clima organizacional.

Chiavenato (2002, 520), define la comunicación “como un puente que permite que la información pase de una persona a otra o de una organización a otra”.

La comunicación implica la transmisión de un determinado mensaje. Los elementos que conforman el proceso de la comunicación tienden a conseguir la eficacia de la información.

La comunicación en una organización implica múltiples interacciones que abarcan la transmisión de ideas, opiniones e inquietudes; por lo que juega un papel muy importante para el buen desempeño de las organizaciones, ya que así los sujetos conocen mejor sus actividades o tareas, logrando un mejor desempeño en sus labores.

Otro de los factores que influye en el clima organizacional es el referido a las relaciones interpersonales. Pacheco (citado por Peinado y Vallejo, 2005, 55), define las relaciones interpersonales como “la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie”.

Las relaciones interpersonales están referidas al trato, contacto y comunicación que se establecen en diferentes momentos; por lo tanto, en el clima organizacional implica el tipo de atmósfera social y de amistad que existe en una determinada organización. Es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización si las relaciones interpersonales de sus integrantes se ven afectadas.

La motivación es otro factor que influye en el clima. Solana (1993, 208), define: “la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera”.

La motivación se puede describir como una disposición psicológica del empleado hacia su trabajo; es decir, lo que piensa de él y se puede decir que está relacionada con el clima organizacional de la empresa y el desempeño laboral, ya que las características que el empleado tenga de la organización intervienen en las percepciones que tiene el trabajador hacia su ambiente de trabajo.

Al referirnos al análisis del clima organizacional es importante resaltar que éste abarca varias dimensiones consideradas anteriormente, que influyen en el establecimiento del ambiente laboral de una determinada organización, empresa e institución cualquiera sea su naturaleza; de ahí que el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización.

En nuestro país se han realizado distintas investigaciones relacionado al clima organizacional en numerosas empresas e instituciones educativas, donde se evidencia la

importancia que juegan los estudios del clima organizacional, pues, un clima positivo propicia una mayor motivación y , por ende, una mayor identidad de los trabajadores, además del aumento del compromiso y lealtad con la institución.

Dentro de la Región Cajamarca y la Provincia de San Ignacio, especialmente en las instituciones educativas existen elementos que afecten el ambiente organizacional e influir en la motivación de los miembros y en el desempeño de éstos, así como también en las relaciones humanas de los trabajadores y en su respectivo comportamiento. Es por ello que se realizó un estudio del clima organizacional de la Institución Educativas José María Arguedas, tratando así de identificar las percepciones que tiene el personal en relación con diferentes características de su entorno laboral, con la intención de que esta Institución mejore su imagen y su calidad educativa.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo es el clima organizacional según la percepción de los docentes y administrativos de la Institución Educativa José María Arguedas del distrito de Chirinos Provincia de San Ignacio Región Cajamarca?

1.2.1 Sistematización del problema

- a. ¿Cómo es la dimensión liderazgo del clima organizacional según la percepción de los docentes y administrativos de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio región Cajamarca?

- b. ¿Cómo es la dimensión toma de decisiones del clima organizacional según la percepción de los docentes y administrativos de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio región Cajamarca?
- c. ¿Cómo es la dimensión comunicación del clima organizacional según la percepción de los docentes y administrativos de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio región Cajamarca?
- d. ¿Cómo es la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional según la percepción de los docentes y administrativos de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio región Cajamarca?
- e. ¿Cómo es la dimensión motivación del clima organizacional según la percepción de los docentes y administrativos de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio región Cajamarca?

1.3 Justificación de la investigación

Realizar estudios sobre clima organizacional permite determinar las conductas en las personas dentro de la administración, además; constituye un diagnóstico para el

mejoramiento de la calidad de vida de las personas en su lugar de trabajo, y para la optimización en el uso de recursos de las instituciones educativas. Es por ello que a través del desarrollo de esta investigación pretendemos contribuir con el logro de la eficiencia de dicha institución.

El valor teórico de la investigación proporciona orientaciones referentes a los factores que influyen en el clima organizacional de la Institución Educativa en sus dimensiones de: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, motivación; ya que pueden generarse alternativas para coadyuvar al mejoramiento continuo en el desempeño de los integrantes que labora en esa Institución Educativa.

Respecto al valor científico de la investigación; este estudio aporta información sobre clima organizacional, lo cual generará un cúmulo de conocimientos sistemáticos y objetivos que sirven de referencia para el desarrollo y ampliación de líneas de investigación, así como de apoyo para otros investigadores interesados en este importante estudio.

Desde una perspectiva práctica, los resultados del presente estudio, sirven en primer término a los directivos tomar decisiones pertinentes en torno a la variable, en pro de procurar una mejora del ambiente educativo acorde con las exigencias del entorno organizacional. Asimismo, el desarrollo de un instrumento que permita señalar las percepciones que tienen los trabajadores de su entorno laboral para contribuir en la mejora

de los aspectos deficientes y reforzar los positivos, y así los resultados obtenidos pueden ser utilizados por los directivos, docentes y personal administrativo de la institución

Considerando la perspectiva social, es esencial realizar estudios que promuevan el conocimiento del clima organizacional, pues ello se traduce en fuente de bienestar para el personal docente de dicha institución, así como en potencial de crecimiento de las acciones propicias para fomentar acciones basadas en los más elevados pilares de la Educación.

En cuanto a la justificación metodológica del estudio, en esta investigación aporta un instrumento de recolección de datos para la medición del clima organizacional, considerando las dimensiones e indicadores pertinentes para un adecuado análisis e interpretación de lo que en realidad viene aconteciendo en la I.E. seleccionada para el estudio.

1.4 Delimitación del problema

Este estudio se realizó en el ámbito de la Educación Básica regular, específicamente investigando la percepción que tienen los trabajadores de cómo se viene desarrollando el clima organizacional en la institución educativa “José María Arguedas” relacionado a los factores intrínsecos como: el liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación en el año 2014.

Ahora bien, se tiene que en el plano de la dimensión teórica, la investigación se apoyará en definiciones y teorías sobre clima organizacional a partir de diferentes

postulados, tomando en cuenta los postulados de Robbins (2000), Brunet (2002) Goncalves (1997), Litwin y Stinger (1998), Hall (1998), Brow y Moberg (1999), Chiavenato (2000), con énfasis en los planteamientos de Peinado y Vallejo (2005), sobre clima organizacional.

1.5 Línea de investigación y eje temático

1.5.1 Línea de investigación

Gestión de liderazgo, cultura y clima institucional.

1.5.2 Eje temático

Sistema de comunicación e información y sus implicancias en el clima y cultura institucional.

1.6 Limitaciones

Las limitaciones para el desarrollo de esta investigación es la no disponibilidad del tiempo necesario del investigador para visitar y revisar directamente trabajos relacionados al tema de investigación en Institutos Superiores Pedagógicos como Universidades. Asimismo, dentro de la Región es muy difícil hallar trabajos publicados vía internet con

relación al clima organizacional. Por otro lado, la distancia para una asesoría más personalizada.

1.7 Objetivos de la investigación

1.7.1 Objetivo general

Determinar cómo es el clima organizacional según la percepción de los docentes y administrativos de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos, provincia de San Ignacio región –Cajamarca.

1.7.2 Objetivos específicos

- a. Describir cómo es la dimensión liderazgo del clima organizacional según la percepción de los docentes y administrativos de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio región Cajamarca.
- b. Describir cómo es la dimensión toma de decisiones del clima organizacional según la percepción de los docentes y administrativos de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio región Cajamarca.

- c. Describir cómo es la dimensión comunicación del clima organizacional según la percepción de los docentes y administrativos de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio región Cajamarca.

- d. Describir cómo es la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional según la percepción de los docentes y administrativos de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio región Cajamarca.

- e. Describir cómo es la dimensión motivación del clima organizacional según la percepción de los docentes y administrativos de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio región Cajamarca.

- f. Elaborar una propuesta de un plan estratégico para optimizar el clima organizacional en la Institución Educativa José María Arguedas del Distrito de Chirinos en la Provincia de San Ignacio Región Cajamarca.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 A nivel internacional

Los factores del clima organizacional son aquellos que el personal o empleados perciben como aspectos determinantes de la calidad de vida en el trabajo de una organización determinada. Es por ello que se han realizado investigaciones sobre el clima organizacional en instituciones educativas ya que éste interviene en el proceso de aprendizaje y en la relación efectiva que debe existir entre el personal que lo conforma. A continuación se nombran algunas de las conclusiones a las cuales llegaron los autores de estas investigaciones:

Córcega y Subero (2009), realizaron una investigación sobre el análisis del clima organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”, el cual lo han determinado en un conjunto de factores vinculados con la calidad de vida de los trabajadores dentro de la institución, por lo que se analizaron aspectos relativos a las percepciones y expectativas del personal tomando en cuenta cinco (5) aspectos fundamentales: Liderazgo, Toma de Decisiones, Comunicación, Relaciones Interpersonales y Motivación; llegando a las siguientes conclusiones:

En relación al liderazgo se pudo evidenciar que los directivos ejercen presión para que se lleve a cabo las actividades, muchos de los trabajadores consideran excesiva la carga de trabajo exigida por sus superiores y no se encuentran satisfechos con el estilo de liderazgo ejercido por los directivos.

El proceso de toma de decisiones está centralizado en los directivos de la institución. En muy pocas situaciones se toma en cuenta la opinión del personal: docente, administrativo y obrero, pues son los directivos quienes tienen la autoridad para tomar las decisiones finales, ignorando los consejos, sugerencias y opiniones del resto del personal.

Los factores que inciden en el proceso de comunicación e información no favorecen el clima organizacional de la institución, ya que se puede conocer que este proceso es poco claro, los canales de comunicación son escasos y con interrupciones, además que existe un predominio de las vías informales de comunicación.

El tipo de relaciones interpersonales existente en el seno del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana” es informal, se pudo detectar relaciones armoniosas y de cooperación entre el personal subordinado, por lo que se establecen relaciones satisfactorias. Sin embargo las relaciones interpersonales entre el personal directivo-subordinado es negativa, ocasionada por la poca interacción, falta de planificación y ejecución de actividades que permitan un crecimiento entre ellos.

Los resultados confirman que los empleados de la institución se encuentran desmotivados por elementos como la remuneración y reconocimiento; ya que no se sienten satisfechos con el salario devengado y no se le han otorgado en ningún momento recompensas por el rendimiento de sus labores; además, no todos los empleados manifiestan sentirse satisfechos en el lugar donde prestan sus servicios.

Ramírez (2009), en su tesis denominada “Clima organizacional y la comunicación” en Unidades Educativas en Chile, determina que: El grado de descentralización y delegación de las decisiones y la comunicación con enfoque democrático en las unidades educativas, mantiene el respeto jerárquico y la confianza entre los miembros para el desempeño.

Bello (2000), llevó a cabo una investigación titulada: “Estudio del clima organizacional de los docentes de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente”. En la investigación desarrollada pudo detectarse que no existe un clima organizacional armónico, coherente y adecuado por las siguientes causas:

La institución no ofrece consecuentemente actividades de acercamiento e intercambio entre los docentes, cuando se propician y efectúan estas actividades no se hacen del conocimiento a todos los miembros del personal docente.

El personal docente se siente insatisfecho de la atención y recepción a los problemas que se plantean al personal directivo por lo que las respuestas y/o soluciones a los mismos en un alto porcentaje son pocas o no se presentan.

Entre el personal docente-directivo y el resto de los docentes de la Escuela de Ciencias Administrativas se mantiene una interacción negativa, ocasionado por la poca relación que se da entre ellos por falta de una planificación y ejecución de actividades que permitan el acercamiento entre los mismos.

La distribución de la planta física, así como su dotación no son lo más acorde para desarrollar con efectividad y satisfacción el hecho académico por: Inadecuada distribución de planta física.

Los docentes no se sienten satisfechos con la remuneración que reciben y consideran que la misma no está acorde con la realidad económica del país y no cubre las necesidades básicas de recreación, alimento, vestido, ente otros. Motivo por el cual la mayoría de los docentes han pensado en la posibilidad de cambiar la naturaleza de su cargo por una mejor remuneración económica.

Noguera (2000), elaboró un trabajo de ascenso titulado: “Evaluación del clima organizacional en el Departamento de Control de Estudios de la Universidad de Oriente”, Núcleo de Sucre. Entre sus principales conclusiones señala lo siguiente:

El liderazgo ejercido por el Jefe del Departamento de Control de Estudios es democrático y participativo, ya que de acuerdo con los resultados obtenidos se nota que el jefe es una persona receptiva porque escucha los problemas que se le plantean y se aboca a la solución de los mismos, conduciendo a sus tareas con el objeto de minimizar las dificultades que se pueden presentar creando un sentido de responsabilidad, para lo cual le brinda suficiente confianza para que sus subalternos realicen sus actividades sin presiones.

Los resultados de los análisis revelaron que los empleados de Control de Estudios se sienten satisfechos con su trabajo, por lo tanto, trabajan con ahínco para lograr los objetivos del departamento; sin embargo, no todos los empleados comparten el interés y el entusiasmo para aprender nuevos conocimientos, se conforman con realizar lo que ya conocen; en cuanto a las remuneraciones y reconocimiento por el trabajo sólo la mitad del personal manifestó que se siente bien remunerado.

Peinado y Vallejo (2005), realizaron una investigación titulada: “Factores que influyen en el clima organizacional de la Escuela de Administración”, Núcleo de Sucre, Universidad de Oriente llegando a las siguientes conclusiones:

El clima organizacional se refiere al ambiente propio de la organización, dado por una diversidad de factores que influyen en la conducta y/o comportamiento de sus miembros teniendo repercusión en el logro de los objetivos.

A través de la comunicación se establecen y desarrollan relaciones interpersonales armónicas.

Los miembros de la institución realizan con éxito sus actividades, lo que demuestra que se sienten motivados y satisfechos, permitiendo apreciar una actitud positiva hacia la Escuela de Administración.

El estilo de liderazgo empleado en la Escuela de Administración es de tipo democrático, dependiendo del momento y de las circunstancias.

2.1.2 A nivel nacional

Arteaga (2005), ejecutó una investigación titulada: “Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional del Perú”, el cual concluyó que:

El liderazgo autocrático es predominantemente percibido como bueno por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional en estudio, pero para un 38% de trabajadores no lo es, lo que significa que no hay una adecuada valoración al personal ni muestran ser proactivos.

Las relaciones interpersonales predominantes percibidas por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional en estudio son regulares, que lo tipifican como deficientes.

El clima organizacional predominante percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional en estudio es regular, lo cual perjudica a la Institución Educativa ya que afecta el comportamiento del personal.

Mendoza (2011), publica una investigación titulada: "Clima organizacional y su influencia en la gestión institucional". Lima; que al término del análisis y la interpretación de los resultados se llegó a las siguientes conclusiones:

El clima organizacional no solamente influye en el desarrollo de gestión pedagógica y administrativa sino también en el proceso de aprendizaje-enseñanza de la institución.

Las entidades superiores educativas deben impulsar la aplicación de este tipo de programa para mejorar el trabajo educativo, porque el ambiente laboral es importante no solo para el personal de la Institución Educativa, sino también repercute en los estudiantes.

El personal directivo debe brindar facilidades para crear un ambiente adecuado a su personal impulsando estos programas para mejorar la calidad educativa.

El personal directivo debe promover actividades de integración que favorezcan las relaciones de afiliación e identidad institucional necesarios para el fortalecimiento del clima organizacional.

Se sugiere a la Dirección, fomentar foros de participación interna y externa de trabajadores, que sean lugar de reflexión y debate con el propósito de mejorar las relaciones humanas e influyen en el clima organizacional de la Institución Educativa.

Vásquez (2009), respecto a la: “Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional en Perú”. Afirma que la gestión universitaria (planificar, organizar, integración de personal, dirigir y controlar), orientado desde las tendencias motivacionales se traducen en un buen comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, ausentismo).

Molocho (2009), refiriendo a la “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01”- Lima Sur, concluye: que el clima institucional, expresado en el potencial humano, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

2.1.3 A nivel regional y/o local.

Chuquimango (2009), en su tesis de maestría denominado: “Influencia de la Gestión del Director en el desarrollo del clima institucional de las instituciones educativas del nivel secundario de la zona urbana del distrito de Chota” – Cajamarca, concluye: El nivel de planeamiento y organización que realizan los directores en las II. EE. del nivel secundario de la zona urbana del distrito de Chota es 100% regular; y, la

capacidad de conducción que tienen los directores en las II. EE., es 25% buena y 75% regular. Así mismo, el cumplimiento de las normas de convivencia a través de las relaciones interpersonales entre los actores de la educación es 100% regular; y, las actitudes que muestran los directores en la resolución de conflictos es 25% buena y 75% regular; de igual forma, el nivel de autoestima y el trabajo en equipo en los agentes de la comunidad educativa es 25% bueno y 75% regular.

2.2 Bases teórico – científicas

Las bases teóricas del presente estudio se enfocan en analizar los aspectos referidos al clima organizacional, en tanto representa la variable de interés para este trabajo de investigación.

2.2.1 Clima Organizacional

Respecto al clima organizacional, se analiza su definición, dimensiones, tipos, funciones, importancia, entre otros aspectos esenciales que determinan las opiniones de diversos autores en el área, con énfasis en los planteamientos de Peinado y Vallejo (2005, 19-20), quienes sugieren considerar factores como: comunicación, motivación, liderazgo, toma de decisiones y relaciones interpersonales para una descripción del clima organizacional en una institución educativa o en cualquier organización social.

2.2.2 Definición del Clima Organizacional

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Goncalves (1997), refiere que de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Por ello, el autor antes mencionado define el clima organizacional como la resultante de las percepciones que tiene el trabajador sobre el ambiente de la organización, lo cual afecta su comportamiento.

Explica el autor antes mencionado, que estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

Méndez (2006, 39), considera que: “El clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de la organización respecto de ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional” Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción del ambiente de los que integran una organización.

Para Litwin y Stinger (1998), el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

A partir de la definición de estos autores, el clima organizacional es un filtro por el cual pasa la percepción del trabajador acerca del desarrollo de los factores en el ambiente laboral. Las características del sistema organizacional, generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Dicho comportamiento, tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo; productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

Según Hall (1998), el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Por su parte, Brow y Moberg (1999), manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta. Coincidiendo con lo mencionado, Dessler (2000), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Para Chiavenato (2000), una organización se percibe como un microsistema con objetivos propios, así como motivada económicamente, que recibe insumos de la sociedad en forma de persona, materiales, dinero e información y transforma esos recursos en salida de productos, servicios para recompensar a los miembros de la organización suficientemente grandes para mantener su participación.

Indica el autor la existencia de un enfoque estructuralista, un enfoque subjetivo y el de síntesis al definir el clima organizacional. El enfoque estructuralista distingue el clima organizacional como un conjunto de características permanentes que describen una organización. El subjetivo, como la opinión que el trabajador tiene de la organización. El tercer es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, indicando que los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

Por su parte, Brunet (2002), indica que a fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: (a) El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; (b) Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente; (c) El Clima tiene repercusiones en el comportamiento aboral; (d) El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual; (e) Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro una misma empresa.

Para el autor, el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros).

2.2.3 Tipos de clima organizacional

Likert (citado por Álvarez, 2001), propone los siguientes tipos de clima organizacional que surgen de la interacción de las variables causales, intermedias y finales.

Las variables causales: También son conocidas como variables independientes. Este tipo de variable está orientada a seguir la dirección o sentido en que una

determinada institución evoluciona y logra sus resultados. En este tipo de variables interviene la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si se modifica una variable independiente se modifica el resto de las variables.

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

Las variables finales o variables dependientes: Este tipo de variable derivan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que se considera que interviene de los logros de la organización o de la empresa. La productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas, por ejemplo. La combinación de dichas variables establece dos tipos de clima organizacional:

Clima de tipo autoritario: En este tipo de clima ubicamos el clima de tipo autoritario explotador y el clima de tipo autoritario paternalista.

En el clima autoritario explotador, el personal de alto rango jerárquico no les tiene confianza a los trabajadores. Las decisiones y los objetivos son tomadas por los directivos de la institución. Los trabajadores se ven obligados a trabajar dentro de un ambiente de miedo, de castigo y de amenazas y en ocasiones recompensan; las

relaciones entre los superiores y los empleados se establecen con cierto temor y la comunicación que existe entre ellos, sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario paternalista; es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente con los empleados. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cúspide de la institución, aunque en algunas situaciones son tomadas en escalafones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados; sin embargo, se refleja la impresión de trabajar en un ambiente estable.

Clima de tipo participativo: En este tipo de clima ubicamos el clima de tipo participativo consultivo y el clima participativo en grupo.

En el clima de tipo participativo consultivo los superiores tienen confianza en sus trabajadores. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cúspide de la organización, pero en ciertas situaciones, los trabajadores de niveles más bajos también pueden hacerlo. Las recompensas y los castigos son estrategias motivacionales. Se percibe un ambiente dinámico.

En el clima participativo en grupo; los directivos de la institución tienen confianza en sus trabajadores. El proceso de toma de decisiones suele darse en toda la institución; la comunicación ocurre de forma ascendente, descendente y lateral. Sus

estrategias motivacionales son la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. La dirección junto con el personal subordinado conforma un equipo para alcanzar las metas y los objetivo.

2.2.4 Teorías de la organización educativa

Según (Chiavenato 2001), existen diversas teorías de las organizaciones; entre las cuales podemos mencionar:

a) Teoría clásica

La teoría clásica concibe la organización en términos de estructura, forma y disposición de las partes que la constituyen y la interrelación entre esas partes, siendo por tanto estática y limitada. Sus mayores exponentes son Taylor, Fayol y weber; ellos se preocuparon por definir las funciones básicas de la empresa, el concepto de administración y los principios generales aplicables a cualquier tipo de organización o empresa. Esta teoría sostiene una estructura piramidal, escasa interacción entre los miembros de la organización, comunicación vertical, la toma de decisiones está centralizada en los mandos superiores, existe un exceso de reglas y reglamentos y la motivación de los empleados está basada en el temor a la necesidad.

Esta teoría tuvo numerosas críticas, pese a ello sirvió durante muchas décadas como modelo para las organizaciones y a ella le debemos las bases de las teorías modernas.

b) Teoría humanista

Esta teoría de las relaciones humanas surgió como oposición a la teoría clásica y consecuencia de los resultados del experimento llevado a cabo por Elton Mayo; quien definió una nueva teoría basada en la integración y el comportamiento social de los trabajadores, la atención a nuevas formas de recompensa y sanciones no materiales, es decir en base a valores humanísticos. Esta teoría sostiene que debe existir confianza entre los miembros de una organización; por lo tanto una comunicación más abierta, la toma de decisiones se debe realizar desde los niveles bajos, asimismo existe mayor interés en el desarrollo de los trabajadores y el estilo de liderazgo está centrado en los empleados.

c) Teoría de los sistemas

La teoría de sistemas, desarrollada por von Bertalanffy, no busca la solución de problemas ni proponer soluciones prácticas, esta teoría afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse en términos de sus elementos separados y que la comprensión de ellos solo ocurre cuando son estudiados globalmente, esto se fundamenta en que los sistemas existen dentro de otros sistemas, son abiertos porque dependen del medio donde están insertos y sus funciones dependen de su estructura.

Existe una gran variedad de sistemas, así como diversas tipologías para clasificarlas de acuerdo con ciertas características básicas. La clasificación que emplearemos es de acuerdo a su naturaleza, ellos pueden ser cerrados o abiertos.

Los sistemas cerrados no reciben ninguna influencia del ambiente, ni producen algo para ser enviado afuera; en cambio los sistemas abiertos no pueden vivir aislados, ellos tienen una relación de intercambio con el ambiente a través de entradas y salidas; lo cual les permite competir con otros sistemas.

Como todos los sistemas sociales, las organizaciones son sistemas abiertos afectados por los cambios producidos en su ambiente. Las organizaciones sociales crean estructuras de recompensa para vincular a sus miembros al sistema, fijan normas y valores, así como también establecen dispositivos de autoridad para controlar y dirigir el comportamiento organizacional

2.2.5 Funciones del Clima Organizacional

Para Robbins (2002), el clima organizacional cumple diversidad de funciones en las empresas, entre ellas puede contribuir en que las personas gocen de relaciones sociales amistosas y satisfagan sus necesidades sociales, no necesariamente asociadas a la realización de la tarea. Igualmente el clima organizacional puede tener como función impulsar la producción, ser impulsor de la conducta del individuo, así como mejorar los niveles de estructura y responsabilidad.

El mismo autor antes citado expresa que el desarrollo organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa, para saber cómo proyectar un incremento en la productividad, como reducir el ausentismo, como reducir los costos, como

gerenciar las modificaciones en los elementos de las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a estar en una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.

Agrega Robbins (2002), que los procesos de cambio no son fáciles de manejar, ya que la intervención del elemento humano, cuya complejidad es asombrosamente diversa, requiere metodologías flexibles que se adecuen a la problemática que con estos cambios se generan, sobre todo la resistencia; resistencia cuya expresión es natural en la personas pero que es el principal obstáculo para realizar cambios en las organizaciones, ya sean estructurales, de personas, de tecnologías o del ambiente y los valores y creencias de los integrantes: empleados y dirigentes.

Agrega Brunet (2002), que las funciones del clima organizacional se pueden traducir en el cumplimiento de los objetivos individuales, organizacionales y sociales, siendo lo relevante considerar que él mismo regula las relaciones entre los trabajadores y su nivel de interacción con las metas de las organizaciones.

Por tanto, se visualiza las funciones del clima organizacional, las cuales se vinculan con el comportamiento de los integrantes de las organizaciones, siendo considerada esta información como referencial de apoyo, en tanto pese a no medir las funciones, las mismas sirven para inferir sobre los hallazgos obtenidos.

2.2.6 Importancia del Clima Organizacional

Desde la perspectiva de Goncalves (1998), la importancia del clima organizacional radica en que el mismo puede generar consecuencias organizacionales, tanto favorables como desfavorables, facilitando o limitando el logro de los objetivos previamente establecidos en la gestión.

Asimismo, Aguado (1998), indica que el clima organizacional es uno de los principales factores que determinan la productividad, la motivación, el ausentismo y la satisfacción en el trabajo. El autor indica que un clima favorable mejora la calidad de vida del trabajador.

De acuerdo con Robbins (2000), el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El mismo autor afirma que, la importancia de esta información se basa en la comprobación de que dicho clima influye en el comportamiento de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que perfilan la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Brunet (2002), afirma que los directivos deben analizar el ambiente laboral a fin de contribuir con el desarrollo y mejoramiento de la organización, evitando los conflictos o insatisfacciones que puedan presentar los trabajadores. El clima muestra y refleja las actitudes, creencias y valores de los individuos, transformándose estos en elementos característicos de la organización, los cuales unidos a la estructura, políticas y reglas de la organización contribuyen a determinar el comportamiento de los mismos.

Tomando en consideración lo mencionado por el autor antes mencionado, los directivos deben percatarse de la importancia del clima, este afecta lo que sucede dentro de las organizaciones, a su vez, el clima se ve afectado por lo que sucede dentro de las mismas. El ambiente laboral debe ser valorado y debe prestársele la debida atención dado que el deterioro del mismo, conduce al ausentismo, a mayores niveles en las tasas de rotación, al desgano, a la indiferencia y a la lentitud de sus trabajadores, lo cual repercute en la eficiencia y productividad de la organización.

También Navarro (2003), indica que el clima organizacional puede determinar el éxito de las empresas puesto que el recurso humano es la herramienta fundamental de gestión de las empresas, por lo cual es importante el análisis de las percepciones que tienen; tal como se ejecuta en el presente trabajo.

Por tanto, se evidencia la importancia del clima en las organizaciones en general, en tanto determina la percepción de los miembros y con ello afecta su comportamiento. Para efectos de este trabajo se consideraron básicos los

planteamientos de Brunet (2002), en tanto este autor enfoca la pertinencia del clima organizacional considerando la conducta de los trabajadores en la organización, en este caso de los docentes.

2.2.7 Clima Organizacional en las Instituciones Educativas

Respecto al clima organizacional en las instituciones educativas, Freitez (1999), afirma que un ambiente o clima organizacional adecuado en una institución escolar debe motivar a los docentes al logro de los objetivos deseados, una moral elevada ayuda a la satisfacción en el trabajo a la vez que contribuye a obtener las metas propuestas y lograr mejor eficiencia en la labor encomendada y por ende dispuesto a participar y colaborar responsablemente en los diversos aspectos relacionados con su labor.

El autor plantea que el ambiente organizacional de una institución determinará la actitud del docente a la hora de alcanzar los objetivos propuestos, y a su vez determinará su conducta y hábitos ante las responsabilidades asignadas dentro de la organización, propiciando estados de armonía, tranquilidad con sus compañeros, tomando en cuenta que el trabajo desempeñado llegará con efectividad a los alumnos.

2.2.8 Factores del Clima Organizacional

En primer lugar, se debe de tener en cuenta que el clima y ambiente laboral de una organización formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante

subjetivo e influido por multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera, según las circunstancias y los individuos.

Son diversos los planteamientos y sugerencias que hacen muchos autores para un estudio del clima organizacional. Llámese en una organización social o institución educativa.

Brunet (2002), indica la existencia de diversos factores que integran el clima organizacional, los cuales son investigados dependiendo de las características de cada organización. En este sentido, el autor refiere las siguientes dimensiones de la variable:

a) Toma de decisiones-Autonomía: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. El ámbito de la toma de decisiones abarca la autonomía que incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión. Usualmente se empieza por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo del mando.

b) Relaciones interpersonales o de participación: Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización. También incluye el nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de

su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización. Las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas.

Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

c) Estructura o Liderazgo: Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores. Abarca el nivel en el cual los líderes impulsan o guían las actividades de los trabajadores y utilizan el poder para guiar sus acciones.

d) Sistemas de remuneración: Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

En este sentido, las recompensas pueden ser metálicas o psicológicas. Este reconocimiento puede ser intrínseco y extrínseco, el primero se refiere a la situación donde la recompensa es psicológica y es experimentada por el empleado directamente; el reconocimiento extrínseco es aquel que se ofrece por un agente externo, por ejemplo un supervisor o grupo de trabajo.

e) Comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia, lo cual permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas.

f) Supervisión: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que se da en materia de supervisión a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. Abarca igualmente la consideración, agradecimiento y apoyo, es decir, el estímulo y el apoyo que un empleado recibe de su superior.

Según el estudio de (Peinado y Vallejo, 29), “uno de los criterios más aceptados en la aplicación de metodología de desarrollo organizacional para la descripción del clima, establece que en tales procesos se requiere considerar factores como: comunicación, motivación, liderazgo, toma de decisiones y relaciones interpersonales”.

Es por ello que los factores que influyen en el clima organizacional o laboral son las piezas claves para el éxito de una empresa, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores.

Para efectos de este trabajo de investigación, se consideró las dimensiones propuestas Según (Peinado y Vallejo, 29), como uno de los criterios más aceptados para la descripción del clima organizacional. Estos factores o dimensiones son: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación.

2.2.8.1 Liderazgo

El liderazgo juega un papel central en una determinada empresa u organización puesto que el líder es quien dirige hacia el logro de metas. El papel central de un líder es influir en los demás.

Según Montalván (1999, 34), “la etimología de la palabra es de origen inglés y su significado nos lleva a la idea de conducción, guía, influencia, autoridad”.

Por otro lado, el mismo autor define como “una función que realizan algunas personas que ejercen autoridad sobre otras”.

Stoner (1997, 514), definen liderazgo como “el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo”.

Martínez (2003, 237) entiende al liderazgo como “el proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta”.

Considerando estas definiciones, se puede sostener que el liderazgo es uno de los aspectos más importantes de la administración. En consecuencia, el éxito de una organización depende fundamentalmente de la calidad del liderazgo.

a. Funciones de Liderazgo

Las funciones de liderazgo son las relativas a las tareas, o a la solución de problemas, y las funciones para mantener el grupo, o sociales. Es por esto que la necesidad de un líder es evidente y real. Estas dos funciones suelen expresar mediante dos estilos de liderazgo.

Según Stoner (1997, 518), los gerentes que tienen un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los empleados, con el objeto de asegurarse de que la tarea es efectiva y dada en forma satisfactoria. Se concede más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal de los empleados. Los gerentes que tienen un estilo más orientado a los empleados conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos. Pretenden relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales muchas veces pueden participar en las decisiones que les atañen. La mayor parte de los gerentes aplican cuando menos, un poco de cada estilo, aunque hacen mayor hincapié en las tareas o en los empleados.

El liderazgo es uno de los elementos fundamentales para la calidad de vida de una organización; el éxito del liderazgo requiere de un comportamiento que una y

estimule a los seguidores hacia la consecución de metas definidas en situaciones específicas.

b. Tipos de liderazgo

Existen varios tipos de liderazgo a continuación se describe algunos:

Autocrático: Ha demostrado eficiencia. Asume por completo la responsabilidad; se caracteriza por dar órdenes y espera el cumplimiento de las mismas por lo que se basa en el uso de la fuerza. Suele acompañarse de un sistema legal que lo apoya, aunque en muchos casos, resulta una condición innecesaria. Decide las actividades y se asegura que los trabajadores lleven a cabo su labor basándose en amenazas y castigos.

Paternalista: Es una modalidad del tipo de liderazgo autoritario. Se escuda en la benevolencia y en el aparente interés por el beneficio de la gente y la preocupación expresada por el bien de las personas, los justifica de todo lo que hagan.

Este tipo de liderazgo es frecuente en las empresas de corte familiar. La historia los ejemplifica además con las famosas familias de las mafias, verdaderas organizaciones de alta rentabilidad, manejada en forma eficiente, bajo un sistema autoritario de corte paternalista.

Permisivo: Se puede describir este tipo de liderazgo como aquel que evita usar su poder y responsabilidad. El líder no se preocupa por lo que está sucediendo, no obliga a los trabajadores a ejecutar sus labores. Predomina un exceso de confianza.

Otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa. En la práctica no funciona puesto que propicia el relajamiento, la indisciplina y la baja productividad.

Democrático: Este tipo de liderazgo se caracteriza por descentralizar la autoridad y funciona en determinadas organizaciones. Supone un sistema de igualdad de derechos y de deberes. Existe participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones por lo que el líder y el grupo actúa como una unidad social. Se informa a los subordinados sobre las condiciones que afecta su empleo para que se le tome en cuenta en las tareas que ellos mismos van a ejecutar.

Situacional: Es el liderazgo más adecuado, efectivo y conveniente para una determinada organización. Su característica principal es que se ejerce de acuerdo con las circunstancias que se presentan. Requiere de una gran capacidad de adaptación y un excelente manejo de recursos personales, para el ejercicio de la autoridad. Su sustento es de orden práctico.

Las fuentes de influencia o un puesto gerencial en una organización pueden adoptar varios tipos de liderazgo. Sin duda, un buen liderazgo es indispensable para el logro de los objetivos previstos. Los gerentes deben tener la capacidad para planear y organizar. Así el liderazgo exitoso depende del comportamiento, habilidades, acciones apropiadas y no de las características personales de cada gerente, las cuales son fijas.

c. Importancia del liderazgo para el éxito de las organizaciones

Los líderes son personas indispensables ya que son los conductores de las organizaciones y son ellos los que deben orientar a los subordinados a conseguir el éxito de la misma.

Boland (2007, 76-77), considera que las organizaciones existen para lograr objetivos imposibles o extremadamente difíciles de lograr en forma individual. La organización en sí misma es un mecanismo de coordinación y control, sin embargo, no hay normas ni regulaciones que puedan reemplazar al líder experimentado en la toma de decisiones rápidas e importantes.

El liderazgo es el proceso por el cual una persona obtiene consenso y aceptación de otras personas (sus seguidores) y logra que éstas trabajen en pos de los objetivos fijados por la organización.

De acuerdo con lo antes expresado, el liderazgo involucra uso de influencia y es agente de cambio de las conductas de los seguidores.

Es importante destacar que la esencia del liderazgo es contar con seguidores, lo que convierte a una persona en un líder es la disposición de persuadir a los demás. Ahora bien, esa disposición de los demás de seguir al líder no es casual sino que, en general, las personas tienden a seguir a quienes creen que les proporcionarán los medios

para lograr satisfacer sus necesidades, expectativas, deseos y aspiraciones. De ahí, la importancia del tiempo que dediquen los líderes a conocer y comprender las necesidades de su gente.

En la actualidad el rol de un líder es de vital importancia para la supervivencia de cualquier organización por ser el jefe quien debe guiar, dirigir y lograr que todo camine con éxito. Una institución puede tener una planeación adecuada de control y procedimiento de una organización pero puede tener un desequilibrio por la falta de un ideal apropiado.

2.2.8.2 Toma de decisiones

A diario nos vemos obligado a tomar decisiones y algunas de ellas tienen gran importancia en el logro de objetivos personales. En muchas instituciones y organizaciones el proceso de toma de decisiones juega un papel fundamental para la productividad de la misma.

Daft (2005, 446), considera que “la toma de decisiones organizacionales formalmente como el proceso de identificar y resolver problemas”.

Consecuentemente la toma de decisiones implica un proceso en el que se escoge entre dos o más alternativas siempre con el deseo de llegar a la mejor solución mediante

la selección de la opción que satisface de modo efectivo el logro de una meta o la resolución de un problema.

Peinado y Vallejo (2005, 50), define toma de decisiones como “la elección de un curso de acción entre varias alternativas”.

La toma de decisiones es la selección de varias acciones. En las organizaciones se debe decidir racionalmente para alcanzar las metas que no se pueden lograr sin acción. Este proceso es sin duda una gran responsabilidad, ya que se tiene que decidir lo que debe hacerse.

a. Etapas de la Toma de Decisiones

La toma de decisiones es un proceso que se genera alrededor de varias etapas. Daft (2005, 446), el proceso de toma de decisiones contiene dos etapas principales: En la fase de identificación del problema, se vigila la información sobre las condiciones ambientales y organizacionales, para determinar si el desempeño es satisfactorio y para diagnosticar la causa de las insuficiencias. La fase de solución de problemas, tiene lugar cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción. Algunas decisiones tienen una gran importancia en el desarrollo de las organizaciones. Es necesario identificar el problema y seleccionar la opción adecuada entre las diferentes alternativas y opciones que deben ser revisadas y evaluadas.

b. Componentes de la Decisión

La técnica de tomar decisiones está basada en cinco componentes esenciales:

Información: Las cuales se recogen con el propósito de definir sus limitaciones.

Conocimientos: Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las situaciones que rodean el problema o de una circunstancia similar, entonces, éstos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable.

Experiencia: Se refiere cuando una persona soluciona un problema ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución problemas similares.

Análisis: En ausencia de un método o procedimiento para analizar un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes, si estos fallan, entonces debe confiarse en la intuición.

Juicio: El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el propósito de seleccionar el curso de acción apropiado.

El proceso de toma de decisiones está basado en cinco componentes primordiales (información, conocimientos, experiencia, análisis y Juicio) que son considerados necesarios para identificar, estudiar, seleccionar las diferentes

alternativas y opciones que permita llegar a una conclusión válida y que la elección sea la correcta.

c. Importancia de la toma de decisiones

Las decisiones son el resultado de corrientes de hechos independientes en la organización. La toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir, según las diferentes alternativas y operaciones.

El proceso de toma de decisiones en la institución es importante ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y, por ende, su eficiencia.

Considerar un problema y llegar a una conclusión válida significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

Con regularidad se dice que la toma de decisiones en las organizaciones es la fuerza que rige a una determinada corporación y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier institución y por ende en el desarrollo de un ambiente laboral grato.

2.2.8.3 Comunicación

El proceso de comunicación en una determinada organización abarca varias interacciones; desde conversaciones informales hasta sistemas de información complejos. La comunicación juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales. Además es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos organizacionales.

Según Gómez (1999, 213), define que “el término comunicación proviene del latín comunicativo que significa poner en común, compartir, y el elemento que se pone en común es la información”.

Boland (2007, 82), definen a la comunicación como “el proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean comprendidos e intercambiados”.

Martínez (2003, 3), define a la comunicación “como un proceso dinámico y de influencia recíproca, donde el receptor también tiene la oportunidad de modificar el punto de vista del emisor”.

Da Silva (2002, 33), considera también que “la comunicación es el proceso de transmitir información y de entender su correspondiente significado”.

Por las definiciones antes descritas, la comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas. Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional, en el cual se emite y se obtiene información; además, se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías.

Una buena comunicación también permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa. En fin, a través de una comunicación eficaz, se pueden construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización. Por lo que se considera que para mejorar un ambiente laboral de una institución educativa es necesario estudiar el proceso de comunicación ya que un mejor entendimiento entre los integrantes mejorará la motivación y el compromiso generará altos rendimientos positivos de los trabajadores.

a. Proceso de Comunicación

La comunicación organizacional puede ser entendida como un proceso en el cual la relación uno a uno se caracteriza por la jerarquización de las personas o cargos. Un empleado por ejemplo, tiene que conocer, respetar y llevar a cabo las órdenes y mandatos de su jefe, así como tiene que aceptar las políticas y filosofía institucional. De esta forma, los alumnos de una institución de formación básica, también deberán conocer el reglamento de la misma que les da a conocer sus derechos y deberes como estudiantes, así como deberá conocer sus superiores.

Es por el proceso de la comunicación dentro de una organización que todas y cada una de las personas que hacen parte de un proceso, estarán sumergidas en el trato individual y la comunicación colectiva para la fluidez de la información. La efectividad, el buen trato y el entendimiento de la información dada y recibida, hace parte de la plenitud con que se desarrolle la comunicación organizacional.

Así pues, cada ente entenderá su papel en el proceso de la comunicación, como los siguientes, según Adler (2002):

El emisor: en este caso, todos los individuos son parte de éste proceso, ya que siempre están emitiendo información, de primera o segunda mano. No importa si esta información sea interna o venga del exterior, siempre se va tener la necesidad de transmitir en forma verbal, escrita, etc.

El receptor: al igual que el anterior, todos hacen parte de este proceso, solo que a diferencia del anterior, muy pocas personas saben ponerse en el papel de receptor. Ya que recibir información de forma adecuada, no es tarea fácil. Como dice el dicho popular, es diferente oír que escuchar o ver que observar.

El mensaje: es la información total que se transmite del emisor al receptor, es todo lo que se puede entender, para capturar una idea y adoptarla o darla a conocer.

El código: Entendiéndose como la forma de emitir el mensaje, el código utilizado de diferentes formas, según quien dé la información. Por ejemplo, se puede

diferenciar en una institución de formación básica quién deja un mensaje en la cartelera institucional. Ya que los alumnos tienen una concepción diferente del lenguaje codificarían una información para ellos mismos, mientras que los docentes utilizarían lenguaje más sofisticado para emitir la misma información.

El canal: como el ejemplo anterior, el canal sería la cartelera como medio de información. Sin embargo, el canal trasciende más allá de donde o cómo se plasma dicha información. Existen carteleras en donde cualquier persona puede publicar cualquier tipo de información, pero existen otras que necesitan autorización o revisión del mensaje.

b. Canales de Comunicación

Los canales de comunicación son consideradas como el medio por el cual se transmite el mensaje. Dentro de la empresa hay una infinidad de canales de comunicación, ya sean formales o informales; el canal debe asegurar el flujo de la comunicación eficaz.

Boland (2007, 88), teniendo en cuenta la utilización o no de redes de comunicaciones establecidas por la organización, puede hablarse de comunicación de tipo formal o informal:

La comunicación formal es aquella que sigue la cadena de mando o autoridad y fluye por los canales formales establecidos, ya sean verticales, horizontales o diagonales.

En contraste, la comunicación informal se origina de los comportamientos espontáneos e informales de los miembros de una organización, generados por la interacción entre ellos. Esta última, usualmente conocida como chisme, rumor o información de pasillos, es libre de moverse en cualquier dirección y saltar niveles de autoridad, ya que no está sujeta a reglas o canales definidos previamente. Este tipo de comunicación informal cumple con una serie de propósitos, como satisfacer las necesidades personales y sociales de los miembros de un grupo trabajo, contrarrestar los efectos de la monotonía y aburrimiento, influir en el comportamiento de otros, y una de las más importantes, es que sirve como fuente de la información que no haya sido proporcionada por canales formales de comunicación.

Son los canales de comunicación el medio donde viajan las señales contenedoras de información que se dan entre los emisores y receptores. Cada canal de transmisión es adecuado para algunas señales concretas. Los canales son los medios físicos a través del cual fluye la comunicación.

c. Flujo de la Comunicación en la Organización

El proceso de la comunicación puede fluir en varios sentidos (comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación cruzada).

Noguera (2000, 57-59), considera que en una organización la comunicación fluye en varias direcciones:

Comunicación descendente: La comunicación descendente fluye desde las personas ubicadas en niveles altos hacia otras que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con ambiente autoritario. Los medios usados para la comunicación oral descendente incluyen órdenes, discursos, el teléfono, los altoparlantes e incluso los rumores. Ejemplos de comunicación descendente escrita son los memorándums, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y tableros electrónicos de noticias.

Comunicación ascendente: La comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Desafortunadamente, con frecuencia este flujo es obstaculizado en la cadena de comunicaciones por administradores que ellos filtran mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes, en especial las noticias desfavorables. Sin embargo, la transmisión objetiva de información es esencial para fines de control. La alta dirección necesita conocer específicamente los hechos sobre el desempeño de la producción, la información de la mercadotecnia, la información financiera, lo que piensan los empleados de niveles inferiores, etc.

Comunicación cruzada: La comunicación cruzada influye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal, entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí. Esta clase de comunicación se usa para acelerar el flujo

de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos de la organización. Una gran parte de la comunicación no sigue la jerarquía organizacional sino que atraviesa la cadena de mando.

Las comunicaciones pueden fluir en diferentes sentidos y de diferentes formas. Las cuales pueden llevar a una determinada organización ser eficiente y eficaz al transmitir las funciones, metas de la manera más adecuada. El flujo de la comunicación se da en forma ascendente, descendente y cruzada.

d. Barreras para la Comunicación

Existen barreras que influyen en el proceso de comunicación provocando que el mensaje recibido por el receptor no sea el que el emisor pretendía transmitir.

Chiavenato (2002, 423-424), señala que las barreras de la comunicación pueden ser de naturaleza personal, físicas y semánticas:

Las barreras personales son las interferencias que se derivan de las limitaciones, emociones, y valores de cada persona; las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con otras personas.

Las barreras físicas son las interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre el proceso de la comunicación; hechos que pueden distraer, por ejemplo, una puerta que se abre en el transcurso de la clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado y congestionado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos de estática en la comunicación por teléfonos, etcétera.

Las barreras semánticas son las limitaciones o distorsiones que se derivan de los símbolos a través de los cuales se realiza la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación (como gestos, señales, símbolos, etc.) pueden tener diferente sentido para las personas involucradas en el proceso y pueden distorsionar los significados. Un ejemplo es la diferencia de los idiomas, los cuales constituyen barreras semánticas entre la comunicación.

Las barreras personales, físicas y semánticas obstaculizan o impiden la comunicación entre las personas. Se trata de variables no deseadas que intervienen en el proceso y lo afectan en forma negativa, provocando que el mensaje recibido sea muy diferente del enviado.

e. Importancia de la Comunicación en las Organizaciones

La comunicación organizacional se genera entre los miembros que integra la organización; en donde los canales utilizados, los contenidos y los objetivos pretendidos, tienen que ver con la institución.

Ayón (2006) señala que “la comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento”

La comunicación organizacional es aquella que tiene lugar en el seno de las organizaciones y que tanto como los agentes participantes, los canales utilizados, la naturaleza de los contenidos, los objetivos pretendidos tienen que ver con la organización. Cuando las personas conocen las estrategias, los objetivos, sus responsabilidades y las de los demás, se crea un clima laboral que facilita la coordinación de esfuerzos en beneficio de las metas planteadas; lo que influye en el desempeño eficiente de los trabajadores y en la satisfacción de personas o grupos en la organización.

2.2.8.4 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos.

Peinado y Vallejo (2005, 55), define a las relaciones interpersonales como “la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie”.

Zaldívar (2007), señala que “las relaciones interpersonales van a jugar un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana en los diferentes ámbitos sociales en que los que ésta se desarrolla, y tiene por base la comunicación”.

Por los planteamientos antes considerados las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que se establecen diariamente con los semejantes, denominándose compañeros de trabajo, de oficina, entre otros. Las relaciones interpersonales agradables reducen la intimidación y permiten un cambio de orientación hacia los objetivos del grupo. Por lo general, las personas tienden a respetarse y estimarse mutuamente una vez que se conocen mejor; pero es muy probable que existan barreras que se opongan a unas relaciones sociales efectivas.

Las relaciones interpersonales es considerado como una dimensión determinante en el establecimiento del clima organizacional de una determinada institución; pues éstas se refieren a la atmósfera social que se vive en ésta; ya que las características de los integrantes pueden influir en las relaciones entre los miembros lo que podría tener un gran impacto en el funcionamiento de la misma.

a. Tipos de Relaciones Interpersonales

Existen varios tipos de relaciones interpersonales, los cuales se van a originar en función del ámbito o contexto. En el caso del ámbito empresarial, se relaciona con la capacidad que tienen los trabajadores de colaborar y trabajar con sus compañeros.

Según Delgado (2005), afirma que a grandes rasgos se puede hablar de dos tipos de relaciones interpersonales dentro de la estructura organizativa: Las relaciones informales son aquellas que surgen espontáneamente como consecuencia de las comunicaciones interpersonales entre las personas que integran la empresa u organización. Mientras que las relaciones formales son aquellas que han sido previamente definidas y comunicadas al resto de los miembros de la organización; configurando así, la denominada organización formal.

b. Importancia de las Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales constituye un factor primordial en la institución, y guarda una estrecha relación con el proceso comunicacional que existe entre el personal de la organización.

Según Llanea (2006, 444), en el trabajo las relaciones interpersonales van a jugar un papel tanto más importante cuanto más afectadas estén de un carácter generalmente coercitivo: no se elige en general, a los colegas en el trabajo, ni a quienes ejercen unas funciones jerárquicas. Estas relaciones interpersonales en el medio de trabajo van a constituir elementos esenciales de la satisfacción en el trabajo.

El logro de los objetivos en una institución está íntimamente relacionado al buen manejo de las relaciones interpersonales ya que es un factor que involucra a todo el

personal de una institución, supervisores y a quienes tomen una labor fundamental en la motivación del personal subordinada.

2.2.8.5 Motivación

La motivación es otra de las dimensiones consideradas en el estudio del clima organizacional ya que logra conductas en los miembros de una Institución u organización.

Robbins (2004, 155), define la motivación como "los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta".

Por otro lado Amorós (2007, 81), afirma que "la motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual".

Considerando estas definiciones, se puede deducir que la motivación implica el conjunto de aquellos factores que desarrolla una determinada organización capaz de provocar, mantener y dirigir un determinado comportamiento de los trabajadores.

a. Tipos de Motivación

La motivación consiste en buscar una razón por que hacer las cosas. Ahora bien, esta razón puede ser interna o externa, o lo que es lo mismo, tratarse de una motivación intrínseca o de una motivación extrínseca.

Según Muñiz (2006), considera que existen dos tipos de motivación:

Motivación intrínseca: Es aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente auto motivado.

Motivación extrínseca: Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico.

Según lo señalado; si la empresa logra que su estructura esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, logrando un clima laboral que repercutirá beneficiosamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en logros de las metas y productividad para la organización.

Teorías de la Motivación. Dentro de las teorías de la motivación la teoría de Maslow y la de Herzberg son consideradas como las más importantes:

Teoría de Maslow: Esta teoría establece una serie de necesidades experimentadas por el individuo y originó la «pirámide de necesidades». Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía. Maslow indicó en un principio cinco niveles de necesidades y los clasificó por orden de importancia. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias, y en la cúspide las de orden psicológico o secundarias.

Necesidades básicas. Se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir. Son el hambre, la sed, el vestido.

Necesidades de seguridad. Están situadas en el segundo nivel, son la seguridad y protección física, orden, estabilidad.

Necesidades sociales o de pertenencia. Están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica. Son necesidades de pertenencia a grupos, organizaciones.

Necesidades de estatus y prestigio. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder.

Necesidades de autorrealización. Surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales.

Teoría de los factores de Herzberg: Esta teoría considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa:

Factores motivadores. Son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo. Entre estos factores tenemos: La realización de un trabajo interesante, la responsabilidad, el reconocimiento, la promoción.

Factores de higiene. Están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo. Entre estos tenemos: las condiciones de trabajo, el sueldo, las relaciones humanas, la política de la empresa.

Cuando estos factores no se han resuelto bien producen insatisfacción, pero cuando se intenta mejorarlos no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción.

La satisfacción se logra por dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión. Por otro lado, todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los directores de los equipos de trabajo.

b. Importancia de la Motivación en la Organización

La motivación de los trabajadores es uno de los factores internos fundamentales que requiere una mayor atención para alcanzar el éxito empresarial, ya que de ella

depende en gran medida el comportamiento del personal y desarrollo profesional de los individuos, lo que influye en la consecución de los objetivos de la organización generando a su vez un mejor rendimiento de la misma. La motivación en la empresa debe ser tomada en cuenta por los gerentes; por lo que resulta indispensable conocer las necesidades de los empleados, creando un ambiente laboral adecuado con un buen sistema de recompensas que induzca alcanzar las metas institucionales.

2.3 Definición de términos básicos

Calor humano: percepción, por parte de los miembros de la organización, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable, grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares, como entre jefes y subordinados. (Litwin y Stringer, 1968).

Clima organizacional: conjunto de propiedades en el ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que viven y trabajan en ese ambiente e influyen su motivación y su comportamiento. (Litwin y Stringer).

Conflicto: sentimiento de los miembros de la organización de que tanto iguales como superiores, acepten las opiniones discrepantes y no teman a enfrentar y solucionar los problemas, haciendo énfasis en sacar a la luz los problemas y no permanezcan escondidos o se disimulen. (Litwin y Stringer, 1968).

Delegación de funciones: referida a la desconcentración de tareas. Lo proponemos como criterio especialmente importante en nuestra institución, porque creemos que delegar

permite confiar a los colaboradores la responsabilidad de realizar una labor concediéndoles la autoridad y libertad necesarias. Permite agilizar la dinámica administrativa.

Estructura: percepción de los miembros de la organización acerca de las reglas, procedimientos, trámites y limitaciones a las cuales se ven sometidos en el desarrollo de su trabajo. (Litwin y Stringer, 1968).

Liderazgo: proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros del grupo. (Stoner y Freeman 1995, 506).

Motivación: refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. (Dessler 1994, 202).

Organización: Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas (Daft, 2007)

Percepción: manera en que los estímulos se seleccionan y agrupan a fin de que sean significativos para la persona. (Hodgetts y Altman 1983, 51)

Productividad: relación medible entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados en la producción. (Chiavenato 1998, 300).

Satisfacción en el trabajo: actitud de mayor interés para el comportamiento organizacional sea la actitud general hacia el trabajo o hacia un empleo, lo que suele denominarse satisfacción en el trabajo. (Hellriegel, Slocum y Woodman 1999, 53).

Trabajo cooperativo: considerado como base de un trabajo productivo, eficaz, dinámico e integrador de suma de esfuerzos en función de consolidar un trabajo en equipo y cumplir con los objetivos del proyecto innovador.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis

Los factores del clima organizacional sugeridos por Peinado y Vallejo (2005), son percibidos su desarrollo de una manera aceptable por los trabajadores de la Institución Educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos, provincia de San Ignacio Región Cajamarca.

3.1.1 Hipótesis específicas

H1: El liderazgo que ejerce la Directora es percibido como positivo por los trabajadores de la Institución Educativa José María Arguedas del Distrito de Chirinos en la Provincia de San Ignacio Región Cajamarca.

H2: Las decisiones se toman de manera participativa con todos los trabajadores en la Institución Educativa José María Arguedas del Distrito de Chirinos en la Provincia de San Ignacio Región Cajamarca.

H3: Los factores del proceso de comunicación e información son utilizados oportunamente en la Institución Educativa José María Arguedas del Distrito de Chirinos, Provincia de San Ignacio- Región Cajamarca.

H4: Las relaciones interpersonales influyen positivamente en el ambiente laboral de la Institución Educativa José María Arguedas del Distrito de Chirinos en la Provincia de San Ignacio-Región Cajamarca.

H5: Diseñar una política de reconocimientos e incentivos produce satisfacción en el personal que labora en la Institución Educativa José María Arguedas del Distrito de Chirinos en la Provincia de San Ignacio Región Cajamarca, son adecuados.

H6: Poner en práctica una propuesta de un plan estratégico, mejora significativamente en clima organizacional de la Institución Educativa José María Arguedas del Distrito de Chirinos en la Provincia de San Ignacio-Región Cajamarca.

3.2 Variable

Clima organizacional.

3.2.1 Definición conceptual

“El clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de la organización respecto de ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional” Méndez (2006, 39), Este

concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción del ambiente de los que integran una organización.

3.2.2 Definición operacional.

Para medir la variable clima organizacional se ha utilizado la encuesta modalidad cuestionario adaptado de Córsega y Subero (2008), el cual ha permitido medir la percepción que tienen los docentes y administrativos de la institución “José María Arguedas” del distrito de Chirinos sobre el desarrollo del clima organizacional considerando las dimensiones: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, motivación sugeridas por Peinado y Vallejo (2005), como determinantes para recoger información de cada una de las dimensiones mencionadas. Se realizó la validación a través de juicio de expertos quienes dieron su opinión y aprobación permitiendo realizar los ajustes necesarios para luego ser aplicado a los docentes y administrativos de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos Provincia de San Ignacio Región Cajamarca

3.3 Matriz de operacionalización de la variable

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
CLIMA ORGANIZACIONAL	<p>“El clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de la organización respecto de ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional” Méndez (2006, 39)</p> <p>Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción del ambiente de los que integran una organización.</p>	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejerce nivel de exigencia en el desarrollo de tareas. ✓ Asigna tareas de manera justa y equilibrada. ✓ Influye en alcanzar metas institucionales. ✓ Dirige el trabajo en grupo. ✓ Muestra un estilo democrático. ✓ Muestra estilo para liderar. 	1, 2, 3, 4, 5, 6
		Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consulta al tomar una decisión. ✓ Participa el docente en la toma de una decisión. ✓ El proceso de toma de decisiones contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo. ✓ Adaptación del docente en la toma de una decisión. ✓ Acepta la Directora propuestas al personal en mejora de la Institución. ✓ Respeto la Directora las opiniones y sugerencias del personal. 	7, 8, 9, 10, 11, 12
		Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación oportuna entre la Dirección y el personal. ✓ Uso de diversos flujos comunicacionales ✓ Adecuado Intercambio de ideas sin interferencia en el proceso. ✓ Comunica claramente la asignación de tareas al personal. ✓ La comunicación que se desarrolla promueve el desarrollo personal y profesional. ✓ Comunica las tareas y/o procedimientos a través de diversos medios. 	13, 14, 15, 16, 17, 18
		Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relaciones interpersonales entre la dirección y el personal ✓ Relaciones interpersonales entre los trabajadores. ✓ Apoyo de sus colegas en el desarrollo de su trabajo educativo. ✓ Apoya y estimula al personal que labora ✓ Atmosfera social y de amistad entre compañeros de trabajo. ✓ Actitudes y gestos en las relaciones interpersonales. 	19, 20, 21, 22, 23, 24
		Motivación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiente físico, sano y agradable en el trabajo. ✓ Recompensa por rendimiento de labores. ✓ Remuneración que percibe un trabajador. ✓ Satisfacción de algunas necesidades sociales del personal. ✓ Reconocimiento del personal en función a su trabajo. ✓ Entusiasmo para desarrollar sus labores en la Institución. 	25, 26, 27, 28, 29, 30

3.4 Población y muestra

3.4.1 La población

La población estuvo conformado por 28 integrantes de la Institución Educativa “José María Arguedas”- Chirinos: 1 Directora, 22 Docentes, 2 Auxiliares, 1 Psicólogo y 2 Administrativos. Para dicho estudio, fueron encuestados los 28 integrantes denominándolo grupo de estudio.

3.4.2 La muestra

La muestra ha sido considerado toda la población es decir, los 28 integrantes denominado grupo de estudio.

3.5 Objeto de estudio

Percepción de los Docentes y Administrativos sobre el desarrollo del clima organizacional en sus dimensiones como: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, motivación de la Institución Educativa “José María Arguedas” en el Distrito de Chirinos Provincia de San Ignacio Región Cajamarca.

3.6 Unidad de análisis

Cada uno de los Docentes y administrativos que laboran en la Institución Educativa José María Arguedas.

3.7 Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo exploratoria, descriptiva, analítica y de corte transversal. Exploratoria porque se ha generado información primaria a través de la aplicación de una encuesta (mediante un cuestionario previamente elaborado); descriptiva porque se ha descrito de forma sistematizada los hechos observados relacionados con las dimensiones que caracterizan a la variable y de los indicadores que conforman la estructura de cada dimensión consideradas en el estudio; es analítica, por cuanto se ha descrito de manera amplia las características o particularidades de los factores del clima organizacional que se desarrollan en la institución educativa y es de corte transversal porque la información ha sido levantada en un momento determinado; es decir en el año 2014.

3.8 Diseño de investigación

El tipo de diseño para esta investigación es el no experimental univariable.



Donde:

GE: Grupo de estudio

E: Encuesta aplicada

R: Resultados

3.9 Técnicas de investigación

3.9.1 Técnicas de recopilación y procesamiento de datos

La técnica utilizada en la recolección de datos es la encuesta a través del cuestionario que estuvo conformada por 30 ítems distribuidos en 5 dimensiones. Cada una de éstas, con 6 ítems (apéndice 1).

En el cuestionario, se utilizó la escala de Likert que tuvo como categoría valorativa a: siempre, casi siempre, a veces y nunca.

Se aplicó a los docentes y administrativos de la institución educativa “José María Arguedas”- Chirinos, permitiendo recabar información sobre la percepción de los trabajadores concerniente al clima organizacional.

3.9.2 Técnicas de análisis e interpretación de resultados.

Se elaboró gráficos estadísticos ayudado por el uso del paquete estadístico Excel, el cual ha facilitado el análisis e interpretación de los resultados propiamente dichos,

constituidos por la variable y sus dimensiones que la caracteriza; además de sus respectivos indicadores de acuerdo a las dimensiones de cada una de las variables.

3.10 Validez del instrumento de evaluación

Para validar el instrumento modalidad cuestionario, se sometió a juicio de especialista, quienes dieron su opinión y aprobación permitiendo realizar los ajustes necesarios para luego ser aplicado a los docentes y administrativos de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos Provincia de San Ignacio Región Cajamarca. Como manifestara Ramírez (2007, 129), que el juicio de experto constituye una técnica que “ayuda a validar el instrumento; ya que éste es sometido a juicio de especialistas en metodología de la investigación, psicólogos, médicos, psiquiatras y otros profesionales que amerite su atención. Estos brindan su opinión referente al contenido y forma del instrumento, así como observaciones y sugerencias para mejorarlo”. (Anexo 1)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se presentan tablas y gráficos relacionados con las dimensiones: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, motivación. Cada tabla y gráfico presenta una interpretación de los resultados arrojados por la encuesta modalidad cuestionario (Anexo 2), aplicada al personal docente y administrativo de la institución educativa “José María Arguedas”, la cual contiene 30 preguntas relacionadas a las dimensiones o factores del clima organizacional.

4.1 Dimensión liderazgo

4.1.1 Análisis y discusión de los resultados de la dimensión liderazgo

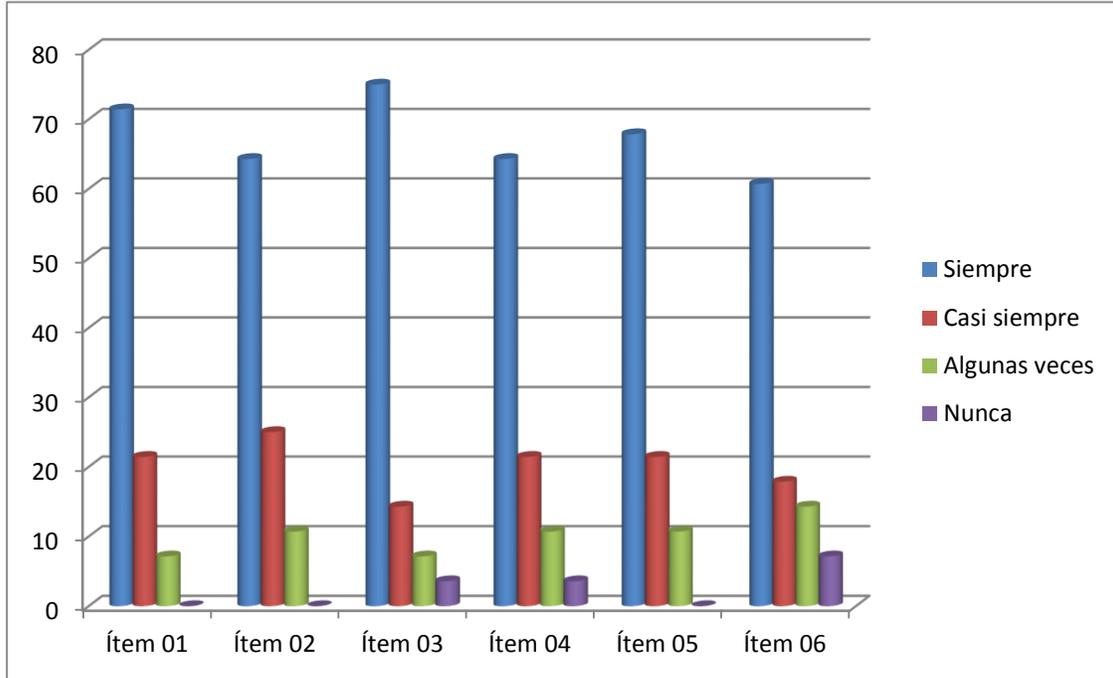
Tabla 1: Resultados de la dimensión liderazgo

N°	ÍTEMS	Trabajadores							
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca	
		f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
1	¿Considera usted adecuado el nivel de exigencia ejercido por su Directora para que se lleven a cabo las tareas?	20	71.43	6	21.43	2	7.14	0	0
2	¿Su Directora le asigna tareas de una manera justa y equilibrada?	18	64.29	7	25	3	10.71	0	0
3	¿La influencia de la Directora está enfocada a alcanzar las metas institucionales?	21	75	4	14.29	2	7.14	1	3.57
4	¿Cree usted que su Directora dirige el trabajo en grupo estimulando una competencia justa hacia el logro de una meta compartida?	18	64.29	6	21.43	3	10.71	1	3.57
5	¿Su Directora, muestra un estilo democrático en el desarrollo de sus funciones?	19	67.86	6	21.43	3	10.71	0	0
6	¿Se siente satisfecho con el estilo de liderazgo que ejerce su Directora?	17	60.71	5	17.86	4	14.29	2	7.14
PROMEDIO		67.26		20.24		10.12		2.38	

Fuente: Datos recolectados en base al cuestionario de aplicación (2014)

En la tabla 1, el ítem 1 destaca que un 71.43% consideran siempre adecuado el nivel de exigencia que ejerce su directora para que se lleven a cabo las tareas; mientras que un 21.43% perciben casi siempre y un 7.14% algunas veces. El ítem 2 relacionado a si su Directora asigna tareas de una manera justa y equilibrada el 64.29% reporta que lo hace siempre, el 25% casi siempre y un 10.71% algunas veces. En el ítem 3 un 75% de los trabajadores consideran que siempre la influencia de la Directora está enfocada a alcanzar las metas institucionales, casi siempre un 14.29%, algunas veces 7.14% y 3.57% señalan que nunca. Además, el ítem 4 donde se pregunta si la Directora dirige el trabajo en grupo estimulando una competencia justa hacia el logro de una meta compartida; 64.29% considera siempre, 21.43% casi siempre, 10.71% algunas veces y 3.57% perciben que nunca. Analizando también el ítem 5 un 67.86% piensa que su Directora siempre muestra un estilo democrático en el desarrollo de sus funciones, mientras que el 21.43% considera que casi siempre, 10.71 algunas veces. Por otro lado para el ítem 6, un 60.26% afirman estar satisfechos siempre con el estilo de liderazgo que ejerce su Directora, 17.86% manifiesta que lo hace casi siempre, 10.12% algunas veces y 2.38% nunca.

Gráfico 1: Resultados de la dimensión liderazgo



Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 1.

Por los datos obtenidos, se puede indicar que un 67.26% están siempre de acuerdo con el desarrollo de la dimensión liderazgo, 20.24% casi siempre, 10.12% algunas veces y 2.38% nunca. Haciendo un acumulado entre las categorías siempre y casi siempre arroja que un 87.50% están satisfechos con el liderazgo que ejerce su directora; es decir, ejerce un liderazgo democrático y participativo. Esto se corrobora con el estudio que hiciera Noguera (2000) que el liderazgo ejercido por su jefe del departamento de control de estudios es democrático y participativo, por lo que su jefe es una persona receptiva, escucha los problemas que se le plantean y se aboca a la solución de los mismos. Asimismo, Martínez (2003,237), entiende al liderazgo como el proceso de influir en las actividades que realiza una persona o un grupo de personas para construir una meta. Un buen liderazgo es indispensable para el buen funcionamiento de las instituciones educativas pues tienen un

papel central en el comportamiento de los trabajadores. Normalmente son los directivos los que dirigen hacia el logro de las metas.

4.2. Dimensión toma de decisiones

4.2.1 Análisis y discusión de los resultados de la dimensión Toma de decisiones

Tabla 2: Resultados de la dimensión toma de decisiones

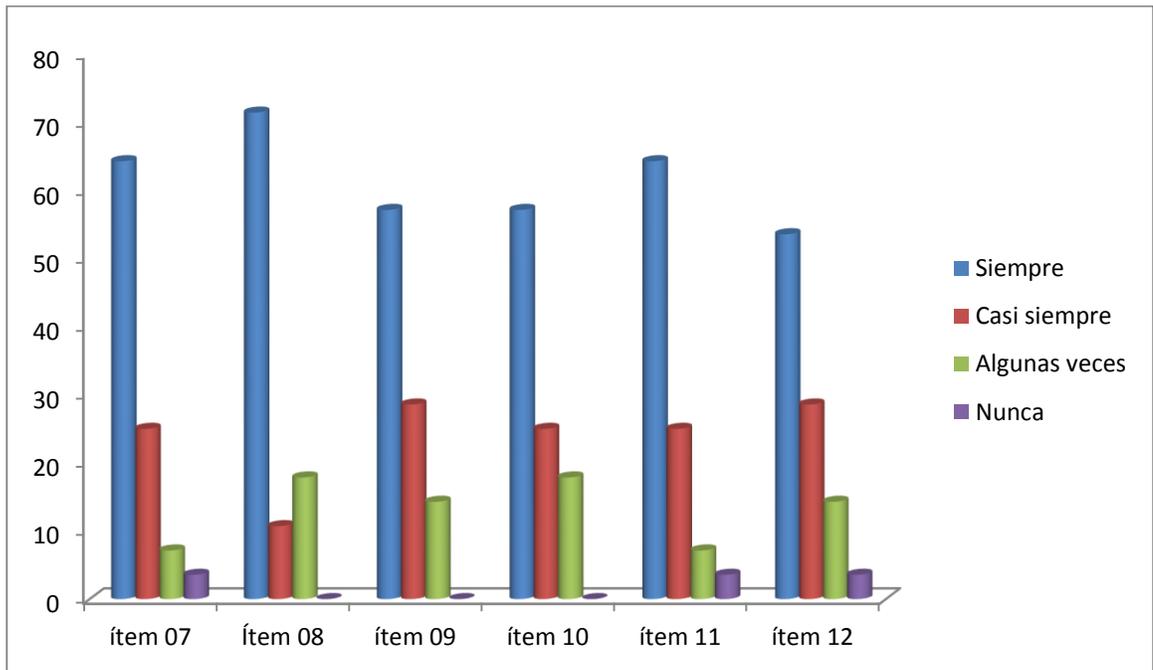
N°	ÍTEMS	Trabajadores							
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca	
		f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
7	¿Su Directora consulta con usted al tomar una decisión importante?	18	64.29	7	25	2	7.14	1	3.57
8	¿Existe participación de los trabajadores en las decisiones tomadas?	20	71.43	3	10.71	5	17.86	0	0
9	¿En la institución educativa, el proceso de toma de decisiones contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y, por ende, su eficiencia?	16	57.14	8	28.57	4	14.29	0	0
10	¿Los trabajadores se adaptan rápidamente a las decisiones tomadas?	16	57.14	7	25	5	17.86	0	0
11	¿La Directora ha aceptado sus propuestas para mejorar el funcionamiento de la institución educativa?	18	64.29	7	25	2	7.14	1	3.57
12	¿Se respeta las opiniones y sugerencias del personal al tomar decisiones importantes?	15	53.57	8	28.57	4	14.29	1	3.57
PROMEDIO		61.31		23.81		13.10		1.79	

Fuente: Datos recolectados en base al cuestionario de aplicación (2014)

Analizando los ítems de tabla 2, se puede señalar que el ítem 7 referido a si la directora consulta con los trabajadores al tomar una decisión importante el 64.29% consideran que lo hace siempre; 25% casi siempre, 7.14% algunas veces y 3.57% nunca. Por otro lado, el ítem 8 relacionado a si todos participa en las decisiones tomadas, se obtuvo que un 71.43% consideran que lo hace siempre; mientras que el 10.71% del

personal manifestaron que lo hace casi siempre y 17.86% algunas veces. Así mismo, en el ítem 9 donde se interroga si en la institución educativa; el proceso de toma de decisiones contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo el 57.14% consideran que lo hace siempre, 28.57% casi siempre, mientras que el 14.29% algunas veces. En el ítem 10 donde se pregunta a todos los trabajadores si se adaptan rápidamente a las decisiones tomadas el 57.14% piensan que lo hace siempre, 25% casi siempre y un 17.86% de ellos consideran algunas veces. Por otro lado en el ítem 11 hace referencia si la Directora ha aceptado propuestas de los trabajadores para mejorar el funcionamiento del centro educativo el 64.29% indicaron siempre, 25% casi siempre, 7.14% algunas veces y un 3.57% nunca. El ítem 12 interroga a los trabajadores si se respetan las opiniones y sugerencias del personal al tomar decisiones importantes, se obtuvo un 53.57% quienes afirman que ocurre siempre, 28.57% casi siempre, 14.29% algunas veces, mientras que un 3.57% indican que nunca.

Gráfico 2: Resultados de la dimensión toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 2.

Por los datos obtenidos en la tabla 2, indica que un 61.31% siempre están de acuerdo con el desarrollo de la toma de decisiones, 23.81% casi siempre, 13.10% algunas veces y 1.79 nunca. Esto permite entender que la mayor parte de las decisiones son tomadas en coordinación con los integrantes que labora en dicha institución dirigido por la dirección del plantel. Como lo afirmara Dalf (2005, 446), que la toma de decisiones implica un proceso en la que permite escoger entre dos o más alternativas con el único deseo de llegar a identificar y resolver problemas; sin embargo existe un pequeño grupo en la perciben que aún tienen un líder el cual trata de controlar la mayor parte de las decisiones sin la información y consulta del personal subordinado, es decir permite también interpretar que por lo general las metas se imponen; por lo que el proceso de toma de decisiones incluye muy poco a los trabajadores.

Para tomar cualquier decisión es necesario que el grupo esté bien dirigido por una persona hábil, que pueda elevar el nivel de razonamiento de sus integrantes y con ello mejorar la calidad de la solución elegida

4.3 Dimensión comunicación

4.3.1 Análisis y discusión de los resultados de la dimensión comunicación

Tabla 3: Análisis y discusión de los resultados de la dimensión comunicación

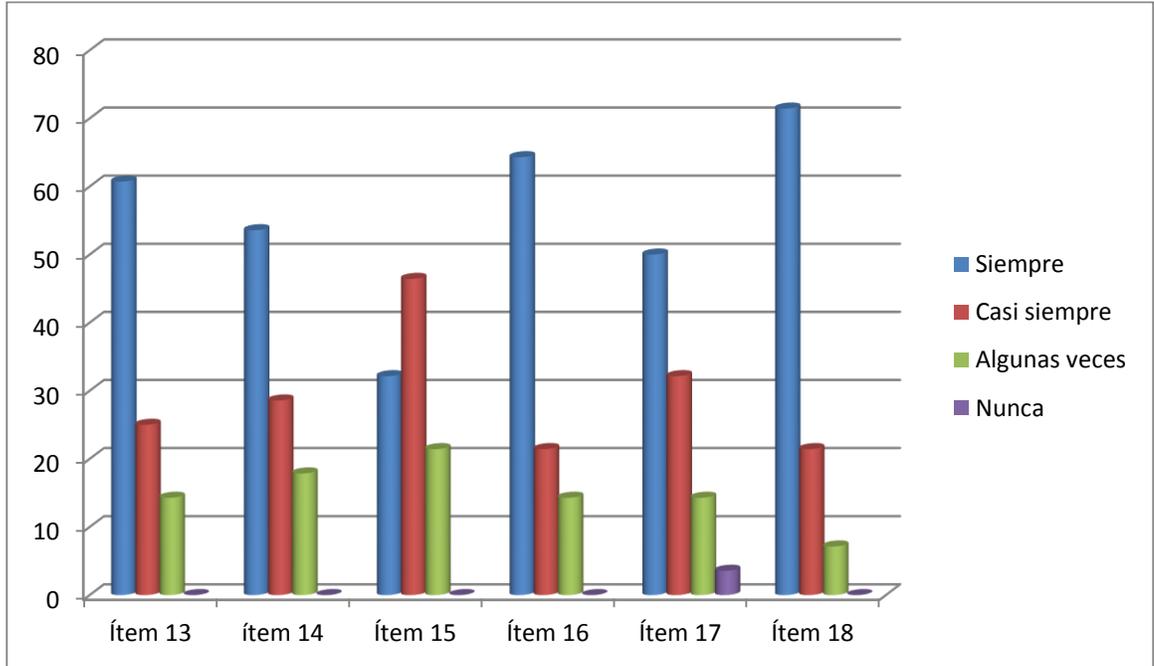
N°	ÍTEMS	Trabajadores							
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca	
		f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
13	¿Existe una comunicación oportuna entre la Directora y el resto del personal para lograr los objetivos y metas establecidas?	17	60.71	7	25	4	14.29	0	0
14	¿Se hace uso de diversos flujos comunicativos a fin de que las relaciones entre los miembros de la institución sean saludables?	15	53.57	8	28.57	5	17.86	0	0
15	¿Se fomenta adecuadamente el intercambio de ideas sin que existan elementos negativos que interfieran en el proceso de comunicación?	9	32.14	13	46.43	6	21.43	0	0
16	¿Las asignaciones de sus labores y sus respectivos procedimientos son claramente comunicados?	18	64.29	6	21.43	4	14.29	0	0
17	¿La comunicación entre usted y sus compañeros promueve el desarrollo personal y profesional?	14	50	9	32.14	4	14.29	1	3.57
18	¿Las tareas y/o procedimientos son comunicados a través de diversos medios?	20	71.43	6	21.43	2	7.14	0	0
PROMEDIO		55.36		29.17		14.88		0.60	

Fuente: Datos recolectados en base al cuestionario de aplicación (2014)

Importante destacar el ítem 13, 60.71% consideran que siempre existe una comunicación oportuna entre la Directora y el resto del personal para lograr los objetivos y metas establecidas; 25% casi siempre y el 14.29% algunas veces, lo que evidencia que la comunicación es favorable. Asimismo, el ítem 14 relacionado al uso de diversos flujos

comunicativos a fin de que las relaciones entre los miembros de la institución sean saludables, 53.57% dan a conocer que ocurre siempre, 28.57% casi siempre; mientras que un 17.86% manifestó algunas veces. En el ítem 15 relacionado a si se fomenta adecuadamente el intercambio de ideas sin que existan elementos negativos que interfieran en el proceso de comunicación el 32.14% de los trabajadores respondió siempre; 46.43% casi siempre; 21.43% algunas veces. En el ítem 16, se interroga si las asignaciones de sus labores y sus respectivos procedimientos son claramente comunicados se obtuvo un importante resultado aceptable de un 64.29% quienes afirman que suele darse siempre, 21.43% casi siempre y 14.29% de los trabajadores señalan algunas veces. Por otro lado, el ítem 17 donde se pregunta si la comunicación entre compañeros es la adecuada; resulta que un 50 % de la población considera que siempre, frente a un 32.14% quienes consideran casi siempre; seguido de un 14.29% quienes señalaron que se da algunas veces y 3.57% nunca. El ítem 18 hace referencia a las tareas y/o procedimientos si son comunicados a través de diversos medios el 71.43% de los encuestados confirman que se viene dando siempre, 21.43% casi siempre; mientras que el 7,14% nunca; lo que nos da a entender que la comunicación a través de medios impresos está inserto en los trabajadores como una posibilidad de expresarse.

Gráfico 3: Resultados de la dimensión comunicación



Fuente: elaboración propia en base a la tabla 3.

Por los datos obtenidos en la tabla 3, el 55.36% de los resultados arrojados que el proceso de comunicación es siempre claro, 29.17% casi siempre, 14.88% algunas veces y 0.60% consideran nunca. Existiendo aun así, elementos negativos que interfieren en el proceso de comunicación como es en el caso de los ítems 15 y 17 a esto adicionamos un 7.14%, donde perciben que los canales son escasos y que no hay una buena comunicación entre los compañeros de trabajo, por lo que existe un predominio de las vías informales de comunicación. Estos resultados nos indica que es necesario arbitrar los medios adecuados para que existan comunicaciones eficaces dentro de la institución y para esto se debe tener en cuenta que las mismas deben planificarse, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar. Esto se puede contrastar con lo que manifiesta Peinado y Vallejo (2005) que a través de la comunicación se establecen y desarrollan relaciones interpersonales

armoniosas. Por otro lado, Boland (2007, 88), refuerza que la utilización o no de redes de comunicación establecidas puede hablarse finalmente de un tipo de comunicación formal o informal.

4. 4 Dimensión relaciones interpersonales

4.4.1 Análisis y discusión de los resultados de la dimensión relaciones interpersonales

Tabla 4: Resultados de la dimensión relaciones interpersonales

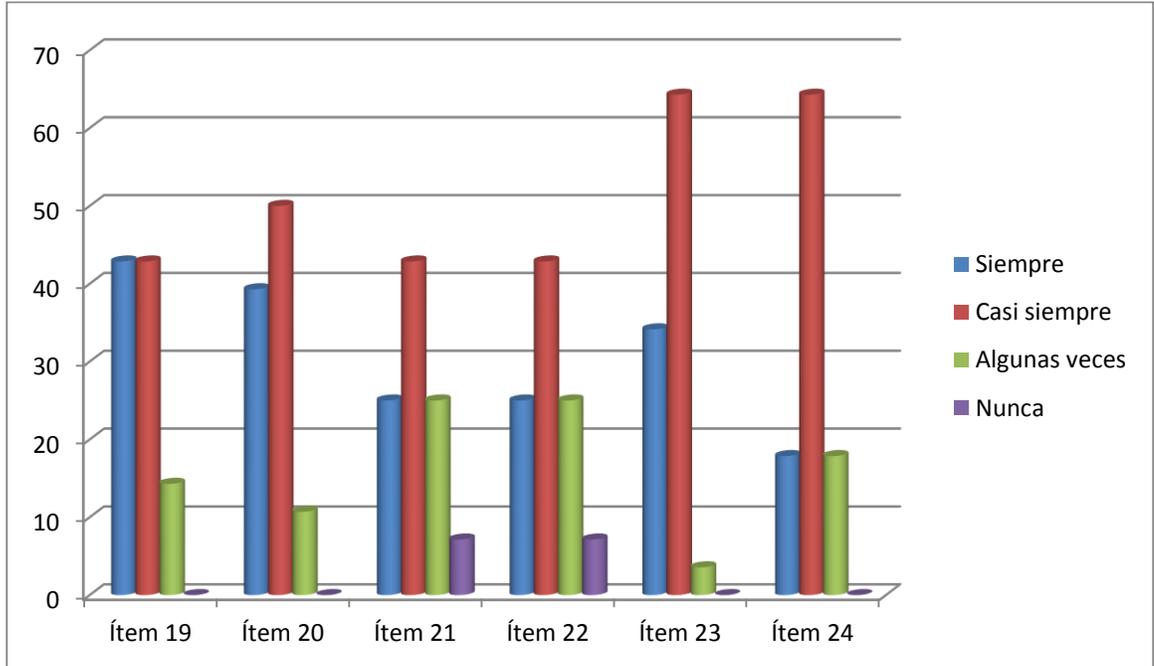
N°	ÍTEM	Trabajadores							
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca	
		f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
19	¿Las relaciones interpersonales con su directora y el resto de miembros de la institución educativa, lo considera adecuada?	12	42.86	12	42.86	4	14.29	0	0
20	¿Existen buenas relaciones personales entre los trabajadores, sin conflictos ni problemas?	11	39.29	14	50	3	10.71	0	0
21	¿Siente usted apoyo por parte de sus compañeros para desarrollar su trabajo educativo?	7	25	12	42.86	7	25	2	7.14
22	¿La Directora, se entusiasma y apoya en la realización de actividades significativas?	7	25	12	42.86	7	25	2	7.14
23	¿Existe una atmósfera social y de amistad entre usted y sus compañeros?	9	32.14	18	64.29	1	3.57	0	0
24	¿Las actitudes y gestos de sus compañeros son pertinentes para favorecer las relaciones interpersonales saludables?	5	17.86	18	64.29	5	17.86	0	0
PROMEDIO		30.36		51.19		16.07		2.38	

Fuente: Datos recolectados en base al cuestionario de aplicación (2014)

En consecuencia el ítem 19 el cual hace referencia a que si existe buena relaciones interpersonales entre los trabajadores y la dirección del plantel el 42.86% consideran que suele darse siempre, 42.86% casi siempre; frente a un 14.29% de los encuestados manifiestan algunas veces. Cabe destacar también que en este ítem existe un equilibrio de percepción entre las opciones: siempre y casi siempre. El ítem 20 relacionado a la existencia de buenas

relaciones personales entre los trabajadores sin conflictos ni problemas el 39.19% considera que se manifiesta siempre ante un 50% quienes confirman casi siempre; mientras que el 10.71% algunas veces. En este mismo ítem, el porcentaje de la opción casi siempre es mayor que siempre. Por otro lado el ítem 21 donde se pregunta si tienen apoyo por parte de los compañeros para realizar su trabajo el 25% corroboran que sucede siempre, 42.86% casi siempre, 25% algunas veces y 7.14% perciben que nunca. Lo que se puede interpretar que existe una relación aceptable de amistad y de apoyo entre trabajadores y la dirección del plantel. En el ítem 22 el cual hace referencia al apoyo y estímulo en la realización de sus actividades por parte de la dirección es muy similar la percepción que tienen los trabajadores con respecto al ítem 21. El 32.14% del ítem 23 creen que siempre existe una atmósfera social y de amistad entre los compañeros de trabajo, 64.29% perciben que suele darse casi siempre; frente a un 3.57 % quienes piensan que ocurre algunas veces. Promedio similar se manifiesta en el ítem 24 en el cual sólo un 17.86% de los trabajadores manifiestan que siempre las actitudes y gestos de sus compañeros son pertinentes para favorecer las relaciones interpersonales; seguido de un 64.29% casi siempre; frente a un 17.86% señalaron algunas veces.

Gráfico 4: Resultados de la dimensión relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 4.

Evaluando los resultados en esta tabla 4 se puede verificar que el porcentaje de la opción casi siempre es mayor en un 20.83% que los que consideran que las relaciones interpersonales se llevan siempre de manera aceptable; es decir, asociando la opción casi siempre muy ligado a la de siempre se puede interpretar que las relaciones interpersonales de los trabajadores con la dirección y entre ellos es aceptable. Por lo que se puede interpretar la existencia de relaciones interpersonales informales satisfactorias en este centro educativo. Coincide con lo que dice Córcega y Subero (2009), en su trabajo de investigación sobre el análisis del clima organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana” que los factores que inciden en el proceso de comunicación e información es informal por la existencia de relaciones armoniosas y de cooperación. Asimismo, Se ratifica con lo que dice Delgado (2005), que dentro de una estructura organizacional se

puede manifestar dos tipos de relaciones interpersonales como son las informales y las formales.

4.5 Dimensión motivación

4.5.1 Análisis y discusión de los resultados de la dimensión motivación

Tabla 5: Resultados de la dimensión motivación

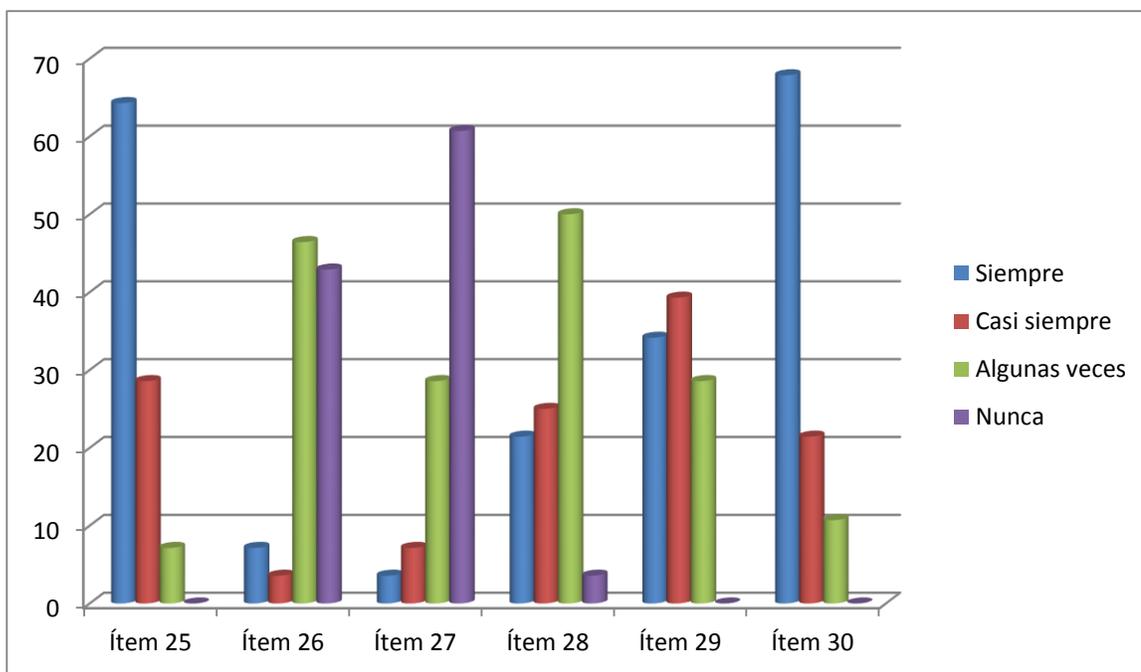
N°	ÍTEMS	Trabajadores							
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca	
		f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
25	¿Existe un ambiente físico, sano y agradable en su lugar de trabajo?	18	64.29	8	28.57	2	7.14	0	0
26	¿Ha recibido alguna recompensa por el rendimiento de sus labores?	2	7.14	1	3.57	13	46.43	12	42.9
27	¿Cree usted que la remuneración que percibe, cubre las necesidades personales familiares y sociales?	1	3.57	2	7.14	8	28.57	17	60.7
28	¿Muestra la Directora algún interés para satisfacer las necesidades sociales del personal?	6	21.43	7	25	14	50	1	3.57
29	¿El personal que labora en la institución educativa es conocido en proporción al trabajo desempeñado?	9	32.14	11	39.29	8	28.57	0	0
30	¿Se siente entusiasmado(a) desarrollar sus labores en esta institución?	19	67.86	6	21.43	3	10.71	0	0
PROMEDIO		32.74		20.83		28.57		17.9	

Fuente: Datos recolectados en base al cuestionario de aplicación (2014)

El 64.29% concerniente al ítem 25 consideran que siempre existe un ambiente físico, sano y agradable en su lugar de trabajo mientras que un 28.57% casi siempre, 7.14% algunas veces. En consecuencia se evidencia satisfacción de los que laboran por el entorno y espacio físico en su lugar de trabajo. En el ítem 26, un 46.23% afirman que algunas veces han recibido alguna recompensa por el rendimiento de sus labores; así como el 42.9 % señalan que nunca fueron recompensados. En el ítem 27 donde se cuestiona a

los trabajadores si reciben una remuneración adecuada, el 28.57% de los trabajadores indicaron algunas veces y 60.7% nunca; lo que nos permite resaltar que no se reconoce ni se les recompensa a los trabajadores de la institución por el trabajo destacado. En el ítem 28 un 21.43% consideran que su Directora siempre muestra un interés para satisfacer las necesidades sociales del personal; 25% casi siempre, ante un 50% quienes manifiestan que lo hace algunas veces. Por otro lado, en el ítem 29 indica que un 32.14% consideran que el personal siempre es conocido en proporción al trabajo desempeñado; un 39.29% casi siempre; frente a un 28.57% del personal quienes consideran algunas veces. Finalmente en el ítem 30 el 67.86% refieren sentirse siempre entusiasmados para desarrollar sus labores en dicha institución, 21.43% casi siempre y un 10.71% consideran algunas veces.

Gráfico 5: Resultados de la dimensión motivación



Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 5.

Evaluando los resultados en esta tabla 5 se puede decir que 32.74% de los trabajadores consideran sentirse siempre motivados, 20.83% casi siempre, 28.57% algunas veces y 17.90% nunca. De acuerdo a los resultados obtenidos dentro de la dimensión motivación se concluye que los trabajadores se encuentran desmotivados por falta de recompensas por su labor destacada; asimismo, no se encuentran satisfechos con la remuneración recibida, la dirección del plantel no muestra algún interés por satisfacer las necesidades sociales de su personal. Considerando que el clima organizacional de la institución, está íntimamente ligado a la motivación de los trabajadores. Coincide también con la investigación que hiciera Córcega y Subero (2009), que los trabajadores se encuentran desmotivados por la remuneración y reconocimiento por el rendimiento de sus labores. Chiavenato (2002, 119-120), sostiene que; cuando los colaboradores de una organización tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, entre otros, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, como lo son los casos de huelgas, sindicatos, etc.

CAPÍTULO V

PROPUESTA TEÓRICA

5.1 Título

“Propuesta teórica de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la institución educativa José María Arguedas del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio región Cajamarca”

5.2 Introducción

El Clima Organizacional representa al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales. Formar parte de la cultura de cada institución; es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Obtenidos los resultados en este trabajo de investigación sobre el desarrollo del clima organizacional de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos, el principal objetivo en este capítulo es, elaborar una propuesta de un plan estratégico para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente de dicha institución.

5.3 Objetivos

5.3.1 Objetivo general

Formular estrategias para contribuir a optimizar y mantener un clima organizacional satisfactorio en la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio región Cajamarca.

5.3.2 Objetivos específicos

- a. Contribuir a mejorar las dimensiones cuyos resultados arrojaron negativo al desarrollo del clima organizacional de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos.
- b. Fortalecer las dimensiones cuyos resultados arrojaron positivos al desarrollo del clima organizacional de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos.
- c. Contribuir al mejoramiento y la eficiencia de las actividades laborales realizadas en la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos.

5.4 Importancia del plan estratégico

El Clima organizacional ha cobrado importancia hoy en día en muchas organizaciones, empresas e instituciones educativas, debido a que éste puede convertirse en una fortaleza que enfoca a la organización hacia el éxito o en una debilidad que pueda frustrar el logro de los objetivos de la misma. Además, es necesario determinar el nivel de clima organizacional que actualmente existe en la organización y a su vez identificar los factores que inciden tanto positiva y negativamente en dicho clima. En consecuencia emerge la necesidad de formular estrategias, cuya aplicación permita optimizar el clima laboral u organizacional.

5.5 Estrategias para optimizar el clima organizacional de la institución educativa “José María Arguedas”

El plan estratégico que se propone es precisamente para contribuir al desarrollo de un clima organizacional satisfactorio en la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos y es realista y congruente al diagnóstico realizado en este trabajo de investigación. Dicho plan servirá como una excelente herramienta que guiará a una institución en mantener un clima organizacional agradable.

El objetivo de este plan es proponer diferentes estrategias para mejorar cada uno de los factores que inciden en el clima organizacional. Dichas estrategias permitirán a la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos, contar con un

personal altamente calificado, capaz de compartir valores, creencias, estilos de comunicación y políticas propias de la institución. Es por eso que al poner en práctica las estrategias propuestas a continuación, es de esperar que se logre fortalecer los intereses, así como lograr un alto grado de satisfacción del personal que labora.

5.5.1 Estrategias para optimizar el factor liderazgo.

Es necesario contar con un liderazgo saludable que contribuya a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad, motivación y satisfacción en el trabajo. En tal sentido, se proponen las siguientes estrategias para optimizar el factor liderazgo:

Realizar reuniones periódicas para buscar mayor acercamiento con el personal y poder generar confianza en expresar los puntos en los que no están de acuerdo.

La dirección del plantel debe recibir capacitación sobre liderazgo; el cual comprenda aspectos relativos a las relaciones con los trabajadores, la motivación, el ambiente de trabajo, identificación y solución de problemas laborales, etc. El buen líder conoce a su personal y sabe cómo estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo.

5.5.2 Estrategias para mejorar el factor toma de decisiones

Con las siguientes estrategias, se pretende que los trabajadores tengan mayor autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, y que conozcan con mayor certeza cuáles son sus funciones y cuál es su importancia dentro de la institución.

Ofrecer al personal más puntual durante el año escolar, un reconocimiento para incentivarlos a continuar siendo el mismo.

Darle más protagonismo al personal dentro del cargo que desempeña para que éstos se sientan autorrealizados al momento de llevarlo a cabo.

Brindar capacitación al personal de la institución educativa sobre las diferentes herramientas para administrar el tiempo. Poner en práctica permitirá al personal definir con claridad el propósito de su trabajo, las actividades a realizar, el tiempo límite para llevar a cabo tales actividades, las prioridades, los recursos disponibles, personas involucradas en las actividades, etc.

Darle un reconocimiento al personal que realizan mejor su trabajo para que se motiven y lleven a cabo de la manera más eficiente posible su trabajo.

Verificar periódicamente la distribución de las actividades laborales en cada trabajador para finalmente no recaiga la responsabilidad del trabajo en algunos de ellos.

5.5.3 Estrategias para mejorar el factor comunicación

La comunicación es un proceso vital en cualquier organización ya que contribuye a que la información fluya de manera efectiva, haciendo que las tareas se realicen eficientemente, con calidad y para que se tomen las decisiones adecuadas.

Las siguientes estrategias, permitirán que la institución educativa “José María Arguedas” mantenga en forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el trabajador esté informado de las actividades que realiza la institución.

Informar a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la Dirección y directivos pretenden llevar a cabo, así como también comunicar de los logros alcanzados y hacerlo oportunamente para mantener la efectividad en el flujo de información.

Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.

Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.

Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la institución esté planificando o realizando.

5.5.4 Estrategias para mejorar el factor relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales desempeñan una función muy importante, porque a través de ellas las personas manifiestan su identidad, capacidad, habilidades, empatía, aceptación, apoyo, respeto mutuo, trabajo en equipo, etc., por lo tanto se debe buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la institución en general y consecuentemente la productividad.

Debido a lo anterior expuesto, se propone las siguientes estrategias para mejorar las relaciones interpersonales del personal.

Brindar capacitación al personal docente y administrativo para promover el trabajo en equipo y fortalezca las relaciones interpersonales entre ellos y así reducir la posibilidad de que se generen conflictos.

Capacitación sobre el trato y el manejo a su personal docente y administrativo para con el fin de fortalecer la relación entre dirección y los trabajadores.

Realizar actividades sociales (cenas, excursiones, celebraciones, etc.) dirigidas al personal de la institución con el fin de estrechar lazos de amistad y de compañerismo; esto contribuirá a una mayor cohesión del grupo de trabajo. Adicionalmente estas actividades sociales serán percibidas como una prestación que la institución proporciona a sus trabajadores, lo cual contribuirá a estimular el sentimiento de pertenencia a la institución.

5.5.5 Estrategias para mejorar el factor motivación

La motivación es un elemento de vital importancia en cualquier ámbito de la vida; debe actuar como una fuerza impulsora de la conducta humana pero cobra un especial valor en el trabajo ya que es en esta actividad el ser humano ocupa gran parte de su existencia. En tal sentido, es necesario que las personas estén motivadas en su trabajo y que el trabajo no se convierta en una actividad opresora, sino en un medio que produzca satisfacción.

Debido a que los resultados en esta investigación con respecto al factor motivación no lo es favorable y por lo antes expuesto, se proponen las siguientes estrategias para mejorar significativamente dicho factor:

Celebrar a cada trabajador de la institución el día de su cumpleaños para que éstos se sientan importantes y que se preocupan por él.

Brindar a los trabajadores capacitación para que adquieran habilidades y aptitudes que les permitan tener oportunidades de crecimiento siendo así más valiosos para la institución.

Promover la participación de los trabajadores en la generación de ideas motivadoras. Esto se puede hacer mediante la implementación de un buzón de sugerencias donde el personal tengan acceso a un formato con preguntas como:

¿Qué propones para fomentar la motivación en los trabajadores de la institución educativa “José María Arguedas”? ¿Por qué?

¿Qué actividades te gustaría que se implementaran en la institución para sentirte más a gusto en tus labores? ¿Por qué?

Identificar fuentes de desmotivación en los trabajadores. Para esto, la Directora debe evaluar su propio estilo de dirección, y corregir las falencias que fomenten la desmotivación. Para ello la Directora debe recibir una charla o capacitación sobre formas de motivar a los trabajadores, tratando temas como actitudes, inteligencia emocional, formas de motivar y empoderamiento entre otros.

Reunirse individualmente con cada participante para determinar sus responsabilidades y resultados. Esto permitirá que el trabajador se sienta importante para la institución y que su trabajo sea valorado y considerado. A su vez, esto permite establecer indicadores de desempeño como fuente de información para otorgar reconocimientos y beneficios al personal. Esta actividad debe realizarse trimestralmente.

La Directora debe reunirse con todo el grupo de trabajo por lo menos una vez al mes a fin de fomentar actividades favorecedoras del clima laboral. Para esto puede subrayar los valores del grupo de trabajo, otorgar felicitaciones y reconocimientos en público, evaluar las metas y promover la participación grupal en la solución de problemas.

Diseñar una política de reconocimientos e incentivos; considerando que uno de los incentivos que más influyen en el trabajador es el reconocimiento personalizado e inmediato

Una manera de despertar expectativas e impulsar un buen desempeño es anunciar un premio a través de algún concurso. Se exponen los objetivos y los requisitos y se especifican claramente los premios. Un premio puede consistir en capacitación adicional que sirve para dos efectos: reforzar un buen desempeño y ayudarles a las personas a adquirir habilidades de auto mejoramiento.

Aumentar la responsabilidad y la notoriedad de los mejores trabajadores asignándolos tareas especiales como la de capacitar a otros, enviarlos a cursos de capacitación.

5.6 Recomendaciones para el uso del plan estratégico

Para facilitar la ejecución del plan estratégico que permitirá mejorar el clima organizacional de la de la institución educativa José María Arguedas, se recomienda: La dirección del plantel debe ser el principal ejecutor de las diferentes estrategias contenidas en el plan.

Comprobar periódicamente, la ejecución del plan, para que la implementación de las estrategias esté generando los resultados deseados, y así asegurar la consecución de los objetivos del plan.

Debido a que en un futuro posterior a la ejecución del plan estratégico puedan ocurrir nuevas variaciones en el clima organizacional de la institución, es necesario establecer un mecanismo permanente que ayude a evaluar periódicamente el desarrollo de los factores del clima laboral. Los resultados que se obtengan ayudaran a establecer las medidas necesarias para mantener un clima organizacional óptimo.

Es necesario subrayar que los conceptos modernos de desarrollo de una organización indican que para ser una institución eficaz, debe ser dinámica y ser capaz

de adaptarse a los cambios. Es por ello que los cambios propuestos anteriormente quedan como una alternativa de solución a los problemas identificados a través de la investigación realizada a la institución, con respecto al clima laboral. Por lo tanto queda a opción de dicha institución educativa la puesta en marcha de este plan estratégico para mejorar el clima organizacional.

CONCLUSIONES

El análisis del desarrollo del clima organizacional de la institución educativa “José María Arguedas”, estuvo determinado por un conjunto de factores vinculados con la calidad de vida de los trabajadores dentro de la institución, por lo que se analizan aspectos relativos a las percepciones y expectativas del personal con respecto al centro educativo tomando en cuenta cinco (5) aspectos fundamentales: Liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, motivación; observándose que:

1. El personal docente y administrativo de la institución educativa “José María Arguedas” perciben aceptable el desarrollo del clima organizacional.
2. En relación al liderazgo se evidenció que mayoría de los trabajadores están muy satisfechos con el liderazgo que ejerce su directora por lo que no ejerce presión para que se lleve a cabo las actividades, asigna tareas de manera justa y equilibrada, dirige el trabajo en grupo, su influencia está enfocada a alcanzar metas institucionales.
3. El proceso de toma de decisiones está descentralizada entre la dirección del plantel y sus trabajadores; en el sentido de que el trabajador participa en la toma de una decisión y se toma en cuenta las opiniones.
4. Los factores que inciden en el proceso de comunicación e información favorecen el clima organizacional de la institución educativa “José María Arguedas”, ya que se

- puedo conocer que este proceso de la comunicación es oportuna y claro en el sentido de que la asignación de sus labores son claramente comunicados a través del uso de diversos flujos comunicacionales.
5. Mayoría de los trabajadores perciben que las relaciones interpersonales son armoniosas y de cooperación entre el personal y la dirección del plantel, por lo que se establecen relaciones satisfactorias.
 6. Las relaciones interpersonales entre los trabajadores son poco armoniosas por la poca recreación, falta de planificación y ejecución de actividades que les permita un crecimiento entre ellos.
 7. Más de la mayoría de los trabajadores consideran que la dirección del plantel no ha puesto en práctica algún tipo de motivación hacia su personal para premiar, felicitar y reconocer por su destacada labor.
 8. El factor con una percepción de mayor aprobación es el liderazgo; mientras que, la motivación es el factor con debilidad en el desarrollo del clima organizacional.

SUGERENCIAS

1. A la dirección de la Institución Educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio de la Región Cajamarca, Incursionar y asumir nuevos estilos de dirección para fortalecer la comunicación y la participación de los trabajadores y a su vez, fomentar la motivación general del grupo.

2. A la dirección de la Institución Educativa “José María Arguedas”, continuar involucrando a todos los trabajadores en el proceso de toma de para que permita evaluar diversas opciones e incrementar el nivel de compromiso con la institución.

3. A la dirección de la Institución Educativa “José María Arguedas”, mantener informados a todo el personal de las decisiones, logros alcanzados, acuerdos, nuevos proyectos para mantener la efectividad en el flujo de información y el buen desempeño del personal.

5. A la dirección de la Institución Educativa “José María Arguedas”, promover actividades de integración como celebrar fechas o eventos especiales tales como día de la madre, del padre, del trabajador, cumpleaños, fiestas de fin de año, que favorezcan y fortalezcan las relaciones interpersonales de los miembros de la institución

7. A la dirección de la Institución Educativa “José María Arguedas”, medir periódicamente el desarrollo del clima organizacional para investigar el desarrollo de los factores y contribuir en el mejoramiento del ambiente laboral.

6. Al director de la UGEL San Ignacio, desarrollar capacitaciones orientado a motivar y promover un buen ambiente de trabajo y por ende la productividad laboral de la institución educativa “José María Arguedas”.

7. Se recomienda a los coordinadores de redes educativas diagnosticar el desarrollo del clima organizacional y de ser una investigación más ambiciosa se podría trabajar con dos o más redes para poder observar el comportamiento de los trabajadores a niveles macro.

LISTA DE REFERENCIAS

- Adler. (2002). Comunicación organizacional. México: McGraw-Hill interamericana.
- Alvarado, (2007). "Clima y comunicación organizacional". México: McGraw
- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. Lambayeque: USAT.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. (5ª edición). Caracas: Episteme.
- Arteaga, V. (2005). Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional del Perú. Trabajo de grado no publicado. Institución Educativa Nacional "A" del Perú.
- Ayón, R. (2006). Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre. Extraído el 10 de febrero del 2014 desde:
<http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm>.
- Álvarez, S. (2001) La Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Bandura, A. (1987). Pensamiento en acción. Madrid., España.
- Bandura, A. (1987). Pensamiento y acción. Barcelona, España: Martínez Roca.
- Bello, M. (2000). Estudio del clima organizacional de los docentes de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad De Oriente. Trabajo de grado no publicado. Universidad De Oriente, Puerto La cruz.
- Boland, L. Carro, F. Stancatti, M. Gismano, Y. y Banchieri, L. (2007). Funciones de la administración. Teoría y práctica. Universidad Nacional del Sur.
- Bustos, P. (2004). Clima organizacional. Extraído el 18 de febrero del 2014 desde: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>.
- Brow W y Moberg D (1999). Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral Editorial Limusa. México.
- Bruner, J. (1959). Cultura, mente y educación; pedagogía popular. En: la educación puerta de la cultura. Madrid: Visor.
- Brunet, L. (2002). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas

- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. McGraw – Hill. Colombia.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw-Hill.
- Da Silva, R. (2002). Teorías de la administración. México: International Thomson.
- Daft, R. (2005). Teoría y diseño organizacional. (8ª edición). México: International Thomson.
- Delgado, S. y Ena, B. (2005). Recursos humanos. (2ª edición). Madrid: Thomson; Paraninfo.
- Fernández, D. y Asenio, M. (1989). Concepto de clima organizacional. Apuntes de Educación, 32, 2-4.
- Freitez, A. (1999). Educación. Editorial Tropykos. México.
- Garrido Martín, E. (1987). Prólogo. En Bandura, A. (1987) Pensamiento y acción. Barcelona.
- Gómez, J. (1999). Recursos humanos, fundamentos del comportamiento humano en la empresa. Madrid: Encuentro.
- Goncalves, A. (1997). Clima organizacional. Extraído el 20 de febrero del 2014 desde:<http://monografias.com/trabajosclior.shtml><http://saludparalavida.sld.cu/modules.php?name=News&file=article&sid=257>
- Goncalves, A. (1999). Dimensiones del clima organizacional. Extraído el 20 de febrero del 2014 desde:<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>
- Hall, R. (1998). Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. 2da Edición. Printice Hall. México
- Hernández, S. (1998). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Litwin, G. y Stinger, H. (1998). Organizational Climate. Editions Simon & Schuster, New York.
- Llaneza, F. (2006). Ergonomía y psicología aplicada: manual para la formación del especialista. (7ª edición). Valladolid: Lex Nova.
- Marchant, L. (2006). Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional. Viña Del Mar: Loreto Marchant R.
- Martínez, M. (2003). La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores. Madrid.
- Mendez, A. (2006). Clima Organizacional. Bogotá: Editorial Suma saberes
- Mendoza, I. (2011). Clima organizacional y su influencia en la gestión institucional. Lima.

- Molocho, (2009). Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- lima sur.
- Montalván, C. (1999). Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa.
- Muñiz, R. (2006). Marketing en el Siglo XXI. Extraído el 28 de febrero del 2014 desde: <http://www.marketing-xxi.com/teorias-de-la-motivacion-90.htm>
- México: Universidad Iberoamericana, Dirección de Difusión Universitaria.
- Navarro, H. (2003). Culturizar el Desarrollo. Editado por el Ministerio de Educación y Deportes. Caracas.
- Nieves, F. (1997). Desempeño docente y clima organizacional en el liceo “Agustin Codazzi” de Maracay, Edo. Aragua (1994-1995). Revista Paradigma, XVIII, 2-7.
- Noguera, C. (2000). Evaluación del clima organizacional en el Departamento de Control de Estudios de la Universidad De Oriente, Núcleo De Sucre. Trabajo de ascenso no publicado. Universidad De Oriente, Cumaná.
- Pajares, F. (1996). Curr Hall (1998), ents directions in self- efficacy research. Paper presentado en la reunión anual de la AERA (American Educational research Association). New York.
- Peinado, L. y Vallejo, Y. (2005). Factores que influyen en el clima organizacional de la Escuela de Administración. Núcleo de Sucre- Universidad De Oriente. Trabajo de grado no publicado. Universidad De Oriente, Cumaná.
- Peinado, L. y Vallejo, Y. (2005). Toma de decisiones. 50.
- Peinado, L. y Vallejo, Y. (2005). Relaciones interpersonales. 55.
- Ramirez, T. (2007). ¿Cómo hacer un proyecto de investigación?. Caracas: Panapo.
- Reig, E. Fernández, J. y Jauli, I. (2003). Los recursos humanos. Madrid: Thomson.
- Robbins, S. (2000). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice may.
- Robbins, S. (2002). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. Décima Edición. México: Pearson Education.
- Sherman, A. (2001). Administración de recursos humanos. (12ª edición). México: International Thomson.
- Solana, R. (1993). Administración de organizaciones. Buenos Aires: Interoceánicas S.A.

Stoner, J. Freeman, R y Gilbert, D. (1997). *Administración*. (6ª edición). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Subero y Córsega (2009). *Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional del Liceo Bolivariano "Creación Cantarrana"*. Cumaná.

Valiente, G. (2000). *Writing Self- efficacy and Gender Orientation. A developmental Perspective. A Dissertation Proposal*. Atlanta: Emory University.

Vásquez. (2009). *Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional en Perú*.

Zaldívar, D. (2007). *Competencias comunicativas y relaciones interpersonales*.

APÉNDICES/ ANEXOS

ANEXO 1: Constancia de validación



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POST GRADO



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Por medio de la presente, se hace constar que el instrumento (cuestionario) del maestrante **Aladino Barrantes Pérez**, ha sido revisado y validado por expertos. Dicho instrumento tiene como propósito recabar información para su trabajo de investigación que tiene por título: CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ MARÍA ARGUEDAS EN EL DISTRITO DE CHIRINOS PROVINCIA DE SAN IGNACIO REGIÓN CAJAMARCA. AÑO 2014, dirigida al personal docente y administrativo que labora en dicha Institución.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada a los 21 días del mes de junio del 2014.

Handwritten signature of M.Cs. Waldir Díaz Cabrera.

M.Cs. Waldir Díaz Cabrera
DNI. 24732528

Handwritten signature of Dr. Ángel Lozano Cabrera.

Dr. Ángel Lozano Cabrera
Asearr

APÉNDICE 1: Cuestionario de aplicación.

Finalidad: Estimado docente y/o trabajador de la Institución Educativa “José María Arguedas”, la aplicación de este Cuestionario tiene como propósito caracterizar los factores intrínsecos del clima organizacional que se desarrolla en dicha Institución en sus dimensiones como: Liderazgo, Toma de decisiones, Comunicación, Relaciones interpersonales, Motivación.

De antemano agradezco su receptividad, buena disposición y colaboración en el sentido de responder con la mayor sinceridad y objetividad las preguntas que se formulan. La información brindada por usted será manejado confidencialmente; por lo tanto es de carácter anónimo.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada ítem antes de responder, luego marque con una equis (X) la categoría que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala: Siempre, Casi Siempre, Algunas veces, Nunca.

Fuente: Adaptado de la Tesis “Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional” de Córsega y Subero (2005).

Clima organizacional de la institución educativa “José María Arguedas”		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
D₁	Liderazgo				
1	¿Considera usted adecuado el nivel de exigencia ejercido por su Directora para que se lleven a cabo las tareas?				
2	¿Su Directora le asigna tareas de una manera justa y equilibrada?				
3	¿La influencia de la Directora está enfocada a alcanzar las metas institucionales?				
4	¿Cree usted que su Directora dirige el trabajo en grupo estimulando una competencia justa hacia el logro de una meta compartida?				
5	¿Su Directora, muestra un estilo democrático en el desarrollo de sus funciones?				
6	¿Se siente satisfecho con el estilo de liderazgo que ejerce su Directora?				
D₂	Toma de decisiones				
7	¿Su Directora consulta con usted al tomar una decisión importante?				
8	¿Existe participación de los trabajadores en las decisiones tomadas?				
9	¿En la institución educativa, el proceso de toma de decisiones contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y, por ende, su eficiencia?				
10	¿Los trabajadores se adaptan rápidamente a las decisiones tomadas?				
11	¿La Directora ha aceptado sus propuestas para mejorar el funcionamiento de la institución educativa?				
12	¿Se respeta las opiniones y sugerencias del personal al tomar decisiones importantes?				
D₃	Comunicación				
13	¿Existe una comunicación oportuna entre la Directora y el resto del personal para lograr los objetivos y metas establecidas?				
14	¿Se hace uso de diversos flujos comunicativos a fin de que las relaciones entre los miembros de la institución sean saludables?				
15	¿Se fomenta adecuadamente el intercambio de ideas sin que existan elementos negativos que interfieran en el proceso de comunicación?				

16	¿Las asignaciones de sus labores y sus respectivos procedimientos son claramente comunicados?				
17	¿La comunicación entre usted y sus compañeros promueve el desarrollo personal y profesional?				
18	¿Las tareas y/o procedimientos son comunicados a través de diversos medios?				
D ₄	Relaciones interpersonales				
19	¿Las relaciones interpersonales con su directora y el resto de miembros de la institución educativa, lo considera adecuada?				
20	¿Existen buenas relaciones personales entre los trabajadores, sin conflictos ni problemas?				
21	¿Siente usted apoyo por parte de sus compañeros para la realización de su trabajo?				
22	¿La Directora, se entusiasma y apoya en la realización de actividades significativas?				
23	¿Existe una atmósfera social y de amistad entre usted y sus compañeros?				
24	¿Las actitudes y gestos de sus compañeros son pertinentes para favorecer las relaciones interpersonales saludables?				
D ₅	Motivación				
25	¿Existe un ambiente físico, sano y agradable en su lugar de trabajo?				
26	¿Ha recibido alguna recompensa por el rendimiento de sus labores?				
27	¿Cree usted que la remuneración que percibe, cubre las necesidades personales familiares y sociales?				
28	¿Muestra la Directora algún interés para satisfacer las necesidades sociales del personal?				
29	¿El personal que labora en la institución educativa es conocido en proporción al trabajo desempeñado?				
30	¿Se siente entusiasmado(a) desarrollar sus labores en esta institución?				

**ANEXO 2: Resultados generales arrojados por la encuesta modalidad cuestionario
(Junio de 2014)**

DIMENSIONES	ÍTEMS.	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		Encuestados	%	
		FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%			
Liderazgo	1	¿Considera usted adecuado el nivel de exigencia ejercido por su Directora para que se lleven a cabo las tareas?	20	71.43	6	21.43	2	7.14	0	0.00	28	100
	2	¿Su Directora le asigna tareas de una manera justa y equilibrada?	18	64.29	7	25.00	3	10.71	0	0.00	28	100
	3	¿La influencia de la Directora está enfocada a alcanzar las metas institucionales?	21	75.00	4	14.29	2	7.14	1	3.57	28	100
	4	¿Cree usted que su Directora dirige el trabajo en grupo estimulando una competencia justa hacia el logro de una meta compartida?	18	64.29	6	21.43	3	10.71	1	3.57	28	100
	5	¿Su Directora, muestra un estilo democrático en el desarrollo de sus funciones?	19	67.86	6	21.43	3	10.71	0	0.00	28	100
	6	¿Se siente satisfecho con el estilo de liderazgo que ejerce su Directora?	17	60.71	5	17.86	4	14.29	2	7.14	28	100
Toma de	7	¿Su Directora consulta con usted al tomar una decisión importante?	18	64.29	7	25.00	2	7.14	1	3.57	28	100
	8	¿Existe participación de los trabajadores en las decisiones tomadas?	20	71.43	3	10.71	5	17.86	0	0.00	28	100

	9	¿En la institución educativa, el proceso de toma de decisiones contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y, por ende, su eficiencia?	16	57.14	8	28.57	4	14.29	0	0.00	28	100
	10	¿Los trabajadores se adaptan rápidamente a las decisiones tomadas?	16	57.14	7	25.00	5	17.86	0	0.00	28	100
	11	¿La Directora ha aceptado sus propuestas para mejorar el funcionamiento de la institución educativa?	18	64.29	7	25.00	2	7.14	1	3.57	28	100
	12	¿Se respeta las opiniones y sugerencias del personal al tomar decisiones importantes?	15	53.57	8	28.57	4	14.29	1	3.57	28	100
Comunicación	13	¿Existe una comunicación oportuna entre la Directora y el resto del personal para lograr los objetivos y metas establecidas?	17	60.71	7	25.00	4	14.29	0	0.00	28	100
	14	¿Se hace uso de diversos flujos comunicativos a fin de que las relaciones entre los miembros de la institución sean saludables?	15	53.57	8	28.57	5	17.86		0.00	28	100
	15	¿Se fomenta adecuadamente el intercambio de ideas sin que existan elementos negativos que interfieran en el proceso de comunicación?	9	32.14	13	46.43	6	21.43	0	0.00	28	100
	16	¿Las asignaciones de sus labores y sus respectivos procedimientos son claramente comunicados?	18	64.29	6	21.43	4	14.29	0	0.00	28	100
	17	¿La comunicación entre usted y sus compañeros promueve el desarrollo personal y profesional?	14	50.00	9	32.14	4	14.29	1	3.57	28	100
	18	¿Las tareas y/o procedimientos son comunicados a través de diversos medios?	20	71.43	6	21.43	2	7.14	0	0.00	28	100
Relaciones interpersonales	19	¿Las relaciones interpersonales con su directora y el resto de miembros de la institución educativa, lo considera adecuada?	12	42.86	12	42.86	4	14.29	0	0.00	28	100
	20	¿Existen buenas relaciones personales entre los trabajadores, sin conflictos ni problemas?	11	39.29	14	50.00	3	10.71	0	0.00	28	100
	21	¿Siente usted apoyo por parte de sus compañeros para la realización de su trabajo?	7	25.00	12	42.86	7	25.00	2	7.14	28	100
	22	¿La Directora, se entusiasma y apoya en la realización de actividades significativas?	7	25.00	12	42.86	7	25.00	2	7.14	28	100
	23	¿Existe una atmósfera social y de amistad entre usted y sus compañeros?	9	34.14	18	64.29	1	3.57	0	0.00	28	100
	24	¿Las actitudes y gestos de sus compañeros son pertinentes para favorecer las relaciones interpersonales saludables?	5	17.86	18	64.29	5	17.86	0	0.00	28	100
Motivación	25	¿Existe un ambiente físico, sano y agradable en su lugar de trabajo?	18	64.29	8	28.57	2	7.14	0	0.00	28	100
	26	¿Ha recibido alguna recompensa por el rendimiento de sus labores?	2	7.14	1	3.57	13	46.43	12	42.86	28	100
	27	¿Cree usted que la remuneración que percibe, cubre las necesidades personales familiares y sociales?	1	3.57	2	7.14	8	28.57	17	60.71	28	100
	28	¿Muestra la Directora algún interés para satisfacer las necesidades sociales del personal?	6	21.43	7	25.00	14	50.00	1	3.57	28	100
	29	¿El personal que labora en la institución educativa es conocido en proporción al trabajo desempeñado?	9	34.14	11	39.29	8	28.57	0	0.00	28	100
	30	¿Se siente entusiasmado(a) de desarrollar sus labores en esta institución?	19	67.86	6	21.43	3	10.71	0	0.00	28	100

ANEXO 3: Matriz de consistencia.

CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN “JOSÉ MARÍA ARGUEDAS” EN EL DISTRITO DE CHIRINOS PROVINCIA DE SAN IGNACIO					
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLGÍA TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Problema central:</p> <p>¿Cómo es el clima organizacional según la percepción de los docentes y administrativos de la Institución Educativa José María Arguedas del distrito de Chirinos Provincia de San Ignacio Región Cajamarca?</p> <p>Sistematización del problema:</p> <p>a. ¿Cómo es la dimensión liderazgo del clima organizacional según la percepción de los docentes y administrativos de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio región Cajamarca?</p> <p>b. ¿Cómo es la dimensión toma de decisiones del clima organizacional según la percepción de los docentes y administrativos de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio región Cajamarca?</p> <p>c. ¿Cómo es la dimensión comunicación del clima organizacional según la percepción de los docentes y administrativos de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio región Cajamarca?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar cómo es el clima organizacional según la percepción de los docentes la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos, provincia de San Ignacio región –Cajamarca.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>a.Describir cómo es la dimensión liderazgo del clima organizacional según la percepción de los docentes y administrativos de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio región Cajamarca.</p> <p>b.Describir cómo es la dimensión toma de decisiones del clima organizacional según la percepción de los docentes y administrativos de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio región Cajamarca.</p> <p>c.Describir cómo es la dimensión comunicación del clima organizacional según la percepción de los docentes y administrativos de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio región Cajamarca.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Los factores del clima organizacional sugeridos por Peinado y Vallejo (2005), son percibidos su desarrollo de una manera aceptable por los trabajadores de la Institución Educativa “José María Arguedas” del distrito de Chirinos, provincia de San Ignacio Región Cajamarca.</p> <p>Hipótesis específicas.</p> <p>H1: El liderazgo que ejerce la Directora es percibido como positivo por los trabajadores de la Institución Educativa José María Arguedas del Distrito de Chirinos en la Provincia de San Ignacio Región Cajamarca.</p> <p>H2: Las decisiones se toman de manera participativa con todos los trabajadores en la Institución Educativa José María Arguedas del Distrito de Chirinos en la Provincia de San Ignacio Región Cajamarca.</p> <p>H3: Los factores del proceso de comunicación e información son utilizados oportunamente en la Institución Educativa José María Arguedas del Distrito</p>	<p>Variable:</p> <p>Clima organizacional</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Liderazgo</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Comunicación</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Ejerce nivel de exigencia en el desarrollo de tareas. Asigna tareas de manera justa y equilibrada. Influye en alcanzar metas institucionales. Dirige el trabajo en grupo. Muestra un estilo democrático. Muestra estilo para liderar.</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Consulta al tomar una decisión. Participa el docente en la toma de una decisión. El proceso de toma de decisiones contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo. Adaptación del docente en la toma de una decisión. Acepta la Directora propuestas al personal en mejora de la Institución. Respeta la Directora las opiniones y sugerencias del personal.</p> <p>Comunicación</p> <p>Comunicación oportuna entre la Dirección y el personal. Uso de diversos flujos comunicacionales Adecuado Intercambio de ideas sin interferencia en el proceso. Comunica claramente la asignación de tareas al personal.</p>	<p>*tipo de investigación</p> <p>Esta investigación es de tipo exploratoria, descriptiva y analítica de corte transversal. Exploratoria porque ha generado información primaria a través de la aplicación de una encuesta; descriptiva porque se ha descrito de forma sistematizada los hechos observados, analítica por cuanto se ha descrito de manera amplia las características o particularidades de los factores del clima organizacional que se desarrollan en la institución educativa y es de corte transversal porque la información ha sido levantada en un momento determinado; es decir en el año 2014</p> <p>*diseño de investigación:</p> <p>El tipo de diseño para esta investigación es el no experimental</p> <p>*Técnicas</p> <p>La técnica que se utilizará para recopilar la información a los trabajadores será a través de una encuesta modalidad cuestionario restringido o cerrado.</p> <p>*Instrumento:</p> <p>Para medir el clima organizacional se utilizará una encuesta que estará constituida por 30 interrogantes. .</p> <p>*Aplicación del instrumento</p> <p>El instrumento de recolección de datos contiene 30 interrogantes el cual será aplicado a 28 trabajadores de la institución</p>

