



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

**Universidad Virtual
Escuela de Graduados en Educación**

**Influencia del Clima Laboral sobre el Compromiso
Organizacional del personal en una Institución
Educativa**

TESIS

Que para obtener el grado de:

Maestra en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

Harumi Grissel Mata Martínez

Asesor tutor:

Flor de la Cruz Salaiza Lizárraga

Asesor titular:

Jaime Ricardo Valenzuela González

Linares, Nuevo León. México

Septiembre, 2009.

Influencia del Clima Laboral sobre el Compromiso Organizacional del Personal en una Institución Educativa

Por
Harumi Grissel Mata Martínez

Aprobado por los sinodales:

Dra. Irma Perea Henze

Dr. Luis Alberto Alvarado Gudiño

Asesor Tutor: Dra. Flor de la Cruz Salaiza

Fecha del examen de grado

29 de Septiembre de 2009.

Agradecimientos

Gracias a Dios

Te doy gracias señor por haberme creado, por todas tus bendiciones reflejadas en mi espíritu y fortaleza, por las personas que me rodean, por el destino que para mí has creado y tu inmenso amor, yo te ofrezco las acciones de mi vida, haz que sean todas según tu voluntad. Amén.

Agradezco al ITESM, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, la oportunidad de obtener una beca para acceder a estudios de postgrado, brindando en lo académico y tecnológico un alto nivel en la calidad educativa. Reconociendo a la Universidad Virtual como pilar fundamental en esta labor.

Mi entera gratitud al Colegio Linares, A.C., por ser parte medular de esta maestría, desde la oportunidad y confianza depositada para llevar a cabo los estudios, investigaciones y tesis, hasta la satisfacción de ejercer día a día en sus aulas.

Gracias Dr. Jaime Ricardo Valenzuela, por la inquietud de evaluar, por compartir sus conocimientos y por ponerme a un ángel en momentos de inestabilidad, gracias infinitas Dra. Flor de la Cruz Salaiza Lizárraga, por su tiempo, apoyo, dedicación y guía, la admiro en lo profesional y humano de su trayectoria.

Dedicatorias

Dedico este esfuerzo de desarrollo personal y profesional a mi mamá Doralí, por estar conmigo en todo momento, creer en mí y enseñarme que se debe estudiar y luchar para salir adelante, no conformándose ni limitando sueños.

A mi tía July, quien me enseñó lo valioso de la vocación docente y siempre está para ayudarme y orientarme, sus consejos son mi camino.

A mi hermana Karlita, por el reto y ejemplo de estudiar hasta conseguir las metas, por su apoyo con los libros ☺ y sus ánimos en todo momento.

Para mi abuelita, por enseñarme a distinguir las prioridades de la vida, sus consejos disfrazados de refranes y su delicioso amor.

A mis tías Araceli, Emma, Rosalba y Yolanda, por su cariño y muestras de afecto incondicional.

Para mis primos y primas, deseando que sigan adelante hoy y siempre.

A mis amigas Lizette, Yolanda y Janeth, quienes me animaron a seguir por un peldaño más, que ellas orgullosamente ya recorrieron también en sus distintas profesiones.

Desde el fondo de mi corazón, para Julio César, mi esposo, quien diariamente estuvo tanto en mis desvelos y cansancios como en mis alegrías, brindándome con amor, todo el impulso y apoyo necesarios para perseverar y concluir.

Gracias, con amor y mucha felicidad. Harumi

Influencia del Clima Laboral sobre el Compromiso Organizacional del Personal en una Institución Educativa

Resumen

El presente trabajo se enfoca en el estudio de la influencia del clima laboral sobre el compromiso organizacional del personal en una institución educativa. Para lo cual se llevó a cabo una investigación de naturaleza mixta tanto cualitativa como cuantitativa, en una escuela privada de nivel educativo básico y medio superior, en una ciudad del sureste del estado de Nuevo León, México. Para medir estos constructos se aplicaron los instrumentos Encuesta de Clima Laboral (ECL) desarrollado por Ricardo Valenzuela y la Encuesta de Compromiso Organizacional (ECO) de Meyer y Allen. Se realizaron pruebas estadísticas a los datos obtenidos, que permitieron confirmar la confiabilidad y validez del instrumento ECL en nueve de sus diez escalas y en el caso del ECO se confirmó su total confiabilidad y validez en las tres escalas que lo componen: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad. Se concluye que la dimensión de trabajo personal perteneciente al clima laboral explica el 27% del compromiso de continuidad en la institución. Otro hallazgo importante fue que la variable de apoyo percibido de la organización explica en un 35% el compromiso afectivo y en un 36% el compromiso de continuidad del personal. Los resultados del trabajo documentan la utilidad y precisión de instrumentos como el ECL y el ECO para la evaluación educativa, necesaria en los procesos de calidad de la educación y que permite a las instituciones identificar las fortalezas y oportunidades en sus procesos organizacionales relacionados con el factor humano.

Índice

Aprobación de sinodales.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Dedicatorias.....	iv
Resumen.....	v
Índice.....	vi
Índice de tablas y gráficas.....	viii
Capítulo 1. Introducción.....	1
Síntesis de los capítulos.....	2
Capítulo 2. Revisión de literatura.....	4
Antecedentes.....	4
Marco Teórico.....	6
Clima laboral.....	7
Compromiso organizacional.....	14
Capítulo 3. Planteamiento del Problema y de la naturaleza del trabajo de la investigación... 21	
Contexto.....	22
Definición del problema.....	24
Preguntas de investigación.....	25
Objetivo de la investigación.....	26
Objetivo general.....	26
Objetivo específico.....	26
Justificación.....	26
Beneficios esperados.....	27
Delimitación y limitaciones de la investigación.....	28
Capítulo 4. Método.....	30
Diseño de la Investigación.....	30
Población.....	31
Muestra.....	32
Metodología.....	32
Instrumentos.....	34
Instrumento ECL.....	34
Instrumento ECO.....	42
Procedimiento para la recolección de datos.....	45
Procesamiento de los datos.....	46
Capítulo 5. Resultados.....	47
Presentación de resultados.....	47
Datos demográficos.....	47
Resultados cualitativos.....	49
Resultados cuantitativos.....	52
Resultados del análisis estadístico descriptivo.....	52
Análisis Estadístico Descriptivo de la Encuesta de Clima Laboral.....	52
Trabajo Personal.....	53
Supervisión.....	54
Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo.....	55

Administración.....	56
Comunicación.....	57
Ambiente físico y cultural.....	58
Capacitación y desarrollo.....	59
Promoción y carrera.....	60
Sueldos y prestaciones.....	61
Orgullo de pertenencia.....	62
Resultados comparativos de las dimensiones del ECL.....	63
Análisis Estadístico Descriptivo de la Encuesta de Compromiso Organizacional...	65
Afectivo.....	66
Normativo.....	67
De continuidad.....	68
Apoyo Percibido en la Organización.....	69
Resultados de confiabilidad y validez.....	72
Confiabilidad del ECL.....	72
Análisis de Confiabilidad test-retest del ECL.....	72
Análisis de Consistencia Interna del ECL.....	74
Validez y Confiabilidad del ECL.....	75
Validez de contenido del ECL.....	75
Validez de constructo del ECL.....	76
Validez de criterio del ECL.....	80
Validez y Confiabilidad del ECO.....	81
Validez del ECO.....	81
Confiabilidad del ECO.....	83
Resultados de Correlación entre ECL y ECO.....	83
Capítulo 6. Discusión.....	88
Alcances y limitaciones.....	98
Recomendaciones para estudios futuros.....	98
Conclusión.....	99
Referencias.....	102
Apéndices	
Apéndice 1: Formato de Encuesta de Clima Laboral (ECL).....	106
Apéndice 2: Formato de Encuesta de Compromiso Organizacional.....	108
Apéndice 3: Carta de Consentimiento.....	114
Apéndice 4: Comparativo de Clima organizacional por varios autores.....	115
Currículum Vitae.....	116

Índice de Tablas y Gráficas

Tabla 1: Organigrama de la Institución Educativa.....	23
Tabla 2. Porcentaje de la población de la Institución educativa.....	28
Tabla 3. Gráfica de la población de la institución.....	29
Tabla 4. Gráfica de distribución del personal.....	31
Tabla 5. Datos demográficos.....	48
Tabla 6. Frecuencias y porcentaje de respuestas a preguntas abiertas del ECL.....	49
Tabla 7. Resultados estadística descriptiva dimensión <i>Trabajo Personal</i>	53
Tabla 8. Resultados estadística descriptiva dimensión <i>Supervisión</i>	54
Tabla 9. Resultados estadística descriptiva dimensión <i>Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo</i>	55
Tabla 10 Resultados estadística descriptiva dimensión <i>Administración</i>	56
Tabla 11 Resultados estadística descriptiva dimensión <i>Comunicación</i>	57
Tabla 12. Resultados estadística descriptiva dimensión <i>Ambiente físico y cultural</i>	58
Tabla 13. Resultados estadística descriptiva dimensión <i>Capacitación y desarrollo</i>	59
Tabla 14. Resultados estadística descriptiva dimensión <i>Promoción y carrera</i>	60
Tabla 15. Resultados estadística descriptiva dimensión <i>Sueldos y prestaciones</i>	61
Tabla 16. Resultados estadística descriptiva dimensión <i>Orgullo de pertenencia</i>	62
Tabla 17. Resultados comparativos de las dimensiones del ECL.....	63
Tabla 18. Resultados estadística descriptiva de las dimensiones del ECL.....	64
Tabla 19. Escala Likert del instrumento ECO.....	65
Tabla 20. Resultados estadística descriptiva de la escala Afectivo.....	66
Tabla 21. Resultados estadística descriptiva de la escala Normativo.....	67
Tabla 22. Resultados estadística descriptiva de la escala <i>De continuidad</i>	68
Tabla 23. Resultados estadística descriptiva de <i>Apoyo en la Organización</i>	69
Tabla 24. Resultados comparativos de las dimensiones del ECO.....	70
Tabla 25. Resultados estadística descriptiva de las dimensiones del ECL.....	71
Tabla 26. Resultado de coeficientes de correlación de <i>Pearson</i> , en la prueba Test-retest del ECL.....	73
Tabla 27. Resultados del Coeficiente Alpha de Cronbach por dimensión.....	75
Tabla 28. Resultados del análisis factorial de la dimensión <i>Trabajo personal</i>	77
Tabla 29. Resultados del análisis factorial de la dimensión <i>Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo</i>	78
Tabla 30. Resultados del análisis factorial de la dimensión <i>Administración</i>	78
Tabla 31. Resultados del análisis factorial de la dimensión <i>Promoción y carrera</i>	79
Tabla 32. Resultados del análisis factorial de la dimensión <i>Ambiente físico</i>	79
Tabla 33. Resultados del análisis factorial de la dimensión <i>Sueldos y prestaciones</i>	80
Tabla 34. Resultados del análisis descriptivo por pregunta.....	80
Tabla 35. Resultados del análisis factorial por escala del ECO.....	82
Tabla 36. Coeficiente Alpha de Cronbach de cada escala del ECO.....	83
Tabla 37. Coeficientes de correlación <i>Pearson</i> de todas las dimensiones del ECL y los factores del ECO, relacionados entre sí y entre instrumentos.....	85
Tabla 38. Coeficientes de Correlación de <i>Pearson</i> entre las dimensiones del ECL y la escala de Continuidad del ECO.....	86

Capítulo 1

Introducción

La educación es un elemento clave para el desarrollo de un país y su competitividad internacional, aunado a ello el perfil del estudiante moderno ha cambiado y demanda expectativas como excelencia académica y calidad comparativa entre instituciones. En consecuencia, la nueva función del líder educativo requiere adoptar nuevos paradigmas y responder a ellos, esta respuesta se genera a partir de una evaluación de factores de la institución para el diagnóstico y toma de decisiones adecuadas a las necesidades del entorno.

La nueva función del líder experto en su área, desarrolla un ambiente de trabajo positivo y asegura que todas las áreas colaboren entre sí hacia una meta única, su función va más allá de proporcionar propósito y dirección, debe ser el arquitecto de un ambiente de trabajo que estimule y motive, inspire y comprometa al personal con los propósitos y planes de la institución.

Las organizaciones de hoy en día están en constante cambio y evolución. La apertura de las instituciones educativas con respecto a la atención de las necesidades de sus trabajadores es un hecho en movimiento.

La institución educativa, objeto de esta investigación, es uno de los colegios más reconocidos, no solo en su región sino a nivel estatal e incluso nacional, según los resultados de evaluaciones como ENLACE, exámenes College board y concursos diversos, así como competencias deportivas, en todos sus niveles; ante estos resultados se infiere que el colegio representa un liderazgo en la región mostrando interés en sus factores internos y externos que le permitan conservar y seguir mejorando su nivel de calidad educativa.

El presente estudio se dirige a comprender la vinculación que se desarrolla entre el personal que labora en una institución educativa, examinando el estado del clima laboral que percibe el personal, ya que estos factores de la organización escolar pueden influir en la conformación de su compromiso con la institución.

El propósito central de esta investigación es lograr determinar la influencia que tienen los factores de clima laboral sobre el compromiso organizacional del personal que labora en una institución educativa, así como el efecto del apoyo percibido por la organización en el nivel de compromiso.

Para este efecto, se busca identificar la percepción del clima laboral entre el personal de la institución, para posteriormente identificar el compromiso afectivo, normativo y de continuidad, y finalmente el apoyo percibido de la organización para comprobar si existe una relación entre clima laboral y compromiso organizacional, y si el apoyo percibido de la organización es un factor importante en la generación del compromiso.

De esta forma al explorar la dependencia que tiene el compromiso organizacional con respecto a los factores de clima laboral y de apoyo de la organización examinados por los instrumentos aplicados se puede dar a conocer a la institución la retroalimentación y sugerencias del clima laboral de la institución, del compromiso y del apoyo percibido por la organización.

Como una constante de mejora permanente para ofrecer servicios de calidad, las instituciones deben superar las expectativas de sus clientes; para ello, Toro (2001) recomienda contar con instrumentos de diagnóstico para identificar las necesidades y retener el factor humano de la organización, a través de los conocimientos para asesorar y desarrollar adecuadamente al personal.

Síntesis de los capítulos

El objetivo del segundo capítulo es desarrollar el marco teórico que da fundamentación teórica al trabajo de investigación realizado. En este capítulo se presentan las propuestas que se han generado en investigaciones sobre el clima laboral y compromiso organizacional y los elementos que lo constituyen.

En el tercer capítulo, se establece el planteamiento del problema, se describe el problema y las preguntas de investigación que orientan este estudio teniendo como marco el contexto en

el que se desarrolla, además del propósito de la investigación, los objetivos, la justificación, los beneficios esperados y las limitaciones que se ocuparán a lo largo de la presente.

Dentro del cuarto capítulo, se describen el diseño de investigación y el tipo de estudio, así mismo, se detallan las características de la población y muestra, el procedimiento para la recolección de datos, instrumentos para la recolección de datos y finalmente el procesamiento de los datos obtenidos.

En el quinto capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos ECO y ECL que responden a los problemas de investigación planteados. En primer lugar se muestran los resultados del estudio cualitativo, producto de la primera parte del instrumento ECL, donde se plasman las respuestas del personal participante a las preguntas abiertas que cuestionan: qué es lo que más les gusta o disgusta de su trabajo y las sugerencias que proponen para una mejoría. Posteriormente dentro del estudio cuantitativo, se muestran los análisis de estadística descriptiva de los datos recabados con los instrumentos ECO y la segunda parte de ECL, continuando con la validez y confiabilidad de los instrumentos aplicados. Para finalmente revisar los resultados de la correlación y la regresión y así poder concluir si existe influencia del clima laboral sobre el nivel de compromiso organizacional entre el personal de la institución educativa.

Finalmente en el sexto capítulo, la discusión de resultados, se reflexiona sobre la información obtenida para llegar a conclusiones relacionadas con las preguntas de investigación planteadas desde el inicio del trabajo. Posterior a la revisión del análisis cuantitativo y cualitativo de los datos obtenidos, en este capítulo se comentan las conclusiones, así como la interpretación de los resultados presentados a la luz de la teoría y los estudios previos, los cuales pretenden facilitar la comprensión del objeto de estudio.

Capítulo 2

Revisión de Literatura

El objetivo del presente capítulo es desarrollar el marco teórico que dé fundamentación al trabajo de investigación realizado. En este capítulo se presentan las propuestas que se han generado en investigaciones sobre el clima laboral y compromiso organizacional y los elementos que lo constituyen.

Antecedentes

Toda institución educativa tiene un gran impacto en la sociedad, puesto que es el organismo responsable de la formación de los ciudadanos, por tal motivo es indispensable que se brinde un servicio de calidad, que debe empezar por el interior de la institución, a través de la armonía y equilibrio dentro de la misma, para lograr su trascendencia. La calidad del servicio y la satisfacción de los clientes se han convertido en pilares fundamentales de la supervivencia y del éxito de las empresas.

El interés por este tema se apoya en una premisa simple: “El cliente con una percepción positiva del servicio tenderá a permanecer como cliente” (Schneider *et al*, 1998, citado por Toro, 2001). La calidad del servicio con que un empleado es atendido con ocasión de su trabajo, incide en su percepción del servicio y en la disposición a servir a sus propios clientes, internos o externos.

Las organizaciones educativas con los nuevos enfoques de administración moderna, desarrollan hoy en día una clara tendencia a mejorar el servicio de atención al cliente, entendiéndose como cliente a los beneficiarios del servicio educativo, alumnos directamente, padres de familia y sociedad en general, lo que obliga a una necesaria congruencia entre los procesos administrativos y psicológicos para la optimización del funcionamiento organizacional.

Valenzuela (2005), comenta que el concepto de calidad ha estado presente en las empresas y poco a poco se ha venido introduciendo en las instituciones educativas, define

como calidad educativa, el ofrecimiento de la mejor educación posible a los alumnos, en forma directa y al bienestar de la sociedad a través de sus egresados. Por otra parte es complejo precisar la definición del cliente en la educación, pues no necesariamente es el alumno, ya que éste presenta una dualidad, puede entenderse como el producto del servicio y como el cliente a satisfacer.

Para Valenzuela (2005), evaluar el desempeño de una institución educativa, puede ser visto desde cuatro perspectivas: financiera, calidad en el servicio, procesos internos y desarrollo del personal de la institución, es desde ésta última perspectiva donde se sitúa esta investigación, ya que refiere como indicadores los índices de clima laboral, índices de rotación de personal, ingresos por empleado y capital intelectual de los trabajadores. Este aspecto permite crear un ambiente de trabajo más apropiado, respondiendo a la función social que la institución tiene como centro de empleo.

En este sentido, Toro (2001) menciona que, el sentido de compromiso es visto como un antecedente del desempeño y de la productividad laboral de las personas. A su vez, el compromiso es determinado y regulado por el clima laboral. Por lo tanto, el clima se constituye en un factor incidente sobre la productividad al influenciar el compromiso.

Estos planteamientos ponen en evidencia que una buena estrategia de productividad y competitividad organizacional debe tener en cuenta, necesariamente, el clima organizacional y el compromiso de las personas. A su vez el compromiso condiciona una porción importante del desempeño de las personas en el trabajo. El buen desempeño significa atención y servicio de calidad a los clientes.

En resumen, en el presente trabajo de investigación, se pretende indagar dentro de una institución en México, la influencia existente del Clima laboral en el Compromiso organizacional del personal que labora en una institución educativa.

Marco teórico

León (1985) señala que una organización puede concebirse como un acuerdo entre personas para cooperar en la consecución de alguna meta. Las organizaciones existen por las necesidades de la sociedad, y por la búsqueda de eficiencia; por lo mismo los seres humanos se organizan para alcanzar colectivamente alguna meta que no puedan lograr individualmente; además debido a la escasez de recursos tratan de hacerlo eficientemente con menores costos y esfuerzos.

En consecuencia la organización básica se creó para lograr un propósito en común. Davis y Newstrom (2001), señalan al comportamiento humano como el campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Gordon (1997), define el Comportamiento Organizacional, como el conjunto de actos y actitudes de las personas en las organizaciones. El campo del comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes.

Por ello, Hellriegel (1999), opina que una forma de reconocer porqué las personas se comportan en el trabajo en la forma en que lo hacen, consiste en contemplar a la organización como un iceberg. Lo que hunde a los barcos no es siempre lo que los marineros alcanzan a ver, sino lo que no ven, es decir, considerar los aspectos de la base que no son manifiestos explícitamente, pero que son los que pueden generar un cambio significativo.

El Clima Laboral y el comportamiento humano son aspectos propios del comportamiento organizacional que se presenta en todas las instituciones, según Hall (1996), el clima laboral se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone es una fuerza que influye en la conducta del empleado.

El Compromiso Organizacional establece la relación que se da entre el empleado y la organización. Meyer, Allen y Smith (1993). Propicia un mayor involucramiento e interés por permanecer en ella, a la vez que favorece una relación positiva en la motivación individual y una correlación negativa con el deseo de abandonar la empresa, por lo que se le ha considerado como un buen indicador para evitar la rotación del personal (Davenport, 2000). Por otro lado, el empleado tiende a experimentar un grado de lealtad relacionado con el grado de identificación que presenta con la organización y sus deseos de seguir participando en ella (Davis et al.2001).

Tomando en cuenta las definiciones anteriores acerca de la relación entre el comportamiento humano y el impacto en la organización de las instituciones, a continuación se describen las dos variables de estudio de esta investigación: Clima Laboral y Compromiso Organizacional.

Clima Laboral

Una buena medida del funcionamiento de toda organización lo constituye el clima laboral (también llamado clima organizacional, clima institucional, ambiente laboral, entre otros), es el concepto referido a la percepción de los trabajadores con respecto a la institución en que labora, para Guillén (2000), la realidad psicosocial se convierte en el factor de influencia y funciona como variable moderadora entre estructuras, procesos de la organización y comportamientos individuales.

César (1995, pp. 56) manifiesta que “el clima organizacional se basa en la aplicación de los conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana que se aplica de un modo integral en toda clase de organizaciones”.

Otra definición de Guillén y Guil (2000 pp.68), conceptualiza al clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”.

Según Edel (2007), la preocupación por el estudio de clima laboral parte de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Salaiza (2000) considera que el clima organizacional puede ser percibido como un conjunto de propiedades del medio ambiente laboral que puede ser medido. Es una variable mediadora entre el sistema organizacional y la motivación. La efectividad de una organización depende del comportamiento de la gente dentro de la misma y del contexto organizacional que las personas creen. El clima organizacional percibido puede llevar a un incremento de la satisfacción, productividad y compromiso con la empresa.

Velásquez (2003) afirma que, si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuenten, puesto que estas últimas proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios.

Estas percepciones dependen en buena medida, de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la institución. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Según Palma (2003), las interacciones de los diversos subsistemas organizacionales dan lugar al ambiente de trabajo o clima organizacional; producto de las percepciones de los miembros, lo que induce a determinados comportamientos en los individuos e incide en la organización; y por ende, en su resultados.

Para Hodgetts y Altman (1994), el clima organizacional es un fenómeno 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, etc.)

Litwin y Stinger (1968, citado en Hodgetts y Altman, 1994), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada institución. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de organización, tales como:

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

Responsabilidad (*empowerment*). Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble control de su trabajo.

Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación. Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares. Percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos. Implica el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad. Sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La caracterización del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en actitudes y conductas de los miembros, en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

En esa misma línea de investigación, Rodríguez (2005) menciona, dentro del concepto de clima organizacional, las siguientes variables: de ambiente físico (espacio, clima, instalaciones), variables estructurales (tamaño de la organización, estructura, estilo de dirección), variables del ambiente social (compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos), variables personales (aptitud, actitudes, motivaciones, expectativas), variables propias del comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, stress). Del Toro (2001), por su parte, habla de relaciones sociales, relaciones de autoridad, tarea, claridad, retribución, retos, riesgos y participación.

Halpin y Crofts (1963; citado en Hodgetts y Altman, 1994) en diversos estudios que realizaron al respecto, identificaron ocho factores: valoración del personal, énfasis y presión para realizar el trabajo, distancia emocional entre directivos y subordinados, sentido de pertenencia, recompensa, motivación, productividad y sensación de sobrecarga laboral.

Estos autores, consideraron fundamental tener presente estos aspectos, los cuales podrían contribuir a generar una atmósfera laboral más productiva. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el

comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Es importante aclarar que la percepción general que la gente tiene de su ambiente de trabajo tiene un fuerte impacto en sus prácticas organizacionales. Estas percepciones son interpretaciones subjetivas, que pueden variar de unas personas a otras y de acuerdo con su realidad.

Los individuos perciben el significado de diferentes eventos de diversas maneras, dependiendo de su rol dentro de la organización, de sus valores y del contexto de la situación (Bloom, 2000).

En ocasiones, de acuerdo a Hodgetts y Altman (1994), su comportamiento se ve alterado, ya que el personal no se siente satisfecho en su trabajo; hay un sentimiento de presión y soledad, ya que no reciben el apoyo o guía de sus superiores y existe un sentimiento de ser objeto de producción, más que de persona.

Todas estas percepciones de los individuos que laboran en una institución, son las que dan el clima organizacional y sirven como fuerza para influir en su conducta en el trabajo. Por lo que es muy importante que estos sentimientos sean manejados de una manera adecuada para que se conviertan en una fuente de mayor efectividad en la organización.

Likert (1967; citado en Rodríguez, 2005) menciona que en una empresa hay diferentes variables que influyen en la percepción del clima de una organización:

- Variables causales: estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, entre otras.
- Variables intervinientes: son las motivaciones, las actitudes, la comunicación.
- Variables finales: las cuales son dependientes de las causales y de las intervinientes, se incluye las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

Todas estas variables, deben ser tomadas en cuenta cuando se habla de clima laboral, ya que son parte fundamental en una organización. No obstante, las instituciones están

formadas por individuos únicos con características propias que los hacen tener un comportamiento y actitudes que se ven influidas por sus propias percepciones.

A este respecto Likert (1967; citado en Rodríguez, 2005) tipifica cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno con un clima particular:

- Sistema I: Autoritario, caracterizado por la desconfianza, temor e inseguridad; las decisiones se toman desde los altos directivos, siguiendo una línea burocratizada, los procesos están centralizados. En este aspecto el empleado es dependiente de las decisiones de sus directivos.

- Sistema II: Paternalista, las decisiones son tomadas por los superiores, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, con límites relativamente flexibles. Hay relaciones de confianza condescendiente desde la autoridad hacia la base y la dependencia desde la base a los superiores. Los subordinados perciben un clima estable, estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, siempre que se respeten las reglas.

- Sistema III: Consultivo: Hay un esquema jerárquico y las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El control es delegado a escalones inferiores. El clima es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- Sistema IV: Participativo, la toma de decisiones no está centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización, la comunicación se da en un plano vertical y horizontal, observándose una participación grupal. Hay un clima de confianza y se logran niveles altos de compromiso de los empleados. Hay buenas relaciones y confianza entre la dirección y los trabajadores.

De acuerdo con Moss (s.f.; citado en Westerman y Simmons, 2007), el desarrollo del empleado puede ser medible con base a un sistema de resultados: orden y organización para mantener el control; orientación de las metas, toma de decisiones, autonomía para lograr objetivos y dimensión de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo.

Es muy importante tomar en cuenta estos aspectos en el momento de diseñar un instrumento de evaluación de clima laboral o simplemente al hacer una interpretación, ya que cada persona influye en los valores colectivos y la orientación del trabajo del grupo. Al mismo tiempo, la actitud y el comportamiento son modelados por el ambiente en el que se desempeñan.

Para Valenzuela (2005), el clima laboral es el indicador del estado de ánimo de los trabajadores, de su nivel de satisfacción con la institución, de la presencia o ausencia de situaciones conflictivas, del grado de cohesión de los equipos de trabajo y en general, de la motivación para hacer su trabajo con excelentes estándares de calidad.

Para efectos de este estudio, se puede apoyar en el análisis de las variables descritas con el instrumento de Encuesta de Clima Laboral (ECL) del Dr. Valenzuela (Valenzuela, 2005). El propósito de este instrumento es proporcionar información acerca del clima laboral que prevalece en una institución, destacando fortalezas y debilidades que afectan la productividad del factor humano y la efectividad y eficiencia de la institución, a través de las siguientes dimensiones: Trabajo personal, supervisión, Trabajo de equipo y relaciones con compañeros, Administración, Comunicación, Ambiente físico y cultural, Capacitación y desarrollo, Promoción y carrera, Sueldos y prestaciones y Orgullo de pertenencia.

Un adecuado clima laboral hace posible trabajar efectivamente para tener una institución con calidad, donde los maestros y los administradores se comprometen conjuntamente en la resolución de problemas, en la toma de decisiones y en la implementación de los cambios que se requieren. Por lo que todo ser humano merece un ambiente de trabajo que use sus talentos y desarrolle sus capacidades profesionales.

Con base a lo anterior, se puede concluir que el clima organizacional es una característica de una organización que la distingue de otras y que incluye la percepción colectiva de sus miembros acerca de su organización respecto a diferentes dimensiones; es producido por la interacción de sus miembros; sirve como base para interpretar la situación;

refleja las normas y las actitudes prevalecientes de la cultura organizacional y actúa como una fuente de influencia para desarrollar el comportamiento.

Compromiso organizacional

El compromiso organizacional es, en sentido general, el apego psicológico del empleado a la organización, según Meyer y Allen (1991). Se puede contrastar con otros trabajos relacionados con las actitudes, tales como la satisfacción en el trabajo, que definen los sentimientos del empleado hacia su trabajo y determina el grado en que un trabajador experimenta el sentido de unidad con su organización.

Más allá de este sentido general, científicos han desarrollado muchos matices de definiciones de compromiso de organización y numerosas escalas para medirlos. Ejemplo de estos trabajos, son Meyer & Allen (1991) con la Escala de Compromiso Organizacional, el modelo de compromiso organizacional fue desarrollado para integrar numerosas definiciones de compromiso que han proliferado en las investigaciones.

Según Meyer y Allen (1991) hay tres componentes del modelo de compromiso, que pueden caracterizar un compromiso del empleado con la organización: el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo.

El compromiso afectivo, también conocido como actitudinal, se caracteriza por la creencia y la aceptación por parte de los trabajadores, de las metas y los valores propios de la empresa, es decir, un deseo afectivo de permanecer como miembro en la organización. En términos coloquiales la persona que muestra un CA es el que *“tiene la camiseta de la empresa bien puesta”*.

El compromiso de continuidad, también llamado calculativo, se puede relacionar con la necesidad que tiene la persona de seguir trabajando en la empresa, por ser pocas las oportunidades de colocarse en otra empresa, es el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa, o bien, porque necesita seguir percibiendo un ingreso y los

costos asociados al dejar la organización en la que trabaja, las personas tienen actitudes relacionadas con *“necesito seguir en la empresa, si no pierdo lo que he ganado en el tiempo que tengo de trabajar en la empresa”*.

Y por último el compromiso normativo, se refiere a la obligación moral que sienten los empleados de mantenerse o permanecer trabajando con una determinada empresa, por las normas culturales generalizadas de que “un hombre” no debe cambiar su trabajo con demasiada frecuencia, es un sentimiento de lealtad hacia la empresa por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que ha sido muy valorada por el trabajador, se le conoce también como un *“colaborador incondicional”*.

De acuerdo con Meyer y Allen, estos componentes de compromiso no son mutuamente excluyentes: un empleado puede estar al mismo tiempo comprometido con la organización en un sentido afectivo, normativo o de continuación, en distintos niveles de intensidad. Esta idea dio lugar Herscovitch y Meyer (2001) para argumentar que en cualquier momento, un empleado tiene un "perfil de compromiso" que refleja altos o bajos niveles de estos tres conjuntos de la mente, y que los diferentes perfiles pueden tener efectos diferentes sobre el lugar de trabajo y su comportamiento, tales como rendimiento laboral, ausentismo, rotación laboral, entre otras.

El compromiso organizacional puede ser una de las estrategias que puede tener en cuenta la Dirección de Recursos Humanos para analizar la lealtad y la vinculación de los empleados con la organización, como un factor estratégico a considerar.

El estudio del compromiso organizacional cuenta con una larga historia, lo que ha permitido que gran parte de la literatura se enfoque a todos aquellos factores que de alguna manera se ven involucrados en el desarrollo y la formación de los empleados con un gran espíritu de pertenencia y fidelidad a la empresa, como lo menciona Mowday (1998). El compromiso organizacional se constituye en base de una serie de valores, creencias y patrones de comportamiento que identifican y diferencian a una organización de otra.

Para Hellriegel (1999) el compromiso institucional es la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la institución, este compromiso se caracteriza por:

- Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización.
- Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización.
- El deseo de pertenecer a la organización.

Para Salaiza (2006), el involucramiento en el trabajo se da en función de qué tanto un puesto puede satisfacer las distintas necesidades de la persona y está determinado principalmente por variables de tipo contextual como las relaciones con su jefe, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales, características de la tarea y los resultados alcanzados.

Reylito, (2005) comenta en la publicación “Compromiso *versus* involucramiento” sobre no olvidar la recompensa y el reconocimiento. El compromiso es asegurado cuando los empleados reciben un reconocimiento positivo de un trabajo bien hecho, una palmada en la espalda es importante y equivalente como una parte de pago, esto ayuda a asegurar la lealtad del empleado. En este mismo estudio, se establece una paradoja sobre el involucramiento y el compromiso de la gallina y el cerdo en los huevos con jamón, comenta que la gallina se involucra al poner los huevos, mientras que el cerdo se compromete y da la vida al poner el jamón.

Por otra parte, el tema de compromiso laboral como lo menciona Arias (2001), ha sido estudiado profundamente en los países desarrollados. A diferencia de México y otros países latinoamericanos las inversiones en este rubro son raquíticas. Por ende, deben de tomarse decisiones para competir en condiciones de mayor desventaja.

En este sentido, y citando a Lagomarsino (2000), una vez que los empleados desarrollan altos niveles de compromiso se convierten en una fuente de innovación, asumen la iniciativa, tienen espíritu emprendedor, actúan proactivamente para mejorar la organización, asumen responsabilidades, transformándose de esa manera en una poderosa ventaja competitiva.

El tema de clima laboral y compromiso organizacional, engloba la satisfacción laboral, la cual indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y además, por los siguientes motivos:

- Existen muchas evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.

- Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.

- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado.

Además, la satisfacción laboral es de gran interés en los últimos años, por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales Palma (1999).

En conclusión, es posible pensar que el compromiso organizacional es considerado como uno de los mejores indicadores de permanencia en el empleo, por ello resulta interesante que en las organizaciones se considere no solamente en determinar el tipo, sino el grado de compromiso que manifiestan los empleados, lo que daría la pauta para establecer cuál es el compromiso que se desea cimentar (Arias, 2001).

Apoyo Percibido por la Organización

Un concepto relacionado con el compromiso es el Apoyo Percibido por la Organización (Perceived Organizational Support, o POS por sus siglas en inglés), investigado por Eisenberger et al (1986), quienes propusieron esta variable referida a la creencia general que tiene un empleado sobre el grado en que la organización valora su contribución y se preocupa por su bienestar. De acuerdo a estos autores, el POS actúa como un predictor del compromiso.

Al ser las expectativas de éxito en el desempeño de su trabajo uno de los determinantes que con mayor fuerza influyen en la motivación de quienes forman parte de organizaciones

laborales y, a través de esa y de otras variables, en la eficiencia y productividad, es consecuente predecir que: la percepción que tienen las personas del grado en el que la organización les facilita los recursos técnicos, las herramientas o materiales, los espacios, la formación, etc. que son precisos para el eficaz desempeño de las tareas que tienen asignadas, afecta significativamente a su predisposición a aportar esfuerzo a la consecución de los objetivos generales;

En la medida que los miembros de una organización constatan que los medios económicos y materiales se distribuyen de forma equitativa, teniendo en cuenta sus necesidades, tomando en consideración sus propuestas y otorgándole participación en su control, propenden a implicarse y a comprometerse en las actividades productivas a fin de que alcancen con éxito las metas a las que conducen.

La convicción que tienen los trabajadores de sentirse protegidos por la organización a la que pertenecen y de recibir el trato y el aprecio que les corresponde en función de la autopercepción que tienen de su contribución a la consecución de los objetivos organizacionales son factores que inciden de forma significativa en su productividad.

Este vínculo trabajador/organización, que se establece a través de la percepción que éste tiene de que sus aportaciones son tomadas en consideración, se fortalece por la propensión de los individuos a atribuirle personalidad a las entidades laborales de las que forman parte, tal como advierte Levison (1995), se produce en ellos el sentimiento de que la relación laboral se basa en el trato entre dos personas, el individuo y la organización, cuyo tono produce efectos relevantes en: la liga afectiva, la identificación, del trabajador a la organización, la percepción de que el esfuerzo laboral se aplica a unos objetivos que, siendo de la organización, se aprecian como propios.

Trabajos recientes sobre la teoría del apoyo organizacional sostienen que, en virtud del principio de reciprocidad, los trabajadores propenden a devolver a la organización en forma de

compromiso y rendimiento del trato equitativo y preocupación que perciben en la organización por proteger su bienestar.

Esta reciprocidad crea en quienes trabajan el “sentimiento de obligación” o actitud por la que manifiestan deseos prescriptivos de contribuir al logro de los objetivos organizacionales. El POS establece una relación entre los esfuerzos que realiza la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de sus miembros y el aporte de esfuerzo y de trabajo de éstos en beneficio del rendimiento laboral, se aprecian como propios.

En su estudio de los efectos del APO o POS, Eisemberger (1986), concluye que: Los empleados se forman un estado de opinión perfectamente definido del “apoyo que les proporciona la organización” en la que trabajan; la percepción de “apoyo recibido” está en correlación negativa significativa con las tasas de ausentismo laboral; la relación entre las variables apoyo percibido y ausentismo varía significativamente el influjo de la variable ideología. La dedicación y atención con la que las personas asumen sus responsabilidades laborales y la innovación organizacional.

Shore y Wayne (1993) sugieren que la percepción del individuo sobre el apoyo que recibe por parte de la organización, genera en él una obligación hacia aquella y encontraron que el POS era precursor tanto del compromiso de continuidad como del compromiso afectivo. El POS es un antecedente importante del compromiso organizacional. El personal desarrolla un nivel de compromiso afectivo y normativo mayor, en la medida en que se sienten más apoyados y valorados por la empresa.

El POS ha mostrado que también produce cambios positivos en las actitudes y comportamiento del personal en aspectos tales como satisfacción en el trabajo, asistencia e intención de permanecer en la organización. El apoyo que recibe un trabajador en su actividad laboral puede provenir no sólo de la organización en su conjunto (POS) sino también de los miembros de su equipo o unidad: cuando un miembro de un equipo percibe que sus colegas de unidad valoran su contribución al trabajo de conjunto y que se preocupan por su satisfacción

personal y laboral, éste reacciona aportando esfuerzo en beneficio de los objetivos de conjunto, generándose en él compromiso con el equipo.

En conclusión, es indudable que, la percepción que tienen los trabajadores del apoyo que reciben de la organización o de la unidad en las que desarrollan su actividad laboral y especialmente del valor que le conceden a este soporte, es función de el grado de discrecionalidad versus normatividad con las que se aplica el apoyo, sabiendo que los integrantes de la organización tienden a atribuir la condición de “persona” que actúa de forma benevolente o malevolente a la entidad que les emplea y de la que reciben estímulos positivos y negativos. En este sentido, el verse favorecido de forma discrecional en las condiciones de trabajo debe ser percibido como una forma de apoyo más expresiva de la voluntad de la organización de reconocer la contribución del trabajador a la productividad que si ese trato es consecuencia de la aplicación mecánica de normas o el resultado de la presión externa, Eisenberg (1990).

En el siguiente capítulo se presentará el planteamiento del problema y la naturaleza del trabajo de investigación.

Capítulo 3

Planteamiento del Problema y de la Naturaleza del Trabajo de Investigación

En este tercer capítulo, se establece el planteamiento del problema, se describe el problema y las preguntas de investigación que orientan este estudio teniendo como marco el contexto en el que se desarrolla, además del propósito de la investigación, los objetivos, la justificación, los beneficios esperados y las limitaciones que se ocuparán a lo largo de la presente.

Toda institución educativa tiene un gran impacto en la sociedad, puesto que es el organismo responsable de la formación de futuros ciudadanos en las diferentes ramas del conocimiento, por tal motivo es indispensable que se brinde un servicio de calidad, que debe empezar por el interior de la institución, en el sentido de la armonía y equilibrio dentro de la misma, para así lograr su trascendencia.

Diversas investigaciones han demostrado que el buen servicio que prestan los empleados depende de la existencia de ciertas realidades internas de la empresa que vive el empleado en su trabajo cotidiano. Entre los diversos factores que influyen en la efectividad de las instituciones educativas están las variables de clima laboral y de compromiso organizacional.

El compromiso con la organización es en parte un valor cultural y en parte una forma de mostrar reciprocidad por el buen trato y el aprecio recibido en el trabajo. El compromiso es a su vez influenciado por el clima organizacional en general (Toro, 2001). Los resultados arrojados permiten conocer cuáles son aquellos factores del clima laboral que tienen mayor importancia para la configuración del compromiso organizacional de la institución educativa.

Los resultados de esta medición permiten a la escuela generar estrategias de mejora en la organización, esperando con ello contribuir a una mayor eficiencia en las acciones que

cotidianamente se realizan en dicha institución, una vez detectadas y presentadas las propuestas de mejora a los directivos de la institución.

Las investigaciones sobre el clima laboral y compromiso organizacional, se constituyen en un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de las instituciones, del entorno y de los factores humanos. Muchas instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y para estar seguros de la solidez de este recurso, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y su desempeño laboral.

Contexto

Para este proyecto de investigación se aplicaron los instrumentos de medición, Encuesta de Clima Laboral (ECL) de Valenzuela (2005) y la Encuesta de Compromiso Organizacional (ECO) de Meyer y Allen (1991), al personal docente, administrativo y de apoyo de un colegio particular en un estado del norte de la república mexicana.

El colegio está ubicado en la región citrícola de la zona sureste del Estado de Nuevo León. Es una institución privada sin fines de lucro, fue creada a lo largo de varios años con el apoyo de personas altruistas de la ciudad y el gobierno municipal, bajo la dirección de un sacerdote católico. Años después pasa a manos de un profesor la dirección general y actualmente el patronato (formado por diversos representantes del grupo de personas altruistas fundadoras), es quien designa las contrataciones y supervisa las operaciones del colegio, las ganancias de las colegiaturas solventan los gastos del funcionamiento y se reinvierte en construcciones para mejorar el plantel.

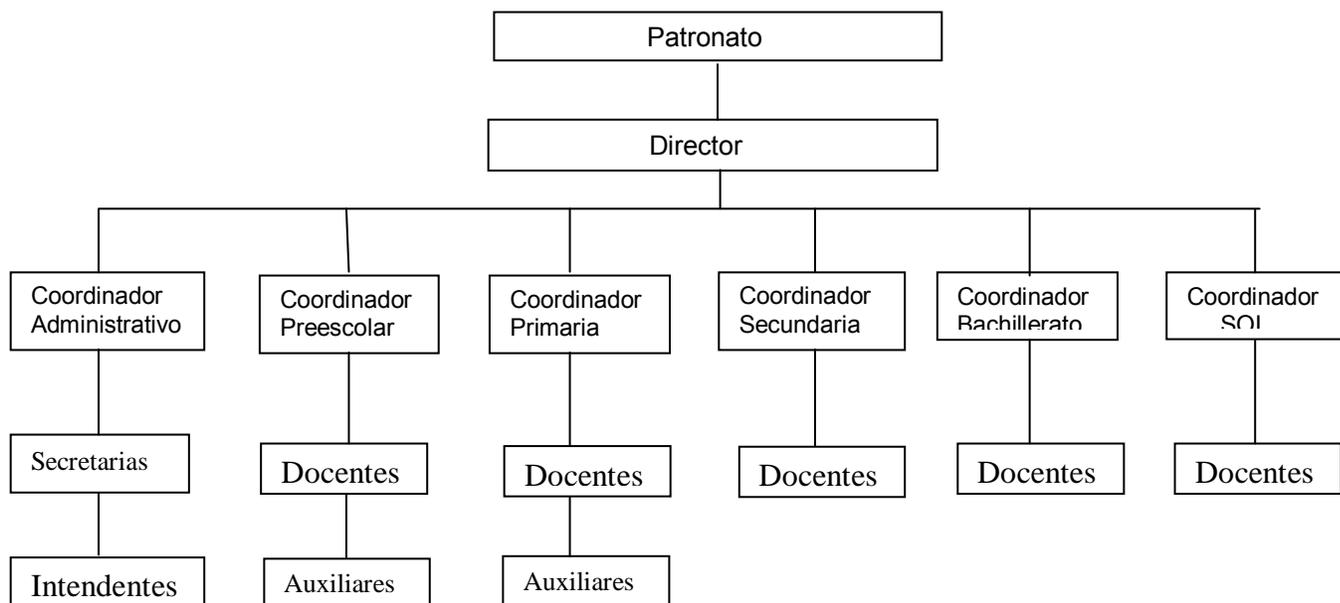
El colegio recibe alumnos desde 2 hasta 18 años de edad, cuenta con los niveles de maternal, preescolar, primaria, secundaria y preparatoria. Se considera que los alumnos son de

nivel socio-económico medio-medio y medio-alto. El colegio se rige bajo la religión católica y por ello se lleva un calendario de actividades cristianas, paralelo a las actividades escolares.

Desde el año 2000 se implementa en el colegio el sistema de enseñanza bilingüe, es decir, se imparte el mismo número de horas y materias tanto de clases en español como de inglés.

El Director General, ocupa el cargo desde el mes de octubre de 2008 a la fecha. El director es apoyado en su labor por el equipo de coordinadores de nivel (administrativo, preescolar, primaria, secundaria, preparatoria y SOI), mismos que son designados por el Patronato del colegio. En el colegio laboran un total de 47 docentes: 34 maestros de planta y 13 maestros por horas, 8 administrativos, 7 intendentes y 2 veladores. Cuenta con una población estudiantil de 392 alumnos en total. Dicha organización se aprecia en la siguiente figura, (Véase tabla 1).

Tabla 1. Organigrama de la institución educativa



Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por el director del Colegio.

La misión del colegio es: “En un México de fuertes contrastes sociales y de profunda crisis de valores somos un colegio que cree en la persona y busca educarla y formarla física, intelectual, social y espiritualmente, para que sea competente frente a los retos que le presenta el mundo de hoy, para que viviendo los valores cristianos, participe responsablemente en la conformación de una sociedad orientada hacia el bien común”. El lema de trabajo dice: “Educar con disciplina y formar con respeto”. Aún no se establece formalmente una visión como tal del colegio.

Definición del problema

La calidad en la educación es un tema que día a día cobra mayor importancia en el discurso de nuestro país. Para ello es necesario, entre otros aspectos, que las instituciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista lealtad y compromiso de los trabajadores de la institución.

Hoy en día, el clima y el compromiso organizacional han sido muy estudiados en el área de Administración, sin embargo, en el área de educación la investigación ha sido más limitada a pesar de que son aspectos fundamentales en el desarrollo estratégico de cualquier institución educativa. Si todas las instituciones fijaran la suficiente atención al tema, se evitarían algunos de los problemas en los niveles y áreas de toda la institución, de ahí surgen diversos conflictos que actualmente adolecen las instituciones, como problemas de comunicación, ausentismo, rotación de personal, deficiencia académica, entre otros.

El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de

autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras (Edel,2007).

Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. Los líderes por lo tanto deben esforzarse para crear el ambiente ideal que permita alcanzar los objetivos de la organización y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

El compromiso es un concepto que hace relación a la buena disposición del empleado o trabajador hacia el trabajo, a la buena voluntad y al sentido de lealtad con la empresa, por ello la siguiente investigación tiene como finalidad estudiar la influencia del clima laboral en la actitud de compromiso organizacional, entre el personal de una institución educativa. Para ello es de suma importancia contar con instrumentos confiables validados en contextos educativos mexicanos, como lo son la Encuesta de Clima Laboral (ECL) de Valenzuela (2005) y la encuesta de Compromiso Organizacional (ECO) de Meyer y Allen (1991).

Preguntas de investigación

Las preguntas que se buscan responder con la investigación son:

¿Cuál es la situación del clima laboral y compromiso organizacional que prevalece entre el personal de una institución educativa privada?

¿El instrumento ECL, tiene la validez y confiabilidad para medir con precisión el clima organizacional de una institución educativa?

¿Existe relación entre las dimensiones del clima laboral y los diferentes niveles de compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) al personal de una institución educativa?

¿Cuál es la dependencia del compromiso organizacional con respecto a los factores de clima examinados por la encuesta de clima laboral (ECL)?

¿Qué efecto tiene el apoyo percibido de la organización en los tres niveles de compromiso?

Objetivos de la investigación

- Objetivo general

Determinar la influencia que tienen los factores de clima laboral sobre el compromiso organizacional del personal que labora en una institución educativa.

- Objetivos específicos

1. Identificar la percepción del clima laboral entre el personal de la institución.
2. Identificar el compromiso afectivo, normativo y de continuidad que existe entre el personal de la institución.
3. Identificar el apoyo percibido de la organización que manifiesta tener el personal.
4. Comprobar si existe una relación entre clima laboral y compromiso organizacional.
5. Explorar la dependencia que tiene el compromiso organizacional con respecto a los factores de clima laboral examinados por la encuesta ECL.
6. Dar a conocer a la institución la retroalimentación y sugerencias del clima laboral de la institución y la actitud de compromiso.

Justificación

Las instituciones educativas deben estar en constante mejora, ofreciendo servicios de calidad que superen las expectativas de sus clientes, en ese sentido, Toro (2001) recomienda fortalecer los siguientes aspectos: a) contar con instrumentos y herramientas de diagnóstico para identificar las necesidades, b) atraer y retener el factor humano que es pilar básico de la organización y c) tener los conocimientos necesarios para asesorar y desarrollar adecuadamente al personal.

Esta responsabilidad, debe quedar a cargo de los líderes de instituciones educativas, en su ocupación de administradores, ya que una de sus funciones principales es asegurar la calidad y la eficiencia de la oferta educativa como una vía para lograr el mejoramiento de los individuos y de su comunidad.

Para alcanzar estos resultados, es necesario contar con instrumentos que ayuden a realizar un diagnóstico de su institución de manera que apoyen a implementar las estrategias de mejora. Una de estas estrategias, es el trabajar por el bienestar de su personal, que se ve reflejado en el clima laboral que impera en su institución, tomando en cuenta que el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, éste influye en el compromiso, productividad personal, conducta social en el trabajo y disposición al esfuerzo y por lo tanto en la productividad organizacional, crecimiento personal y satisfacción de los actores escolares.

Beneficios esperados

Una vez analizado el clima organizacional de una institución se reconocen cuáles son las variables que causan la mayoría de los problemas y sobre cuáles se puede actuar. A partir del conocimiento del clima prevaleciente en una organización, los directivos, pueden planear acciones sobre elementos específicos destinadas a cambiar el comportamiento de los empleados, mejorar la productividad y calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y coadyuvar a una mayor eficiencia en la organización. Lo anterior, permitirá a las organizaciones educativas acceder con eficiencia a los procesos de certificación que demanda ese ámbito.

Las organizaciones educativas con los nuevos enfoques de administración moderna, desarrollan hoy en día una clara tendencia a mejorar el servicio de atención al cliente; lo que obliga a una necesaria congruencia entre los procesos administrativos y psicológicos para la optimización del funcionamiento organizacional.

Al existir esa congruencia, el contexto laboral se ve beneficiado, existiendo compromiso en el personal, y propiciando en los colaboradores un caudal de ideas, conocimientos y experiencias que los conduzca a un mejor desempeño y el logro de la satisfacción del cliente.

Así mismo se ofrece a las autoridades escolares, una posibilidad de obtener resultados que les ayuden a tomar decisiones, al crear y aplicar acciones para incrementar el compromiso del personal con la institución y para mejorar las condiciones de trabajo.

Delimitación y limitaciones del estudio

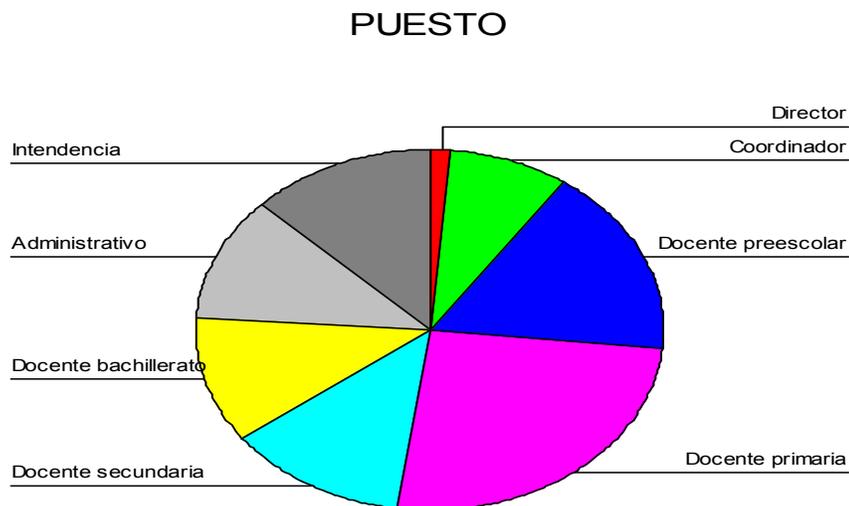
La investigación se llevó a cabo en una escuela privada de un estado del norte de México. La población participante está constituida por 8 empleados administrativos, 9 intendentes y 54 empleados académicos que laboran en la institución, de los cuales, 1 es el director, 6 tienen el cargo de coordinadores de nivel y 47 son docentes frente a grupo, 34 son profesores de tiempo completo y 13 trabajan por horas. (Véase tabla 2 y tabla 3).

Tabla 2. Porcentaje del personal de la Institución educativa.

Puesto	Cantidad	Porcentaje
Director general	1	1,41%
Coordinadores	6	8,45%
Docentes preescolar	12	16,90%
Docentes primaria	18	25,35%
Docentes secundaria	9	12,68%
Docentes bachillerato	8	11,27%
Administrativos	8	11,27%
Intendencia	9	12,68%
Totales	71	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el director del colegio.

Tabla 3. Gráfica de la población de la institución educativa.



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el director del colegio.

Los instrumentos de evaluación de Clima laboral y Compromiso Organizacional se aplicaron al personal docente, administrativo y de apoyo de una institución educativa privada en una ciudad al sureste de Nuevo León, la cual atiende alumnos de educación preescolar, primaria, secundaria y bachillerato.

La aplicación de las encuestas se realizó durante la jornada pedagógica del día 30 de enero de 2009. La aplicación de tuvo como propósito obtener datos descriptivos del clima laboral que es percibido tanto por los profesores como por las personas que trabajan en las áreas de servicio de la institución.

Como limitantes se puede mencionar la disponibilidad del tiempo del personal para la contestación de las encuestas, pues se otorgó un tiempo de 60 minutos, al personal de intendencia se le dieron 30 minutos más, pues leían más despacio sus encuestas que el resto del personal. A algunos profesores de bachillerato se les aplicó la encuesta a finales de febrero, pues se encontraban en receso por fin de semestre. La aplicación del instrumento además de tratarse de una encuesta de autorreporte, es un estudio transversal.

Capítulo 4

Método

En este capítulo, se describe el diseño de investigación y el tipo de estudio, asimismo, se detallan las características de la población y muestra, el procedimiento para la recolección de datos, instrumentos para la recolección de datos y finalmente el procesamiento de los datos obtenidos.

Diseño de la investigación

La presente investigación tiene como finalidad el estudio de la influencia del clima laboral en el compromiso organizacional, entre el personal que labora en una institución educativa. Para ello se utilizan instrumentos ya validados en contextos mexicanos, como son la Encuesta de Clima Laboral (ECL) de Ricardo Valenzuela (2004) y la encuesta de Compromiso Organizacional (ECO) de Meyer y Allen (1991).

El objetivo de esta investigación es determinar la influencia que tienen los factores de clima laboral sobre el compromiso organizacional del personal de una institución educativa, para este efecto se identifica la percepción del clima laboral, así como el compromiso afectivo, normativo y de continuidad que existe entre el personal de la institución, además de comprobar si existe una relación entre clima laboral y compromiso organizacional.

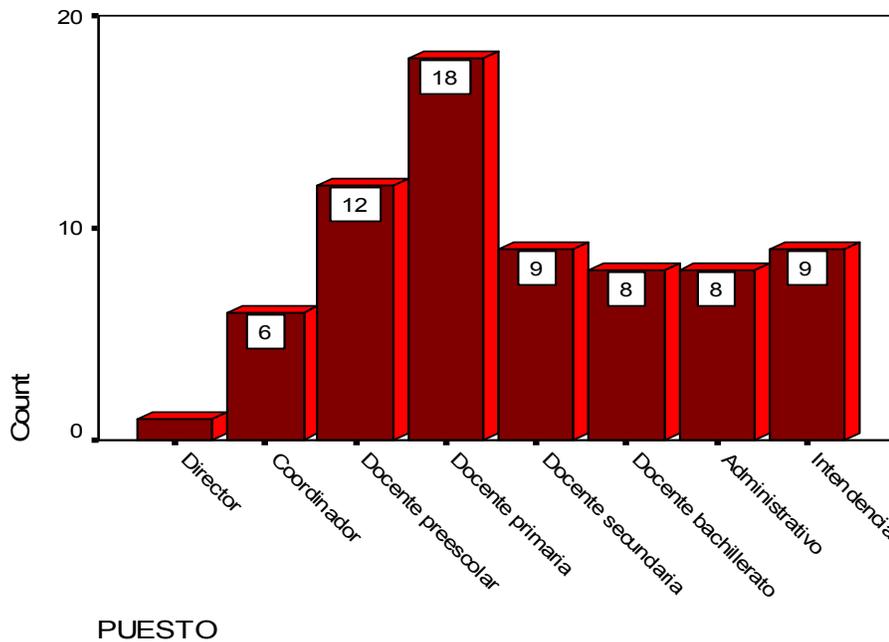
Esta investigación se enfoca en responder los siguientes cuestionamientos, ¿Cuál es la situación del clima laboral y compromiso organizacional que prevalece entre el personal de una institución educativa privada?, ¿Existe relación entre las dimensiones del clima laboral y los diferentes niveles de compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) en el personal de una institución educativa?, ¿Cuál es la dependencia del Compromiso Organizacional con respecto a los factores de clima examinados por la Encuesta de Clima Laboral (ECL)?

Población

La presente investigación fue realizada en un colegio particular en un estado del norte de la república mexicana. El colegio es una institución privada sin fines de lucro, ubicado en la región citrícola de la zona sureste del Estado de Nuevo León.

La población objeto de estudio (Véase tabla 4), está integrada por un director general, 6 coordinadores de nivel (preescolar, primaria, secundaria, preparatoria, SOI y administración), 34 maestros de planta, 13 maestros por horas, 8 empleados administrativos, 7 intendentes y 2 veladores, dando un total de 74 participantes. La distribución del personal se aprecia en la siguiente gráfica.

Tabla 4. Distribución del personal por puesto



Según las necesidades del colegio, se contratan a los docentes de varias maneras: docente tiempo completo o planta y docente por horas, la propuesta surge del coordinador de área y debe ser aprobada por el director y el patronato. Los trabajadores administrativos, de intendencia y veladores son trabajadores de planta.

Muestra

La muestra para la aplicación de cuestionarios es de 71 personas, que representa la población total, a excepción de 3 docentes del área de inglés, son extranjeros, no dominan el idioma español y son contratados temporalmente, por ello se consideró que no sería adecuada la aplicación de las encuestas en estos casos. Por lo tanto es una muestra finita de la población; es posible medir a toda la población, por lo que la muestra para este estudio es no probabilística.

Metodología

Este proyecto es un trabajo metodológico de investigación mixta, donde se utilizan técnicas cuantitativas y cualitativas, lo que permite dos tipos de análisis derivados de estos enfoques de investigación

Los métodos cuantitativos requieren del uso de medidas estandarizadas y del análisis de los datos en forma estadística, los datos obtenidos permiten generalizar los hallazgos a una población, que en este caso es la del colegio y ponen especial atención en la medición de variables, como las que se midieron en este estudio: Clima Laboral y Compromiso Organizacional. Para el manejo de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS.

Los métodos cualitativos utilizan instrumentos que permiten observar el fenómeno a profundidad y se enfocan en la descripción detallada y cuidadosa de situaciones particulares, con el fin de identificar problemas individuales que se llegan a presentar y tratar de solucionarlos (Valenzuela, 2005). Se realizó un análisis cualitativo mediante las preguntas abiertas del instrumento de evaluación del clima laboral del Dr. Ricardo Valenzuela (2005).

El estudio determina la relación que existe entre las dimensiones del clima laboral y la actitud de compromiso institucional; además de esta correlación se efectuó una regresión, ya que se determinaron las dimensiones específicas del clima que influyen en que se dé el

compromiso organizacional y en general para determinar en qué medida el clima laboral influye para crear en mayor o menor grado el compromiso de los docentes hacia la institución.

Las actividades realizadas para llevar a cabo la investigación fueron:

1. Diseño de la investigación
 - 1.1 Definición del problema de investigación y los constructos a medir.
 - 1.2 Definición del modelo metodológico a seguir.
 - 1.3 Definición de la muestra de personas participantes en el estudio.
2. Recopilación de datos
 - 2.1 Preparación de los materiales y espacio físico que se requerían para coleccionar los datos.
 - 2.2 Aplicación de los instrumentos y entrevistas.
 - 2.3 Re-aplicación del ECL para determinar la confiabilidad test-retest del instrumento.
 - 2.4 Conformación de la base de datos.
3. Análisis de datos
 - 3.1 Análisis de la información cuantitativa. Análisis estadístico descriptivo, análisis del instrumento e interpretación conceptual.
 - 3.2 Análisis de la información cualitativa.
4. Elaboración del informe de investigación y conclusiones

Los constructos que se evalúan en esta investigación son el clima laboral y el compromiso organizacional, para coleccionar los datos se aplican los instrumentos la Encuesta de Clima Laboral (ECL) de Ricardo Valenzuela (2005) y la encuesta de Compromiso Organizacional (ECO) de Meyer y Allen (1991), los cuales se detallan a continuación.

Instrumentos

Encuesta de Clima Laboral

El instrumento Encuesta de Clima Laboral (ECL), diseñado por el Dr. Jaime Ricardo Valenzuela (2005), tiene el propósito de proporcionar información acerca del clima laboral que prevalece en una institución, destacando fortalezas y debilidades que afectan la productividad del factor humano y la efectividad y eficiencia de la institución, es una encuesta de opinión que consta de dos partes: la primera plantea tres preguntas de respuesta abierta y la segunda que incluye un cuestionario de 80 preguntas de respuesta cerrada en una escala de Likert de cinco puntos, sobre el clima laboral, agrupadas en 10 escalas o categorías: trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldos y prestaciones y orgullo de pertenencia. A continuación se explica cada una de ellas:

Trabajo personal

En esta dimensión se describe lo relacionado con las funciones y responsabilidades con las cuales se enfrenta el trabajador y los factores externos que influyen en su desempeño. Esta escala permite hacer una aproximación a características esencialmente individuales, donde la persona reflexiona y analiza su desempeño real y actitud frente a lo que hace y la eficiencia y productividad que demuestra.

Normalmente cuando el trabajador entra a evaluar este tipo de categorías se enfrenta con situaciones que pueden pasar inadvertidas, tanto positivas como negativas como el sentirse aburrido, el tener libertad para hacer su trabajo, el creer que lo que hace no es interesante, quizás lo comenta con sus compañeros, pero rara vez efectúa una evaluación.

Algunos ejemplos de ésta son: “El trabajo es interesante”, “Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo”, “Sí tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo”, etc.

Supervisión

Esta característica distingue varios elementos y se relaciona directamente con la supervisión que el jefe tiene con el trabajador, entre ellos están: la confianza, la orientación, el valor del trabajo, la crítica, el respeto y la capacidad. Ahora bien, si en la anterior característica lo que prima es el trabajo personal, en la supervisión se comienzan a tejer relaciones del superior con el subordinado y a evaluar este tipo de relaciones, condicionadas igualmente al desempeño del trabajador.

En una investigación que realizó Henderson (2006) menciona que en una institución debe haber una persona que desarrolle habilidades para la mejor integración y comunicación entre los empleados; lo llama perceptor y debe ser una persona capaz y especializada en su área, que apoye el trabajo en equipo y que oriente a los empleados.

En este sentido el ECL utiliza oraciones como: “Mi jefe sí me tiene confianza para delegarme responsabilidades. Mi jefe sí sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar. Mi jefe sí valora mi trabajo. Mi jefe siempre me felicita cuando realizo bien mi trabajo”, etc.

Trabajo en Equipo y Relaciones con Compañeros de Trabajo

En esta categoría de análisis se tienen en cuenta características como: la comunicación entre áreas, la cultura del servicio, las metas, el espíritu de comunidad, la cordialidad y la amistad que trasciende las relaciones de trabajo. El trabajo en equipo conduce al aprendizaje en equipo. Se trata de construir el conocimiento de forma colectiva en busca de mejorar, para el

caso, la calidad educativa. Las competencias que cada trabajador demuestra en lo que hace, demandan compartir una misma visión.

Las personas son seres sociales. Cuando el equipo se apoya y existe confianza entre los miembros, se desarrolla un espíritu de equipo, un sentido colectivo de eficacia y la ausencia de subgrupos. Una institución educativa puede ser vista como una empresa que como todas presta servicios y su deseo es hacerlo de la mejor manera, funciona como un sistema que encaja cada uno de sus elementos de tal forma que logre que el equipo funcione en armonía.

En el instrumento ECL, ejemplo de esta dimensión son: “Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución; sí tenemos metas en común; tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden el ámbito de trabajo; sabemos cómo trabajar en equipo”, etc.

Administración

En esta categoría de análisis se incluyen aspectos relacionados con la planeación estratégica, las funciones de cada puesto, los procedimientos, las normas, la calidad en el desempeño, la evaluación del personal y el sistema administrativo en general.

La administración de una institución educativa es un tema complejo, ya que al hablar del área de la educación por lo general se piensa en los estudiantes y los maestros, pero resulta ser un mundo lleno de particularidades que no se centra sólo en el proceso enseñanza aprendizaje, sino que va más allá e involucra otra serie de factores para tener en cuenta. Es decir, en un programa con un clima organizacional positivo, el tiempo es usado adecuadamente y el equipo de trabajo no es llenado de tareas innecesarias.

Por ello, algunos cuestionamientos del ECL son: “El perfil del titular y las funciones de cada puesto están claramente especificadas; los procedimientos a seguir están claramente especificados; las normas a seguir dentro de la institución son, en cantidad, las apropiadas para

ayudar al buen funcionamiento de ésta; la forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es precisa, continua y justa”, etc.

Comunicación

Esta característica comprendida como un fenómeno social inherente al ser humano, que se encuentra presente en todas sus manifestaciones, es pieza vital en las relaciones de trabajo y más aún en la articulación de un sistema educativo porque se distingue en varias direcciones y grupos: docentes, directivos, administrativos, estudiantes y padres de familia, todos ellos como parte activa de la comunidad educativa.

La eficiencia en la comunicación ayuda a generar un buen ambiente laboral ya que los trabajadores incrementan su productividad y optimizan su desempeño, además las relaciones internas logran ser mejores. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2000, p. 431) argumentan que:

“La clave para tener un buen programa de relaciones internas consiste en disponer de canales de comunicación que proporcionen a los empleados el acceso a información importante de la empresa, así como la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos”.

Los mismos autores señalan que para facilitar que la comunicación sea eficaz se puede acudir a programas como la difusión de la información, la retroalimentación para los empleados y la asistencia personalizada al trabajador. Dentro de esta característica está inmersa la información y su adecuado y oportuno manejo para desarrollar los diferentes procedimientos propios de cada cargo.

En este punto es preciso diferenciar comunicación de información. La primera entendida como un proceso, es necesario que tenga la respectiva retroalimentación, mientras que la segunda es el uso que se le dé, lo que la hace valiosa. En general, se habla de comunicación que involucra información, aunque como ya se explicó, ésta última se centra en el empleo, pues corresponde normalmente a datos que se solicitan para llevar a cabo una tarea específica.

Dentro de esta categoría se analizan los siguientes aspectos: “La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa; la información que

solicito tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer mis necesidades; los directores favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta; en la comunicación informal, se procura ser discreto y respetuoso en la institución”, etc.

Ambiente Físico y Cultural

El ambiente físico y cultural en una institución incluye diversos factores que inciden de manera favorable o desfavorable en el desempeño de los trabajadores, entre los físicos se citan: los medios para hacer el trabajo, las condiciones de seguridad, las protecciones y el espacio físico. En cuanto al ambiente cultural se hace especial referencia a las conductas que presentan los trabajadores en el desarrollo de sus actividades y las relaciones con sus compañeros, además de los valores que la institución promueve.

El ambiente físico y cultural en una organización del tipo que sea, recibe una especial atención porque se trata del bienestar inmediato de los trabajadores. Brindar un ambiente que responda a sus necesidades y responsabilidades propias de su cargo afianza a crear un clima laboral ideal. Trejo (2004) afirma que debe ser un ambiente que posibilite la construcción de relaciones interpersonales y de comunicación en donde prevalezcan el respeto a la dignidad natural del ser humano; propiciar la unión, integración y desarrollo del trabajo en equipo en donde sea reconocida la contribución y punto de vista de todos, en donde además, el mostrar la humildad y la apertura se traduzca en saber escuchar y aprender de todo y de todos.

Algunos ejemplos de estos elementos son: “El espacio físico en que laboro siempre está limpio; los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos; no existen conductas discriminatorias de las personas; en general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral”, etc.

Capacitación y Desarrollo

En las instituciones en las que se valora el desarrollo profesional se encuentran formas creativas de solventar los costos de la capacitación y actualización constante para el equipo de trabajo, esto significa que se da importancia a que el equipo, incremente sus conocimientos y amplíe su repertorio de competencias (Bloom, 2000).

Una institución que busca la mejora en la calidad educativa se preocupa por tener personal calificado en todos los cargos: directivos, administrativos, docentes, personal de apoyo y de intendencia. Esto sin duda contribuye a que los servicios que presta la institución satisfagan cada vez más, tanto al cliente interno como al cliente externo.

Así se intenta que cada trabajador se capacite en temas relacionados con su área de desempeño, y logre articular la teoría con la práctica con el fin de ofrecer servicios de calidad. Hacia este rubro el ECL, cuestiona: “La capacitación que la institución ofrece es congruente con su misión y objetivos; la institución siempre toma en cuenta mis intereses y necesidades de capacitación; como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero“, etc.

Promoción y Carrera

Para ascender en una institución del sector educativo, la experiencia, el desarrollo profesional y la trayectoria tienen un valor muy estimable, es decir que resulta significativo para el centro escolar contar con talento humano que se distingue en estos tres aspectos mencionados, que aprovecha la institución para mejorar la calidad en los servicios que ofrece.

Por tratarse del área de la educación, en donde el contexto es cambiante y la era del conocimiento y sus avances es una constante, las organizaciones requieren establecer políticas que sean comprendidas por los trabajadores. La categoría de promoción y carrera es fruto de la capacitación y desarrollo que se implementen para los empleados de la institución.

Sin lugar a dudas entre más y mejor esté preparado el trabajador para afrontar nuevos retos se progresa en la calidad en el servicio, el éxito depende del empeño e interés que le imprima a su trabajo, para ejemplo de esta área se considera: “Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son claras y precisas; la probabilidad de ser promovido en la institución es alta, ya que las decisiones que al respecto se toman son justas y equitativas; existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución”, etc.

Sueldos y Prestaciones

El sueldo se define como todo lo que recibe el trabajador como retribución por los servicios prestados a un empleador. Gómez-Mejía et al. (2000) definen las prestaciones como recompensas colectivas que proporcionan seguridad a los empleados y a los miembros de sus familias. Y por último están los incentivos que enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño.

Cada persona da un significado diferente a la retribución económica, para algunos es un motivador poderoso que puede comprar status y seguridad, para otros es una forma legítima de reconocimiento, el dinero también puede tener un significado simbólico debido a que es un indicador de equidad. Algunos trabajadores pueden de manera inconsciente o consciente relacionar su esfuerzo con la percepción de su paga (Bloom, 2000).

Sin duda esta categoría es una de las más complejas de abordar en el estudio sobre el clima laboral, porque toca fibras que para el trabajador son vitales, su sobrevivencia y estabilidad económica dependen de lo que devengue. Hellriegel et al. (2002, p.366) comentan:

“Tres factores que hacen desmerecer las opiniones de equidad son ingresos bajos, confidencialidad en los sueldos y grandes diferencias salariales entre el director general y otros ejecutivos en la cúspide y los empleados de los niveles más bajos. Los empleadores deben evitar estos problemas y ofrecer prestaciones generosas para atraer y retener los mejores talentos”.

El ECL cuestiona ejemplos como: “Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia; mi sueldo es equitativo al que mis compañeros, en puestos similares, reciben; la institución ofrece prestaciones que superan por mucho las que la ley obliga; existen atractivos incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional”. Etc.

Orgullo de Pertenencia

Esta categoría de análisis recoge elementos de lo que se conoce como la cultura organizacional, en donde la misión (por qué existe), visión (qué quiere ser) y valores (en qué se cree), de la institución se conjugan y es presentada a los trabajadores no sólo con el objetivo de que la conozcan sino que logren identificarse y comprometerse con ella. Shein (citado por Millán et al. 2002, p. 33) define la cultura como un conjunto de suposiciones básicas compartidas por un grupo que las ha aprendido y que ayuda a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien como para considerarlas válidas.

Dentro de estas consideraciones el ECL consta de los siguientes ejemplos: “Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad; creo que la misión que la institución tiene es muy trascendente para la sociedad; mi familia se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución; me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución”, etc.

A través de la ECL se pueden diagnosticar las causas posibles de un rendimiento deficiente y para definir planes estratégicos que promuevan el óptimo desempeño del factor humano en la misma.

En la primera parte, este instrumento consta de tres preguntas de respuesta abierta. Las personas encuestadas pueden dar una respuesta espontánea, buscando ser breve e informativa a la vez. En la segunda parte, el instrumento pide al encuestado evaluar diversas

características de la institución, utilizando una escala de 1 a 5, dependiendo si la situación que prevalece en él, corresponde más a una característica "negativa" o a una "positiva", respectivamente.

Los valores de en medio sirven para indicar varios grados de presencia o ausencia de cada característica. Se pide a los encuestados que traten de responder cada reactivo rápidamente pero en forma cuidadosa, marcando con una "X" en la posición en la que se encuentre la institución, según su opinión.

Como una manera de garantizar al trabajador que las respuestas que proporcionaron en lo particular son manejadas de manera anónima, estrictamente confidencial y privada, se explica que sólo se reportan los resultados globales. Se manifiesta que si alguna persona no pudiera responder algo, por el deseo de conservar su privacidad, es preferible que así lo indique, en lugar de falsear la información, se les invita a que sus respuestas sean totalmente honestas.

Encuesta de Compromiso Organizacional

El cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), responde a una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta que son: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Las puntuaciones de este tipo de escala se obtienen sumando los valores alcanzados respecto a cada afirmación. Por ello, se denomina escala aditiva. A mayor puntuación, mayor la percepción de ese factor. Algunos reactivos están expresados en forma inversa, por lo que es conveniente invertirlos en el momento de calificarlos.

El cuestionario de compromiso organizacional se ha aplicado en poblaciones mexicanas con resultados robustos en estudios efectuados por Arias (2001), Belausteguigoitia (2000) y Uribe (2001).

El cuestionario para medir el Compromiso Organizacional se compone de 18 reactivos, Meyer y Allen (citados por Arias, 2001) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, normativo y de continuidad; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización. Se entiende por cada uno ellos, la siguiente definición:

Compromiso afectivo

Es el **deseo** del trabajador de permanecer en la institución porque ha creado lazos emocionales con la misma. Se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

Algunos reactivos de este compromiso son: “Me siento como parte de la familia en la organización.”, “Tengo un gran sentido de pertenencia a la organización”.

Compromiso normativo

Es el **deber** moral del trabajador de permanecer en la institución por haberle dado una oportunidad o recompensa. Es aquel compromiso que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

Ejemplos de este compromiso se plasman en las frases: “Estar cambiando constantemente de organización en organización no me parece ético”. “Una de las principales

razones por las que continúo trabajando para la organización es que creo que la lealtad es importante y por lo tanto tengo un sentimiento de obligación moral de permanencia”.

Compromiso de continuidad

Es la **necesidad** del trabajador de permanecer en la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo en ella.

Señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

Ejemplos de este compromiso son los ítems: “En este momento, permanecer en la organización es cuestión de necesidad, más que deseo”. “Siento que tengo pocas opciones de trabajo a considerar si dejo la organización”.

Apoyo percibido en la organización (Perceived Organizational Support. POS)

A la encuesta de compromiso organizacional se le adicionaron siete reactivos que permitirían evaluar el apoyo percibido de la organización. Dichos ítems fueron tomados del instrumento de Bettencourt, Gwinner y Meuter (2001). Algunos ejemplos de estos son: “En la organización valoran mi trabajo”, “Se preocupan por mi bienestar y persona”, “Valoran mi opinión y reconocen mis logros”.

Procedimiento para la Recolección de Datos

Se aplicaron los instrumentos de recolección de datos durante las primeras horas de la jornada pedagógica llevada a cabo el día 30 de enero de 2009, en las instalaciones del colegio a evaluar, para ello se contaba con la autorización, mediante una carta de consentimiento, del director del colegio. (Véase apéndice 3).

La aplicación de estos instrumentos se realizó de manera grupal y simultánea entre todos los miembros del personal de la institución (excepto profesores de bachillerato, quienes se encontraban en receso por fin de semestre, a ellos se les aplicó al final del mes de febrero), para este efecto, se apoyó en la lectura de las instrucciones para responder los instrumentos, dándose un tiempo de 60 minutos para contestar los mismos, durante este tiempo el evaluador estuvo disponible para esclarecer dudas que surgieran al respecto.

Procesamiento de los datos

A continuación se describe el procedimiento para la recolección de datos:

- Elaboración de una base de datos en un archivo de Excel para capturar la información, posteriormente revisar que la captura fuera correcta.

- Realizar la calificación y sumatoria de puntos por dimensión, en cada uno de los cuestionarios. Después, hacer la sumatoria general por cuestionario y construir una escala por rango y actitud (muy favorable, favorable, desfavorable y muy desfavorable) para cada una de las dimensiones y variables manejadas en esta investigación.

- Obtener los resultados de estadística descriptiva: la media, mediana, moda, desviación estándar, sesgo, el puntaje mínimo y máximo y el rango potencial, por dimensión y variable.

- Elaborar el análisis estadístico de correlación entre las variables, utilizando el diagrama de dispersión y el coeficiente de determinación de Pearson.

- Analizar los instrumentos al determinar indicadores de confiabilidad: consistencia interna y test-retest.

-Validar el contenido: indicar qué tan bien el instrumento mide el punto de interés y las conductas bajo consideración, de tal forma que su contenido sea una muestra representativa de lo que se pretende evaluar, mediante la comparación del contenido del instrumento con el universo de contenidos y conductas a ser medidas. Si un test tiene validez de contenido, se puede decir que sus calificaciones son confiables (Valenzuela, 2005).

-Validar el criterio: Consiste en qué tan acertadamente el test permite predecir el desempeño futuro o estimar el desempeño actual de una medición diferente de la del test en cuestión.

-Validar el constructo: interpretar la ejecución de una prueba en términos de alguna característica, cualidad o constructo psicológico, es decir qué tan acertadamente el desempeño en un test puede interpretarse como una medida significativa de ciertas características o cualidades. El análisis factorial es una técnica comúnmente usada para determinar la validez de constructo (Valenzuela, 2005).

- Realizar un análisis de regresión jerárquica para medir la influencia de las dimensiones de clima laboral sobre el compromiso organizacional.

-Analizar conceptos, buscar relaciones (estadísticas) entre las variables medidas e interpretar el significado de dichas relaciones en términos del marco teórico, como una forma de profundizar en la comprensión que se tiene del constructo y lograr determinar el grado en el que dicho constructo puede ser medido adecuadamente con el instrumento de clima laboral.

-Por último, transcripción y análisis de las entrevistas realizadas en la primera parte de ECL, a un formato Word, elaborar cuadros para presentar las percepciones de las respuestas obtenidas y plasmar las opiniones de los trabajadores acerca de cada una de las cuestiones (dimensiones) tratadas en las entrevistas para presentar los resultados cualitativos.

Capítulo 5

Resultados

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos ECO y ECL que responden a los problemas de investigación planteados. En primer lugar se muestran los resultados del estudio cualitativo, producto de la primera parte del instrumento ECL, donde se plasman las respuestas del personal participante, a las preguntas abiertas que cuestionan: qué es lo que más les gusta o disgusta de su trabajo y las sugerencias que proponen para una mejoría.

Posteriormente dentro del estudio cuantitativo, se muestran los análisis de estadística descriptiva de los datos recabados con los instrumentos ECO y la segunda parte de ECL, continuando con la validez y confiabilidad de los instrumentos aplicados.

Finalmente se revisan los resultados de las correlaciones y las regresiones para identificar la influencia de las dimensiones de clima en el compromiso organizacional, así como la influencia del apoyo percibido en la organización en los mismos niveles de compromiso y así poder concluir sobre las relaciones que existen entre estos constructos.

Presentación de resultados

Datos demográficos

Inicialmente se describen los datos demográficos, se aplicaron los instrumentos a 71 participantes de los 74 que forman el total de la población del personal que labora en el colegio, esto se debe a que 3 de los docentes son de nacionalidad extranjera, no dominan el español y su trabajo en el colegio es temporal, por ello se consideró que no aportarían datos significativos.

De los 71 participantes, 21 son hombres (32%) y 50 son mujeres (68%), la edad promedio es 41 años, siendo 19 años el personal más joven y 63 años el personal mayor. La antigüedad promedio de 5 años. Lo anterior se puede identificar en la tabla 3.

Tabla 5. Datos demográficos

Personal	Sexo masculino	Sexo femenino	Edad promedio	Antigüedad promedio
Resultados =	21 hombres	50 mujeres	41 años	5 años

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el director del colegio.

Resultados cualitativos

A continuación se muestran las respuestas más frecuentes recopiladas de la primera parte del instrumento Encuesta del Clima Laboral que se refiere a tres preguntas abiertas donde se cuestiona al personal sobre: ¿Cuáles son las tres cosas que más te agradan del clima laboral que hay en la institución?, ¿Cuáles son las tres cosas que más te desagradan del clima laboral que hay en la institución? y ¿Cuáles son tres sugerencias que permitirían mejorar el Clima laboral de la institución?

Al hacer el análisis de contenido de las respuestas que ofrecieron los participantes, se agruparon en tres diferentes categorías, que se presentan en la Tabla 6

Tabla 6. Frecuencia y porcentaje de respuestas abiertas del ECL.

Preguntas	Respuestas	frecuencia	Porcentaje	
<i>Le agrada</i>	Compañerismo	61	29%	
	Valores: Respeto, lealtad, solidaridad	27	13%	
	Labores cotidianas	20	10%	
	Relación con su jefe	12	6%	
	Comunicación	10	5%	
	Ambiente alegre	10	5%	
	Libertad de cátedra	5	2%	
	Otras con frecuencia menor a 3	75	30%	
	TOTALES	210	100%	
<i>Le desagrada</i>	No le desagrada nada	60	29%	
	Falta de comunicación	22	10%	
	Falta de valores: Injusticia, desigualdad, discriminación	21	10%	
	Falta de Prestaciones y motivaciones	16	8%	
	Chismes	11	5%	
	Favoritismo	10	5%	
	Inflexibilidad	10	5%	
	Cambio de directores	9	4%	
	División entre áreas de trabajo	7	3%	
	Otras con frecuencia menor a 3	44	21%	
	TOTALES	210	100%	
	<i>Sugerencias</i>	Actividades de integración y convivencia entre áreas	31	15%
		Reconocimientos y Gratificaciones	22	10%
Igualdad entre el personal		22	10%	
Mejorar áreas de trabajo		20	10%	
Mejorar comunicación		20	10%	
Capacitación, cursos y jornadas pedagógicas		16	8%	
Respetar horario familiar		14	7%	
Empatía en situaciones personales		14	7%	
Otras con frecuencia menor a tres		51	23%	
TOTALES		210	100%	

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el director del colegio.

Como se aprecia en la tabla de frecuencias, la respuesta más común en la primera categoría que se refiere a ¿Cuáles son las tres cosas que más agradan del clima laboral que hay en la institución? Los encuestados coincidieron en que lo que más les agrada es el

compañerismo”, otras dos menciones muy populares también fueron: “los valores”, entre los cuales mencionaron el respeto, la lealtad y la solidaridad.

Ambas menciones están estrechamente relacionadas en el sentido en que ambas hacen referencia a la preferencia que tienen los académicos encuestados por un clima de trabajo agradable donde prevalezca la ayuda entre los compañeros de trabajo. Las menciones menos populares fueron la “libertad de cátedra” y un “ambiente alegre”. Cabe destacar que el rubro “otras menciones” tuvo el mayor porcentaje, algunas menciones de este rubro fueron: el horario, los festejos, la amistad, el profesionalismo y la entrega del personal entre otras menciones.

En cuanto al rubro de lo que más les desagrada a los maestros de su ambiente laboral, la mención más popular fue que “no les desagrada nada”. Sin embargo las otras menciones más populares hicieron referencia a “la falta de comunicación” y la “falta de valores”, entre los cuales mencionaron “la injusticia, desigualdad y discriminación”. Cabe mencionar que los valores o la falta de estos, son un aspecto importante para los profesores participantes en el estudio debido al número de menciones entre quienes los ven como un aspecto positivo y quienes piensan que son un aspecto sobre el cual debe trabajarse. Los aspectos con menos menciones de lo que les desagrada a los académicos son: los cambios de directores y la falta de integración entre el personal que es parte de las diferentes áreas de la escuela, tales como: preescolar, primaria, secundaria y preparatoria. Los maestros hacen referencia a que a veces no conocen al personal que labora en áreas diferentes a sus propias áreas de trabajo.

Es precisamente este aspecto sobre el cual los maestros tuvieron un mayor porcentaje de respuestas en el rubro “sugerencias”. Los maestros piensan que son necesarias más actividades que logren la convivencia e integración entre el personal académico de todas las áreas anteriormente mencionadas. Otras menciones populares en este rubro fueron el obtener “reconocimientos y gratificaciones”, “lograr igualdad entre el personal”, “mejorar la comunicación” y “mejorar las áreas de trabajo”.

Los maestros refirieron que se sentirían más motivados en su labor si lograsen tener algún reconocimiento por el buen desempeño de sus alumnos. En cuanto al aspecto de la “igualdad” los maestros refirieron la existencia de factores que les causan molestia en el sentido de que existe desigualdad de sueldos y prestaciones entre personas que realizan la misma labor, lo cual es un factor desmotivante para los maestros menos favorecidos.

Otras sugerencias de los maestros es que la institución respete los horarios de trabajo establecidos debido a que en numerosas ocasiones los maestros tienen que asistir a jornadas de asesoría extra clase, capacitación y labores diversas fuera de su horario de trabajo. Algunos maestros sugirieron también mayor “empatía” por parte del cuerpo directivo a los problemas personales o de salud que ocasionalmente padecen los maestros.

Un aspecto digno de analizarse es el de la “comunicación”, debido a que tiene menciones en todas las categorías de análisis, para algunos maestros es algo positivo, sin embargo otros perciben falta de comunicación y de hecho sugieren fomentar la misma.

Finalmente, si se analiza la tabla de manera general se puede observar que las categorías de “lo que más les desagrada” y las “sugerencias” tienen un mayor número de aspectos o menciones por parte del cuerpo académico encuestado, que la sección “lo que les agrada”, lo cual es un indicador de que existen ciertas inconformidades por parte del personal encuestado que superan los aspectos que ellos consideran positivos de su ámbito de trabajo.

Este estudio es sin duda relevante debido a que a través de él se pueden analizar los aspectos negativos a los cuales los maestros hacen referencia y para proveer sugerencias que conlleven a sugerir cambios tendientes a lograr un ambiente de trabajo más favorable para la institución que es parte de este estudio.

Resultados Cuantitativos

Análisis estadístico descriptivo

En seguida se muestra el análisis estadístico descriptivo que consiste en organizar, resumir y evaluar los datos obtenidos en la investigación Zinser (1987). Con este análisis se responde la pregunta de investigación ¿Cuál es el clima laboral y el compromiso organizacional que se percibe en la institución educativa?

Para organizar y resumir los datos, se calculan las medidas de tendencia central: media, mediana y moda, y desviación estándar como medida de dispersión. Estas medidas se aplican a las dimensiones, así como a cada una de las preguntas de la Encuesta de Clima Laboral y la Encuesta Compromiso Organizacional.

Durante este análisis también se calcula el sesgo (skewness) que se refiere a la medida de la asimetría de la probabilidad de distribución de una variable de valor real, y la kurtosis, que es el coeficiente de apuntalamiento o máximo de la probabilidad de distribución de una variable de valor real, entre mayor es la kurtosis significa que es más la varianza debido a infrecuentes desviaciones extremas para cada pregunta, lo que permitió contar con información adicional para analizar de manera inicial los reactivos. Manzano y Durán (2001).

Análisis Estadístico Descriptivo de la Encuesta de Clima Laboral

Trabajo Personal

Como se puede observar en la Tabla 7, en la dimensión de *Trabajo Personal* las respuestas tienden a ser favorables, el número que con mayor frecuencia emplearon los respondientes fue el 5. Asimismo, el promedio de la dimensión (4.21) es un resultado que se inclina a lo positivo.

La pregunta con promedio más alto (4.76) se refiere a que la gente se siente competente para desempeñar su trabajo. Además en esa pregunta se observa una desviación estándar baja, que implica mayor coincidencia en la opinión de los participantes.

La pregunta con promedio más bajo de la escala (3.87), indica que para los respondientes los factores externos ayudan moderadamente a que el trabajo sea eficiente.

Tabla 7. Resultados estadística descriptiva dimensión *Trabajo Personal*

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Objetivos claros	4.25	5	5	0.996
Trabajo interesante	4.42	5	5	1.023
Trabajo estable	4.17	4	5	0.985
Libertad en el trabajo	3.94	4	4	1.182
Trabajo trascendente	4.30	5	5	0.916
Competente en el trabajo	4.76	5	5	0.572
Eficiencia por factores externos	3.87	4	4	1.055
Sentimiento de productividad	4.51	5	5	0.652
Dimensión completa	4.2168	5	5	1.0360

Nota. Escala del 1 al 5

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por los encuestados.

Supervisión

Los resultados de la dimensión *Supervisión* que se encuentran en la Tabla 8, denotan una tendencia favorable, en donde la puntuación promedio es de 4.12. Destaca con la puntuación promedio más alta (4.46) el ítem relacionado con el trato respetuoso que brindan los jefes, además presenta en unanimidad como número más frecuente (moda) el 5.

La pregunta con la media más baja (3.62) es la que se refiere a felicitar a los colaboradores por el trabajo bien hecho, sin embargo, tiene la desviación estándar más alta del factor, lo que refleja mayor dispersión y menos acuerdo ente los respondientes con respecto a esta pregunta.

Tabla 8. Resultados estadística descriptiva dimensión *Supervisión*

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Delegación	4.2333	5	5	1.0748
Orientación a colaboradores	3.7712	4	5	1.2083
Valoración del trabajo de la gente	3.9664	4	5	1.2069
Crítica positiva	3.9576	4	5	1.0733
Felicitación al trabajo bien hecho	3.6218	4	5	1.3276
Trato respetuoso	4.4622	5	5	0.9000
Asignación actividades apropiadas	4.2330	5	5	1.0903
Capacidad y voluntad	4.0170	4	5	1.0734
Dimensión completa	4.1290	4	5	0.8928

Nota. Escala del 1 al 5

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por los encuestados.

Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo

En la Tabla 9, se observa que el factor de *Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo* presenta resultados favorables e intermedios, puesto que a pesar de que la mediana y moda son 4, la media aritmética es de 3.87, este promedio general y los resultados se encuentran alrededor del 4 (mediana).

La pregunta que destaca positivamente en este factor, se refiere a que sí establecen relaciones de amistad entre compañeros con 4.48 de promedio. La pregunta que posee un resultado con tendencia a lo desfavorable es la de comunicación entre áreas 2.97, ya que los respondientes la contestan con mayor frecuencia con el número 3 y menor (moda).

Tabla 9. Resultados estadística descriptiva dimensión *Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo*.

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Comunicación entre áreas	2.97	3	2	1.320
Ayuda mutua y servicio	3.59	4	5	1.271
Metas en común	3.66	4	5	1.276
Saber trabajar en equipo	4.03	4	4	1.000
Trabajo en equipo sin rivalidad	3.89	4	4	1.115
Cordialidad y respeto	4.28	5	5	0.881
Amistad	4.48	5	5	0.753
Relaciones positivas	4.11	4	4	0.903
Dimensión completa	3.8768	4	4	0.75961

Nota. Escala del 1 al 5

Fuente: *Elaboración propia, con datos proporcionados por los encuestados.*

Administración

El factor de *Administración* obtuvo puntajes con una tendencia intermedia como puede observarse en la Tabla 10, ya que a pesar de que consistentemente el número que se emplea con mayor frecuencia es el 4 (moda y mediana), el promedio es de 3.7694 que lo hace un resultado más cercano a lo intermedio, y que se refleja en la pregunta con promedio más bajo (3.21), que señala que de manera general el sistema de evaluación del desempeño no siempre se percibe favorablemente.

El puntaje más alto es 4.04 referente a la definición del perfil y funciones de los trabajadores de la institución muy cercano a la responsabilidad y calidad en el desempeño de los trabajadores.

Tabla 10. Resultados estadística descriptiva dimensión *Administración*

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Planeación compartida	3.76	4	4	1.101
Perfil y funciones definidas	4.04	4	5	1.152
Procedimientos claros	3.99	4	5	1.153
Cantidad apropiada de normas	4.01	4	5	1.035
Responsabilidad y calidad	4.03	4	4	0.894
Criterios de evaluación personal	3.49	3	4	1.145
Evaluación del desempeño justa	3.21	3	3	1.253
Sistema administrativo apropiado	3.62	4	4	1.138
Dimensión completa	3.7694	4	4	0.7901

Nota. Escala del 1 al 5.

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por los encuestados.

Comunicación

Comunicación es otro de los factores que se observa con puntajes intermedios en el promedio como se puede apreciar en la Tabla 11.

Las respuestas se agrupan alrededor del 4 (mediana y moda) y el promedio fue de 3.81, la pregunta con una puntuación más alta en el factor es la comunicación en su área, sin embargo la tendencia es también intermedia (3.59).

El ítem que tiene una puntuación media más baja, 3.34, está relacionado con que la gente admite que en la comunicación informal hay falta de discreción y respeto, hay muchos chismes en la institución, existe coincidencia con lo analizado en la parte cualitativa, este valor se afirma también como un desagrado del clima laboral.

Tabla 11. Resultados estadística descriptiva dimensión *Comunicación*

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Comunicación en su área	4.38	5	5	0.834
Comunicación director a empleado	3.90	4	5	1.110
Información oportuna	3.76	4	4	1.165
Cantidad y calidad de información	3.89	4	4	1.036
Información y ordenes congruentes	3.72	4	4	1.149
Se favorece expresión de ideas	3.89	4	4	1.076
Discreción y respeto	3.34	4	4	1.414
Comunicación eficiente	3.65	4	4	1.196
Dimensión completa	3.8151	4	4	0.8524

Nota. Escala del 1 al 5

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por los encuestados.

Ambiente físico y cultural

En este factor de *Ambiente físico y cultural* se presentan resultados intermedios hacia una tendencia moderadamente favorable como se puede observar en la Tabla 12, el promedio de la dimensión completa es de 3.67 y la respuesta más frecuente es 4 (moda).

La pregunta en la que se obtiene una media más alta y una elevada consistencia es la de ausencia de acoso sexual. Por otra parte, la pregunta con promedio más bajo relativo (3.11) dentro del factor es: los medios (equipo, material didáctico) para hacer bien mi trabajo están en buen estado, por lo que se puede concluir que los respondientes están moderadamente convencidos al respecto.

Tabla 12. Resultados estadística descriptiva dimensión *Ambiente físico y cultural*

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Limpieza instalaciones	4.14	4	5	0.930
Medios (equipo, material didáctico)	3.11	3	4	1.420
Condiciones de seguridad	3.27	4	4	1.287
Protecciones para trabajo seguro	3.63	4	4	1.290
Conductas no discriminatorias	3.54	4	3	1.240
Directores no abusan del poder	3.23	3	5	1.406
Ausencia de acoso sexual	4.34	5	5	1.383
Ambiente físico y valores	4.15	4	4	0.966
Dimensión completa	3.6761	4	4	0.73241

Nota. Escala del 1 al 5

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por los encuestados.

Capacitación y desarrollo

En la Tabla 13 se puede observar que la media de *Capacitación y Desarrollo* es de 3.52 lo que refleja una tendencia intermedia en las repuestas de los participantes hacia la capacitación y desarrollo en la institución.

Destaca positivamente la pregunta relacionada con Capacitación congruente con la misión, con una media de 3.96; y el 5 como repuesta más frecuente entre los encuestados. En cuanto a la cantidad de cursos que se ofrece al personal, los respondientes tienen una opinión más intermedia, ya que es la que obtiene el promedio más bajo en el factor (3.10) y la respuesta más frecuente es el 3.

Tabla 13. Resultados estadística descriptiva dimensión *Capacitación y desarrollo*

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Capacitación congruente con misión	3.96	4	5	1.114
Capacitación acorde a necesidades	3.27	4	4	1.434
Cantidad de cursos	3.10	3	4	1.456
Capacitación a la vanguardia	3.54	4	4	1.240
Cursos como parte del trabajo	3.62	4	5	1.324
Cursos de desarrollo integral	3.72	4	5	1.278
Recursos suficientes para capacitar	3.32	3	3	1.381
Calidad de capacitación	3.72	4	5	1.233
Dimensión completa	3.5299	4	5	1.06747

Nota. Escala del 1 al 5

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por los encuestados.

Promoción y carrera

En cuanto a la dimensión *Promoción y carrera*, la Tabla 14 muestra que el promedio general es de 2.76 lo que representa una tendencia desfavorable hacia este factor.

Las dos preguntas con puntaje relativamente más bajo en promedio (2.52 y 2.54), mencionan que si son tomados en cuenta para promoción y las relacionadas con oportunidades de promoción, coinciden los ítems en lo referente a promoción dentro de la institución. La pregunta con mayor puntaje promedio (3.25) es la de políticas de promoción clara y precisa.

Tabla 14. Resultados estadística descriptiva dimensión *Promoción y carrera*

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Políticas de promoción claras	3.25	4	4	1.381
Oportunidades de promoción	2.54	3	1	1.307
Promoción justa y equitativa	2.62	3	3	1.280
Preparación para ascender	2.66	3	3	1.309
Ascensos significativos	2.82	3	3	1.437
Toman en cuenta para promoción	2.52	3	1	1.286
Futuro halagueño	2.90	3	3	1.375
Hacer carrera	2.85	3	3	1.283
Dimensión completa	2.7694	3	3	0.97024

Nota. Escala del 1 al 5.

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por los encuestados.

Sueldos y prestaciones

Esta dimensión presenta resultados inclinados hacia lo negativo, con una media general de 2.61, la moda en las respuestas se observa en 1 por lo que se afirma como una dimensión desfavorable, como puede observarse en la tabla 15.

La pregunta con el promedio más alto dentro de la escala (3.18) se refiere a la utilidad de prestaciones, sin embargo, representa un puntaje intermedio dentro de la escala. Por otro lado, la pregunta con promedio más bajo (1.92) se refiere a incentivos económicos y con una mayor frecuencia de respuestas en 1.

Tabla 15. Resultados estadística descriptiva dimensión *Sueldos y prestaciones*

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Sueldo suficiente para necesidades Superior al de otras instituciones	2.37	2	1	1.344
Sueldo equitativo	2.68	3	3	1.307
Prestaciones superiores a la ley	3.04	3	3	1.292
Incrementos superiores a la inflación	2.66	1	1	1.373
Incentivos económicos	2.44	2	3	1.168
Utilidad de las prestaciones	1.92	1	1	1.131
Sueldos y prestaciones motivan	3.18	3	2	1.257
	2.31	2	1	1.337
Dimensión completa	2.5739	2	1	.84372

Nota. Escala del 1 al 5.

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por los encuestados.

Orgullo de pertenencia

En la Tabla 16, se puede observar que la media para la dimensión Orgullo de pertenencia es de 4.27, y la mayor frecuencia de respuestas en general fue 5, lo que representa una tendencia claramente favorable. Lo cual se ve reflejado también en la pregunta específica del gusto de trabajar en una institución que ofrece a la sociedad servicios educativos de calidad, que presenta el promedio más alto del factor (4.51).

La pregunta con el promedio relativamente más bajo en esta dimensión (3.77), es la de sentirse orgulloso por los escasos conflictos que se presentan, que representa una respuesta más intermedia al respecto.

Tabla 16. Resultados estadística descriptiva dimensión *Orgullo de pertenencia*

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Imagen positiva en la sociedad	4.38	5	5	1.033
Servicios educativos de calidad	4.51	5	5	0.954
Misión trascendente	4.44	5	5	0.952
Orgulloso por escasos conflictos	3.77	4	4	1.186
Familia a gusto con esta institución	4.06	4	5	1.206
Identificación con valores	4.28	5	5	1.017
Compromiso con los objetivos	4.37	5	5	0.898
Orgullo de pertenencia	4.39	5	5	0.918
Dimensión completa	4.2750	5	5	1.0205

Nota. Escala del 1 al 5.

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por los encuestados.

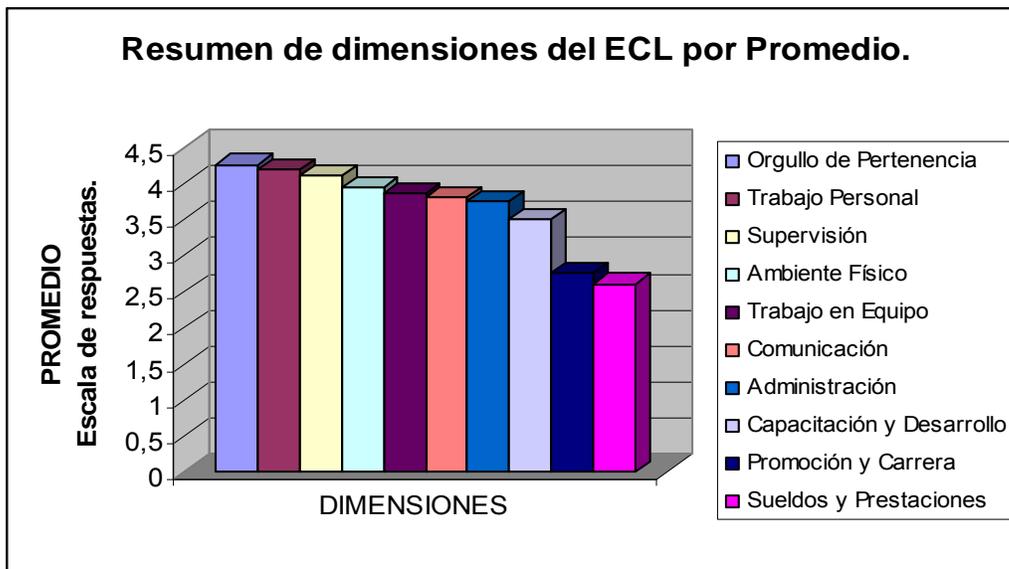
Resultados comparativos de las dimensiones del ECL

En la Tabla 17 se presentan las diez dimensiones que integran la Encuesta de Clima Laboral ordenadas del más alto al más bajo puntaje promedio. Se puede apreciar que hay cuatro dimensiones (*Orgullo de pertenencia, Trabajo personal, Supervisión y Ambiente físico y cultural*) con medias cercanas a 4.0 ó mayores, lo que significa que en esos temas los respondientes tienen una opinión positiva en general.

Otras cuatro dimensiones (*Trabajo en equipo, Comunicación, Administración y Capacitación y desarrollo*) presentan medias más cercanas al 3.0 ó 3.5 de la escala por lo que los participantes tienen una opinión más intermedia al respecto y finalmente, *Promoción y carrera y Sueldos y prestaciones*, obtuvieron puntajes promedio por debajo de 3.0 que indica que los respondientes tienen una opinión que tiende a ser más desfavorable hacia estos aspectos.

Tabla 17.

Gráfica de las Dimensiones de la Encuesta de Clima Laboral por promedio.



Al analizar la Tabla 18, se puede profundizar en estos resultados. Destaca con la puntuación promedio más alta, la dimensión de *Orgullo de pertenencia* (4.27), que además presenta una moda y una mediana de 5 y la desviación estándar es ligeramente superior a 1, por lo que los respondientes eligieron consistentemente y con mayor frecuencia el 5 como respuesta. También se observa que el tema de *Trabajo personal* es un punto satisfactorio para los participantes de la encuesta ya que presenta el segundo promedio más alto (4.21) una moda y mediana de 5 y la desviación es ligeramente superior a 1, por lo que también hay consistencia en las respuestas favorables.

Por otro lado, las dimensiones con medias más bajas son: *Promoción y carrera* y *Sueldos y prestaciones*, y si se observan además en sus modas y medianas, la respuesta más común es de 3 y valores inferiores, la más baja con respecto a las otras dimensiones, por lo que las respuestas muestran una tendencia negativa hacia estos factores.

Tabla 18.

Resultados estadística descriptiva de las dimensiones de la Encuesta de Clima Laboral

Dimensiones	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Trabajo personal	4.2168	5	5	1.03600
Supervisión	4.1268	4	5	0.89280
Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo	3.8768	4	4	0.75961
Administración	3.7694	4	4	0.79019
Comunicación	3.8151	4	4	0.85248
Ambiente físico y cultural	3.6761	4	4	0.73241
Capacitación y desarrollo	3.5299	4	5	1.06747
Promoción y carrera	2.7694	3	3	0.97024
Sueldos y prestaciones	2.5739	2	1	0.84372
Orgullo de pertenencia	4.2782	5	5	1.02050
Encuesta total	3.92063	4	4 y 5	0.89654

Nota. Escala del 1 al 5.

Fuente: *Elaboración propia, con datos proporcionados por los encuestados.*

Análisis Estadístico Descriptivo de la Encuesta de Compromiso Organizacional

Para conocer cuál es el tipo de Compromiso Organizacional que domina en la institución educativa, se analiza la estadística descriptiva de cada una de las escalas del ECO. La escala de respuestas de este instrumento se presenta con una escala tipo Likert con 5 puntos, enfocada a la frecuencia con la que se presentan las conductas representadas en cada ítem, como se describe a continuación en la Tabla 19.

Tabla 19. Escala Likert del instrumento Encuesta de Compromiso Organizacional

valor	1	2	3	4	5
frecuencia con la que se presenta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	Deacuerdo	Totalmente deacuerdo

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el director del colegio.

Compromiso Afectivo

Los resultados estadísticos de la escala de Compromiso Afectivo en la Tabla 20, revelan que los participantes del estudio ofrecieron una respuesta promedio de 4.09, lo que está por arriba de la media de la escala, por lo que se interpreta que su compromiso afectivo hacia la institución es favorable, existe un compromiso moderadamente positivo en su trabajo.

Destaca con el promedio más alto, el ítem a1, con un promedio de 4.30 por lo que con cierta regularidad los participantes se sienten “parte de la familia” en la organización. El ítem a3 refleja un promedio de 3.92 el más bajo de esta dimensión, que se refiere a sentirse emocionalmente apegado a la organización, pero que refleja que con frecuencia los participantes sienten esa emoción.

Tabla 20. Resultados estadística descriptiva de la escala Compromiso Afectivo

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
a1. Me siento parte de la familia	4.30	4	4	0.763
a2. La organización tiene un significado	4.14	4	4	0.850
a3. Me siento emocionalmente apegado	3.92	4	4	0.922
a4. Tengo un gran sentido de pertenencia	4.00	4	4	0.775
Escala completa	4.0880	4	4	0.61687

Nota. Escala del 1 al 5.

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por los encuestados.

Compromiso normativo

En la Tabla 21 se presentan los resultados de la escala de *Compromiso Normativo*. El promedio de 3.69 con mediana 4 y moda de 5, indican que los respondientes ofrecieron con frecuencia y de manera consistente respuestas cercanas a un punto favorable de la escala, lo que significa que presentan actitudes del compromiso normativo con respecto a la institución.

La pregunta con promedio más bajo de esta escala (3.39) refleja que los participantes están en un indiferencia de creer que la gente cambia de una organización a otra con mucha frecuencia, el puntaje promedio más alto indica que la lealtad es importante y sienten obligación moral de permanencia.

Tabla 21. Resultados estadística descriptiva de la escala *Compromiso normativo*

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
n1. Creo del cambio frecuente de una organización a otra	3.39	4	2	1.282
n2. No es ético cambiar de organización	3.82	4	5	1.257
n3. La lealtad es importante y siento obligación moral	3.94	4	5	1.132
n4. Permanecer en una misma organización era mejor	3.63	4	4	1.210
Escala completa	3.6972	4	5	1.0323

Nota. Escala del 1 al 5.

Fuente: *Elaboración propia, con datos proporcionados por los encuestados.*

Compromiso de continuidad

En cuanto al factor de *Compromiso de Continuidad* los resultados tienden a estar más cercanos al nivel más bajo de la escala como se puede observar en la Tabla 22, en donde se aprecia que el promedio de respuestas es de 2.84 en una escala del 1 al 5, los participantes emplean el 4 como la respuesta más frecuente como lo señala la moda, aunque con una desviación de 1.03023, por lo que los participantes se perciben estar en el colegio por deseo y no por necesidad.

La pregunta con promedio más alto en esta escala (3.20), se refiere a que permanecer en la organización es cuestión de necesidad, más que deseo, sin embargo este promedio no se considera determinante pues al ser un valor intermedio refleja ausencia de positivo o negativo, mientras que la media más baja (2.37) indica que los participantes no consideran que tienen pocas opciones de trabajo si dejaran la organización.

Tabla 22. Resultados estadística descriptiva de la escala *Compromiso de Continuidad*

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
C1. Permanecer en el colegio es por necesidad	3.20	3	4	1.410
C2. Tengo pocas opciones de trabajo	2.37	2	1	1.323
C3. No dejo el trabajo por escasez de alternativas	2.94	3	4	1.170
C4. Va a ser difícil dejar la organización	2.87	3	2	1.372
Escala completa	2.8451	3	4	1.03023

Nota. Escala del 1 al 5.

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por los encuestados.

Apoyo Percibido en la Organización

Los resultados del factor de *Apoyo percibido en la organización* tienden a estar cercanos al nivel intermedio de la escala como se puede observar en la Tabla 23, en donde se aprecia que el promedio de respuestas es de 3.35 en una escala del 1 al 5, los participantes emplearon el 4 como la respuesta más frecuente como lo señala la moda, con una desviación de 0.71668, por lo que se considera que las respuestas son contundentes.

La pregunta con promedio más alto en esta escala (3.52), se refiere a que en la organización valoran la contribución del trabajo realizado, aunque este promedio no se considera totalmente favorable pues al ser un valor intermedio refleja ausencia de positivo o negativo, mientras que la media más baja (2.75) indica que los participantes perciben que en la organización se preocupan poco por la persona.

Tabla 23. Resultados estadística descriptiva del *Apoyo Percibido en la Organización POS*.

Preguntas	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
P 1. Valoran la contribución del trabajo.	3.52	4	3	1.157
P 2. Se preocupan por mi bienestar	3.41	4	4	1.166
P 3. Se preocupan porque esté satisfecho con el trabajo	3.39	4	4	1.165
P 4. Se preocupan poco por mi persona	2.75	2	2	1.262
P 5. Valoran mi opinión	3.48	4	4	1.107
P 6. Reconocen mis logros	3.44	4	4	1.079
P 7. Tratan de hacer mi trabajo interesante	3.38	4	3	1.098
Escala completa	3.3561	4	4	0.71668

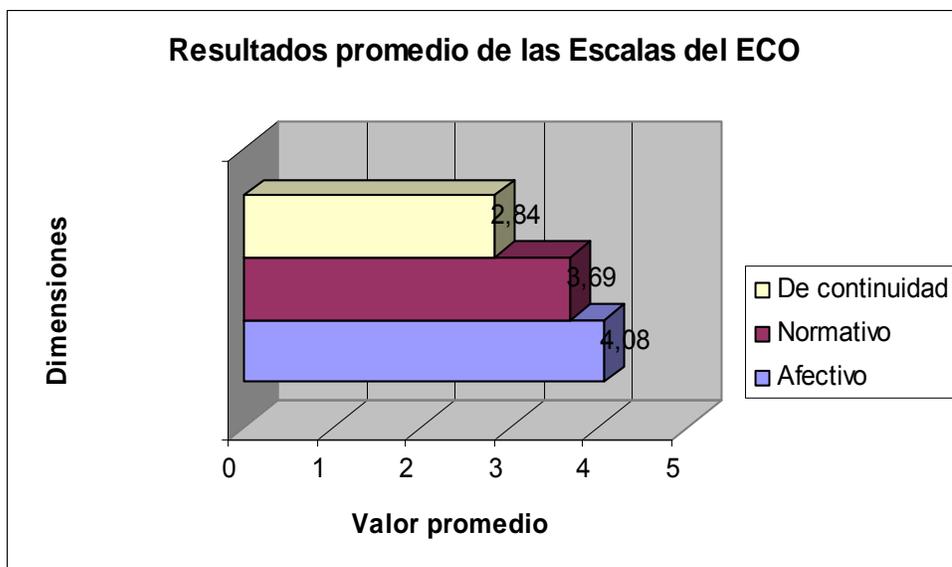
Nota. Escala del 1 al 5.

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por los encuestados.

Resultados comparativos de las dimensiones del ECO

El resumen de las medias de las tres escalas del ECO se presenta en la Tabla 24, en donde claramente se observa al *Compromiso Afectivo* con una media más alta (4.08), por lo que en opinión de los participantes, tienen un elevado Compromiso afectivo hacia el trabajo; por el contrario la escala del *Compromiso de continuidad* cuenta con un promedio bajo (2.84), indicando escasas actitudes de permanecer en la institución por necesidad, siendo su mayor compromiso el deseo y por su parte, en la escala de *Compromiso normativo* con una media de 3.6, los resultados tienden a ser intermedios, por lo que existe una tendencia moderada a estar en el trabajo por deber.

Tabla 24. Gráfica comparativa de los resultados promedio de las escalas del ECO



Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por los encuestados.

Al observar la Tabla 25, se puede analizar las frecuencias por promedio de dimensión de los resultados del ECO. Destaca con la puntuación promedio más alta, la dimensión de *Compromiso Afectivo* (4.08), que además presenta una moda y una mediana de 4 y la desviación estándar más baja .6168, por lo que los respondientes eligieron consistentemente y con mayor frecuencia el 4 como respuesta.

También se observa que el *Compromiso normativo* es un punto levemente satisfactorio para los participantes de la encuesta, ya que presenta un promedio intermedio (3.69) una moda de 4 y mediana de 3, la desviación es de .7546, por lo que también hay consistencia en las respuestas favorables. Por otro lado, la dimensión con la media más baja es: *Compromiso de continuidad* (2.84), y si se observa además en su moda y mediana, la respuesta más común fue de 2 que es un valor inferior, la más baja con respecto a las otras dimensiones, por lo que las respuestas muestran una tendencia negativa hacia este factor.

Tabla 25. Resultados de estadística descriptiva de las dimensiones de ECO.

Dimensiones	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
Me siento parte de la familia	4.30	4	4	0.763
La organización tiene un significado	4.14	4	4	0.850
Me siento emocionalmente apegado	3.92	4	4	0.922
Tengo un gran sentido de pertenencia	4.00	4	4	0.775
Cambio frecuente de una organización a otra	3.39	4	2	1.282
No es ético cambiar de organización	3.82	4	5	1.257
La lealtad es importante y siento obligación mora	3.94	4	5	1.132
Permanecer en una misma organización era mejor	3.63	4	4	1.210
Permanecer en el colegio es por necesidad	3.20	3	4	1.410
Tengo pocas opciones de trabajo	2.37	2	1	1.323
No dejo el trabajo por escasez de alternativas	2.94	3	4	1.170
Va a ser difícil dejar la organización	2.87	3	2	1.372
Valoran la contribución de mi trabajo	3.52	4	3	1.157
Se preocupan por mi bienestar	3.41	4	4	1.166
Se preocupan porque este satisfecho	3.39	4	4	1.165
Se preocupan por mi persona	2.75	2	2	1.262
Valoran mi opinión	3.48	4	4	1.107
Reconocen mis logros	3.44	4	4	1.079
Encuesta total	3.4966	4	4	0.7796

Nota. Escala del 1 al 5.

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por los encuestados.

Resultados de confiabilidad y validez

En el análisis de cualquier instrumento de medición, la confiabilidad y la validez son aspectos que cobran particular importancia, ya que de ellos depende que una vez que se haya recolectado numerosos datos, éstos sean consistentes y válidos.

A continuación se describe cada una de ellas y los resultados obtenidos, con esto se dará respuesta a una de las preguntas de investigación que cuestiona: ¿El instrumento ECL, tiene la validez y confiabilidad para medir con precisión el clima organizacional de una institución educativa?

El ECO es un instrumento ya validado, como se complementa con el POS, se realiza la validación y confiabilidad del mismo.

Confiabilidad del ECL

La confiabilidad implica determinar indicadores de estabilidad, certeza, exactitud y predictibilidad de la encuesta (Kerlinger, 1987). Para lograr estas características, las mediciones deben tener una consistencia, en términos de que en diferentes ocasiones utilizando instrumentos alternativos, se encuentre sólo una pequeña variación en sus medidas, es decir, cuando las medidas tienden a ser estables en una variedad de circunstancias, estas obtienen los mismos resultados (Bustos, Bedolla, Bustos y López, 1982).

Cabe mencionar que la confiabilidad es la ausencia relativa de errores de medición en un instrumento. A menor error mayor confiabilidad. Un instrumento confiable mide los resultados “verdaderos” de los sujetos.

Para conocer la confiabilidad de la encuesta de clima laboral del Dr. Ricardo Valenzuela (2005) se utilizó el método test-retest y el Alfa de Cronbach, que a continuación se explican.

Análisis de Confiabilidad test-retest del ECL

El test-retest es la aplicación repetida del mismo test y ayuda a estimar la concordancia entre dos series de puntajes. Para analizar la estabilidad de los resultados del test-retest y por lo tanto su confiabilidad, se aplicó el coeficiente de correlación de *Pearson*, correlacionando la primera y la segunda aplicación del ECL que se llevó a cabo con los mismos sujetos con veintiocho días de diferencia.

Los resultados se presentan en la Tabla 26, en donde se puede observar que hay una correlación positiva fuerte en todas las todas las dimensiones, con puntuaciones arriba del 0.9 que es superior a lo requerido para instrumentos de evaluación en Ciencias Sociales.

Asimismo se observa que son correlaciones significativas al .01. Por lo que se puede concluir que las dos aplicaciones correlacionaron positivamente en forma significativa, con un margen de error del .01, lo que nos permite comprobar que los resultados del ECL mantienen la suficiente estabilidad a lo largo del tiempo para ser considerados confiables.

Tabla 26. Resultado de coeficientes de correlación de *Pearson*, en la prueba test-retest del ECL.

Dimensiones	Correlación de Pearson	N
Trabajo personal	.924**	20
Supervisión	.981**	20
Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo	.969**	20
Administración	.984**	20
Comunicación	.982**	20
Ambiente físico y cultural	.986**	20
Capacitación y desarrollo	.992**	20
Promoción y carrera	.989**	20
Sueldos y prestaciones	.986**	20
Orgullo de pertenencia	.989**	20

Nota. **Correlación significativa al .01

Fuente: *Elaboración propia, con datos proporcionados por los encuestados.*

Análisis de Consistencia Interna del ECL

Para medir la consistencia interna del ECL de esta investigación se aplica el coeficiente Alpha de Cronbach. La consistencia interna es otra forma de medir la confiabilidad del instrumento y se refiere de acuerdo a Valenzuela (2005), a evaluar los errores de medición, causados por diferencias propias del test.

El instrumento total presenta un resultado de 0.9667 en el coeficiente Alpha, lo que significa que posee una elevada consistencia interna y por lo tanto los resultados del ECL son exactos y con una relativa carencia de errores de medición, lo que garantiza precisión en los resultados que se obtienen de este instrumento.

Se analizó la consistencia interna de los 10 factores de la encuesta a través del Alfa de Cronbach, la cual consiste en reactivos que se les asigna dos o más valores estimados de calificación a las respuestas (Aiken, 1996). El resultado total de la encuesta de clima laboral del Dr. Valenzuela (2005) es de 0.96, es decir el valor de confiabilidad fue del 96%.

La confiabilidad mínima aceptable es de 0.7, aunque por el tamaño de la muestra podríamos aceptar desde 0.6 como aceptable, al analizar los coeficientes Alpha de cada dimensión, presentados en la Tabla 27, se observa que 9 de las 10 dimensiones son superiores a 0.7, solo la dimensión Trabajo personal tiene un valor de 0.65, lo que refleja consistencia interna de cada dimensión y confirma la consistencia del instrumento.

Tabla 27. Resultados de Confiabilidad con Coeficiente Alpha de Cronbach por dimensión del ECL

Dimensiones	Items considerados	Coeficiente Alpha de Cronbach
Trabajo personal	8 de 8	0.6542
Supervisión	8 de 8	0.9024
Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo	8 de 8	0.8523
Administración	8 de 8	0.8861
Comunicación	8 de 8	0.9271
Ambiente físico y cultural	8 de 8	0.7350
Capacitación y desarrollo	8 de 8	0.9029
Promoción y carrera	8 de 8	0.8730
Sueldos y prestaciones	8 de 8	0.8148
Orgullo de pertenencia	8 de 8	0.9275
Encuesta total	80 de 80	0.9667

Fuente: Elaboración propia.

Validez y Confiabilidad del ECL

Valenzuela (2005) nos ayuda a entender la validez como, el grado en el que un test mide realmente lo que pretende medir, así pues la validez es la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas, en el sentido que midan realmente los rasgos que se pretenden medir (Magnusson, 1981). En este estudio, se analizaron la validez de contenido, la validez de criterio y la validez de constructo, las cuales se describen a continuación:

Validez de contenido

Indica qué tan bien el instrumento mide el punto de interés y las conductas bajo consideración, es decir que tanto el test cubre todos los factores por evaluar, de tal forma que su contenido sea una muestra representativa de lo que se quiere evaluar. Se obtiene mediante la comparación del contenido del instrumento con el universo de contenidos y conductas a ser medidas. Si un test tiene validez de contenido, se puede decir que sus calificaciones son confiables (Valenzuela, 2005).

Para validar el contenido de este instrumento se realizó una comparación de las dimensiones con otros instrumentos, en el Apéndice 4 se muestran las propuestas de los diferentes autores.

Al realizar el análisis, se observó que la encuesta de clima laboral del Dr. Ricardo Valenzuela integra diferentes elementos importantes, sólo se sugiere integrar una sección para indagar la estabilidad laboral, lo que podría complementar los resultados de la encuesta, ya que al conocer la estabilidad laboral del encuestado, se puede inferir su grado de adaptabilidad a una institución y el compromiso que manifieste a ésta.

Por otro lado, se recomienda reconsiderar la dimensión de sueldos y prestaciones, ya que de acuerdo a los comentarios de los entrevistados el hacer este tipo de preguntas puede sesgar los resultados de la encuesta, ya que es común que el empleado nunca esté de acuerdo con su sueldo, no obstante en los diferentes autores revisados se encontró que la gran mayoría consideran sueldos y prestaciones.

Por lo tanto, el contenido del ECL mide las dimensiones que integran la mayoría de los instrumentos de clima investigados, por lo que se puede concluir que el ECL tiene la validez de contenido para medir el constructo teórico denominado “clima organizacional”.

Validez de constructo del ECL

Se refiere a la forma de interpretar la ejecución de una prueba en términos de alguna característica, cualidad o constructo psicológico, es decir qué tan acertadamente el desempeño en un test puede interpretarse como una medida significativa de ciertas características o cualidades.

El análisis factorial es una técnica comúnmente usada para determinar la validez de constructo (Valenzuela, 2005). Se llevó a cabo un análisis factorial de componentes principales, con rotación varimax por tratarse de reactivos conformados por varias dimensiones tomando una carga factorial de más de 0.3 y un eigenvalor mayor a 1, para garantizar que cada dimensión esté suficientemente cargada del constructo que mide ese factor.

De acuerdo a Kerlinger (1999) el análisis factorial indica qué pruebas o medidas pertenecen al mismo grupo, o sea que miden la misma cosa, y en qué grado lo hacen. Así, en este trabajo se analizan los ítems que integran cada dimensión del ECL para ver en qué medida se agrupan y si realmente miden el constructo clima organizacional.

En los resultados del análisis factorial se encontró que de las dimensiones evaluadas, solo cuatro tenían ítems que se agrupaban juntos en un sólo factor por lo que se puede concluir que estas dimensiones tienen una clara validez de constructo, que es lo deseable pues esto quiere decir que se confirma que todos los ítems del factor pertenecen a un mismo factor conforme a la teoría. Estas dimensiones son: *Supervisión, Comunicación, Capacitación y desarrollo, y Orgullo de pertenencia.*

En las tablas 28 a 33, se presentan los resultados detallados del análisis factorial de las seis dimensiones (*Trabajo personal, Trabajo en equipo, Administración, Promoción y carrera, Ambiente físico y Sueldos y prestaciones*) que presentaron ítems que no se agruparon en el mismo factor y en cada tabla se señalan con color gris, los ítems que se eliminaron de posteriores análisis, porque no se agrupaban con los demás ítems de la dimensión correspondiente.

En la dimensión Trabajo Personal, salieron cuatro factores de acuerdo a como se agruparon los ítems. Los factores fuera del grupo a las preguntas fueron la 4, 6, 7 y 8, para que agrupen en un factor tienen que tener una carga factorial arriba de 0.3

Tabla 28. Resultados del análisis factorial de la dimensión *Trabajo personal*

Preguntas	Carga factorial	
	Factor	
	1	2
Objetivos claros	0.580	0.455
Trabajo interesante	0.883	
Trabajo estable	0.842	
Libertad en el trabajo	-0.131	0.875
Trabajo trascendente	0.259	0.753
Competente en el trabajo	0.132	0.117
Eficiencia por factores externos		
Sentimiento de productividad		

Nota. En color gris se destacan los ítems que serán eliminados para el análisis de resultados posterior, ya que su carga factorial es nula o muy baja para la escala a la que pertenecen.
Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 29. Resultados del análisis factorial de la dimensión *Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo*.

Preguntas	Carga factorial	
	Factor	
	1	2
Comunicación entre áreas	0.744	
Ayuda mutua y servicio	0.879	
Metas en común	0.675	0.423
Saber trabajar en equipo	0.564	0.573
Trabajo en equipo sin rivalidad	0.752	0.405
Cordialidad y respeto	0.341	0.674
Amistad		0.802
Relaciones positivas	0.4997	0.795

Nota. En color gris se destaca el ítem que será eliminado para al análisis de resultados posterior, ya que su carga factorial es nula o muy baja para la escala a la que pertenece.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30. Resultados del análisis factorial de la dimensión *Administración*

Preguntas	Carga factorial	
	Factor	
	1	2
Planeación compartida	0.326	0.800
Perfil y funciones definidas	0.571	0.478
Procedimientos claros	0.189	0.005
Cantidad apropiada de normas	0.116	
Responsabilidad y calidad	0.656	0.348
Criterios de evaluación del personal	0.820	
Evaluación justa del desempeño	0.909	0.117
Sistema administrativo apropiado	0.697	0.324

Nota. En color gris se destaca el ítem que será eliminado para al análisis de resultados posterior, ya que su carga factorial es nula o muy baja para la escala a la que pertenece.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31. Resultados del análisis factorial de la dimensión *Promoción y carrera*.

Preguntas	Carga factorial	
	Factor	
	1	2
Políticas de promocionas	0.750	
Oportunidades de promoción	0.899	
Promoción justa y equitativa	0.836	0.244
Preparación para ascender	0.728	0.399
Ascensos significativos		0.867
Toman en cuenta para promoción	0.285	0.853
Futuro halagueño		0.826
Hacer carrera	0.527	0.613

Nota. En color gris se destaca el ítem que será eliminado para al análisis de resultados posterior, ya que su carga factorial es nula o muy baja para la escala a la que pertenece.
Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 32. Resultados del análisis factorial de la dimensión *Ambiente Físico*

Preguntas	Carga factorial	
	Factor	
	1	2
Limpieza en instalaciones	0.725	
Medios (equipo, material didáctico)	0.175	
Condiciones de seguridad	0.876	
Protecciones para trabajo seguro	0.670	0.522
Conductas no discriminatorias	0.482	0.332
Directores no abusan del poder	0.221	
Ausencia de acoso sexual		0.112
Ambiente físico y valores	0.806	0.212

Nota. En color gris se destaca el ítem que será eliminado para al análisis de resultados posterior, ya que su carga factorial es nula o muy baja para la escala a la que pertenece.
Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 33. Resultados del análisis factorial de la dimensión *Sueldos y prestaciones*.

Preguntas	Carga factorial	
	Factor	
	1	2
Sueldo suficiente para necesidades	0.799	
Superior al de otras instituciones	0.730	
Sueldo equitativo	0.759	
Prestaciones superiores a la ley	0.119	0.841
Incrementos superiores a la inflación	0.114	0.851
Incentivos económicos	0.558	0.178
Utilidad de las prestaciones	0.660	
Sueldos y prestaciones motivan	0.634	0.452

Nota. En color gris se destaca el ítem que será eliminado para el análisis de resultados posterior, ya que su carga factorial es nula o muy baja para la escala a la que pertenece.
Fuente: Elaboración propia.

Validez de criterio

Consiste en qué tan acertadamente el test permite predecir el desempeño futuro o estimar el desempeño actual de una medición diferente de la del test en cuestión. Se mide a través del análisis estadístico descriptivo mediante *el sesgo, kurtosis, desviación estándar y media* (véase *Tabla 34*), la validez de criterio, se estudia mediante la comparación de las puntuaciones de una prueba o escala con una o más variables (Kerlinger, 1999).

Tabla 34. Análisis descriptivo por pregunta del ECL

Preguntas	Media	Kurtosis	Sesgo	Desviación Estándar
Competente en el trabajo	4.6098	8.592	2.788	0.6091
Servicios educativos de calidad	4.6016	5.940	2.406	0.5831
Misión trascendente	4.6066	5.292	2.214	0.6106
Trabajo interesante	3.7480	5.279	2.335	1.0527
Familia a gusto con esta institución	4.3607	4.046	1.904	0.8239
Comunicación en su área	4.5203	3.785	1.734	0.8032

Para medir la validez de criterio del ECL en esta investigación se ha propuesto comparar los resultados del mismo con las puntuaciones obtenidas en el ECO con el estadígrafo Coeficiente de correlación de Pearson, que mide la tasa de cambio de una variable en relación a otra y en ese sentido puede ser una medida predictiva, es decir que si se encuentra una relación entre ambos instrumentos mediante el resultado de uno se puede deducir o predecir el del otro; ya que los coeficientes de correlación son, a fin de cuentas, instrumentos de predicción (Sierra, 1988). Más adelante, en el estudio de correlación se muestran los resultados de esta validez.

Validez y Confiabilidad de la Encuesta Compromiso Organizacional

Validez del ECO

Aunque el instrumento Encuesta de Compromiso Organizacional ha sido validado en otras investigaciones, la versión que se empleó en este trabajo tuvo el agregado del POS, Apoyo en la Organización, por lo que se consideró conveniente verificar si éste cuenta con la validez de constructo.

La validez de constructo se midió al igual que en el ECL con el método de análisis factorial de componentes principales, con rotación Varimax, tomando una carga factorial de más de 0.3 y considerando *eigenvalues* mayores a 1.

En la Tabla 35, se presentan los resultados del análisis factorial de cada escala del ECO, en donde podemos ver en primer lugar que todas las preguntas de la escala *Afectivo, Normativo* y *De continuidad* se agruparon en un mismo factor y con puntuaciones superiores a 0.5, lo que refleja que se está midiendo apropiadamente el constructo en cuestión.

Finalmente, en la escala de *Apoyo en la organización* los ítems se agruparon en dos factores, aunque se concentraron con mayor claridad en el factor 1, a excepción de el ítem p5 que se refiere a que en la organización se preocupan por la persona, (marcado en gris), por obtener una puntuación negativa y que no se agrupa claramente con las demás preguntas de

esta escala fue eliminado para la correlación, al eliminar el ítem, el instrumento tiene mayor validez de constructo para que sus escalas midan correctamente el constructo *Compromiso*.

La validez de criterio del ECO es alta para la escala de *Afectivo* y se puede verificar en los resultados de la correlación de los dos instrumentos de este trabajo en la siguiente sección. En el caso de *Normativo* y de *Continuidad* no se encontró ninguna correlación con el instrumento de clima, por lo que no se puede probar su validez de criterio.

Tabla 35. Resultados del análisis factorial por escala del ECO

Escala	Preguntas	Carga factorial	
		Factor 1	Factor 2
Afectivo	a1. Me siento parte de la familia	0.573	
	a2. La organización tiene un significado	0.803	
	a3. Me siento apegado emocionalmente	0.813	
	a4. Tengo un gran sentido de pertenencia	0.833	
Normativo	n1. Cambio frecuente de organización	0.806	
	n2. No es ético cambiar de organización	0.726	
	n3. La lealtad es importante	0.800	
	n4. Permanecer en una organización es mejor	0.687	
Continuidad	c1. Permanezco en el colegio por necesidad	0.789	
	c2. Tengo pocas opciones de trabajo	0.809	
	c3. No dejo el trabajo por escasez de alt.	0.771	
	c4. Sería difícil dejar la organización	0.662	
Apoyo en la Organización	P1. Valoran mi trabajo	0.923	
	P2. Se preocupan por mi bienestar	0.847	0.322
	P3. Se preocupan porque este satisfecho	0.735	0.535
	P4. Se preocupan por mi persona		-0.306
	P5. Valoran mi opinión	0.812	
	p6. Reconocen mis logros	0.838	
	p7. Tratan de hacer mi trabajo interesante	0.825	

Nota. En color gris se destaca el ítem que será eliminado para al análisis de resultados posteriores, ya que su carga factorial es nula o muy baja para la escala a la que pertenecen.

Confiabilidad del ECO

En el caso del ECO, la confiabilidad interna también se midió a través del coeficiente Alpha de Cronbach.

En la tabla 36 se presentan los resultados del coeficiente Alpha para cada escala del ECO y se puede observar que las escalas *Afectivo* y *Continuidad* tienen coeficientes superiores a 0.7, lo que refleja una elevada consistencia interna; mientras que la escala de *Normativo* tiene una consistencia interna más moderada.

El instrumento en general posee un resultado en el Alpha de 0.76, por lo que se puede concluir que es un instrumento confiable en cuanto a consistencia interna.

Tabla 36. Resultado de Confiabilidad por Coeficiente Alpha de Cronbach de cada escala del ECO

Escalas	Items considerados	Coeficiente Alpha de Cronbach
Afectivo	8 de 8	0.7299
Normativo	8 de 8	0.6599
Continuidad	8 de 8	0.7845
Instrumento total	8 de 24	0.7624

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el director del colegio.

Resultados de la Correlación entre ECL y ECO

Se aplicó el Coeficiente de correlación de *Pearson*, que es útil para correlacionar escalas de intervalo y de razón. Los coeficientes de correlación expresan la correspondencia en las pautas de variación de dos o más variables, e indican la magnitud y la dirección de la relación entre dos variables, como lo menciona Sierra (1988), por ello se empleó la correlación, para responder a la pregunta de investigación que dan origen al título de este trabajo: ¿Existe relación entre las dimensiones del clima laboral y los diferentes niveles de compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) del personal de una institución educativa?, y un análisis de regresión jerárquica para responder a las preguntas ¿Cuál es la dependencia del compromiso organizacional con respecto a los factores de clima examinados por la encuesta de clima laboral (ECL)? y ¿Qué efecto tiene el apoyo percibido de la organización en los tres niveles de compromiso?

El coeficiente de *Pearson* nos muestra dos cosas: la magnitud (el grado de asociación de las variables) y significación del mismo, que indica la probabilidad de error de los resultados. La correlación que se presenta en este trabajo es entendida no como causalidad, sino como predicción y relación bidireccional.

Los resultados al correlacionar todas las dimensiones de la encuesta clima ECL entre sí y con respecto a las escalas del ECO, demuestran que en casi todos los casos se presentan correlaciones significativas al nivel 0.01 entre la mayoría de las escalas, como se observa en la Tabla 37, lo que significa que hay 99% de probabilidad de que el resultado obedezca a una tendencia real de la muestra y no a un error en la medición, por lo que se puede confiar en que los resultados serán precisos.

Se señala también que es una correlación bilateral es decir en ambos sentidos, en donde las variables se relacionan de manera recíproca.

Tabla 37. Coeficientes de correlación *Pearson* de todas las dimensiones del ECL y las escalas del ECO- POS, relacionados entre sí y entre instrumentos.

		TP_TOT	S_TOTTE_TOT	A_TOT	C_TOTAF_TOT	CD_TOPC_TOT	TOTSP_TOT	TOT AFEC	TOT NORM	TOT CONT	TOT POS			
TP_TOT	<i>Pearson Correlation</i>	1	.555	.334	.349	.384	.404	.338	.194	.116	.025	.122	-.268	.147
SU_TOT	<i>Pearson Correlation</i>	.555	1	.529	.541	.700	.507	.406	.425	.171	-.045	.023	-.117	.069
TE_TOT	<i>Pearson Correlation</i>	.334	.529	1	.783	.643	.557	.659	.513	.214	.068	-.042	-.247	.123
AD_TOT	<i>Pearson Correlation</i>	.349	.541	.783	1	.613	.594	.651	.494	.239	-.029	-.126	-.159	.090
CO_TOT	<i>Pearson Correlation</i>	.384	.700	.643	.613	1	.582	.609	.476	.170	-.023	-.102	-.015	.053
AF_TOT	<i>Pearson Correlation</i>	.404	.507	.557	.594	.582	1	.738	.606	.425	-.053	-.083	-.164	.182
CD_TOT	<i>Pearson Correlation</i>	.338	.406	.659	.651	.609	.738	1	.712	.417	.159	-.101	-.106	.169
PC_TOT	<i>Pearson Correlation</i>	.194	.425	.513	.494	.476	.606	.712	1	.516	.019	.039	-.056	.088
SP_TOT	<i>Pearson Correlation</i>	.116	.171	.214	.239	.170	.425	.417	.516	1	.059	-.056	-.103	.133
TOT_AFE C	<i>Pearson Correlation</i>	.025	-.045	.068	-.029	-.023	-.053	.159	.019	.059	1	.024	-.265	.362
TOT_NOR	<i>Pearson Correlation</i>	.122	.023	-.042	-.126	-.102	-.083	-.101	.039	-.056	.024	1	.230	.036
TOT_CON T	<i>Pearson Correlation</i>	-.268	-.117	-.247	-.159	-.015	-.164	-.106	-.056	-.103	-.265	.230	1	-.359
TOT_POS	<i>Pearson Correlation</i>	.147	.069	.123	.090	.053	.182	.169	.088	.133	.362	.036	-.359	1
	<i>N</i>	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71

Nota. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). El compromiso –sus dimensiones- siempre fueron las variables dependientes.

Fuente: *Elaboración propia.*

Cuando se analiza en específico la asociación entre las dimensiones del ECL con las escalas del ECO (Tabla 38), se puede observar que para determinar cómo el clima afectaba el compromiso, antes de correr una regresión se corre una correlación (en este caso una correlación tipo Pearson).

Las dimensiones que tienen relación entre los dos instrumentos fueron la de compromiso de continuidad con trabajo personal y trabajo en equipo (ambas correlaciones negativas). El compromiso afectivo y normativo no tuvieron correlación con las otras dimensiones de clima, sin embargo el POS resultó que influía en las dos dimensiones de compromiso que dice la teoría, el POS actúa como un predictor del compromiso.

Shore y Wayne (1993) establecen que el POS era precursor tanto del compromiso de continuidad como del compromiso afectivo. El POS es un antecedente importante del compromiso organizacional. El personal desarrollará un nivel de compromiso afectivo y normativo mayor, en la medida que se sientan más apoyadas y valoradas por la empresa.

El apoyo de la organización correlacionó significativamente con el compromiso afectivo (positiva) y con el de continuidad (negativa). El compromiso afectivo y el compromiso de continuidad correlacionaron de manera negativa.

En la regresión (stepwise) se encontró que la dimensión de clima: trabajo personal, explica el 27% del compromiso de continuidad. Fue la única dimensión de clima que fue predictora del compromiso. En cuanto al apoyo de la organización (POS) actuó como predictor de dos variables del compromiso: afectivo (36%) y de continuidad (37%).

Tabla 38. Coeficientes de Correlación de *Pearson* entre las dimensiones del ECL y las escalas del ECO.

DIMENSION ECL	ESCALAS ECO		
	Afectivo	Normativo	Continuidad
Trabajo personal	0.125	0.122	-0.268
Supervisión	-0.045	0.023	-0.117
Trabajo en equipo y relaciones con Administración	0.068	-0.042	-0.247
Comunicación	-0.029	-0.126	-0.159
	-0.023	-0.102	-0.015
Ambiente físico y cultural	-0.053	-0.083	-0.164
Capacitación y desarrollo	0.159	-0.101	-0.106
Promoción y carrera	0.019	0.039	-0.056
Sueldos y prestaciones	0.059	0.056	-0.103
Orgullo de pertenencia	0.085	-0.049	0.076

Nota. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: *Elaboración propia, con datos proporcionados por los encuestados.*

En las ciencias sociales como lo señala Sierra (1988) se puede interpretar que las correlaciones de + de .70 se consideran muy fuertes; las de + .50 a .69 substanciales o importantes; de + .30 a .49 moderadas; de + .10 a .29 bajas y las que oscilan entre + .01 a .09 insignificantes.

Como se puede observar en el coeficiente de correlación de Pearson, no existe una relación significativa entre clima laboral y compromiso institucional; por lo que, como lo señala Hernández (2003), no necesariamente puntuaciones altas en clima laboral, da como resultado puntuaciones altas en compromiso institucional o viceversa.

Capítulo 6

Discusión

En el siguiente capítulo, la discusión de resultados se reflexiona sobre los hallazgos obtenidos para llegar a conclusiones relacionadas con las preguntas de investigación planteadas al inicio del trabajo de investigación. Posterior a la revisión del análisis estadístico-cuantitativo y cualitativo de los resultados, en el presente capítulo se comentan las conclusiones, así como la interpretación, de los resultados presentados a la luz de la teoría y los estudios previos, los cuales pretenden facilitar la comprensión del objeto de estudio.

En primera instancia, y de acuerdo con el problema de investigación planteado sobre ¿Cuál es el clima laboral y el nivel de compromiso que priva en la institución educativa? En términos del clima laboral se puede afirmar lo siguiente:

El clima laboral que es un concepto un tanto abstracto, que no se puede ver, que no es tangible; sin embargo se puede sentir, percibir y está presente en todo espacio laboral e influye en todas las actividades de una organización e institución. Y diversos expertos en el tema consideran sustancial atenderlo, y darle la debida importancia, a fin de que una institución funcione en óptimas condiciones laborales.

Hellriegel y Colbs (1999), señalan que cada persona selecciona y organiza la información sensorial de manera diferente y, por lo tanto llega a interpretaciones y respuestas diversas; es decir, a percepciones distintas. Las diferencias de percepción ayudan a explicar porqué los trabajadores se comportan de manera distinta en la misma situación. De modo que perciben la misma situación de manera independiente y las respuestas de comportamiento dependen en gran medida de esas percepciones.

El clima laboral de la institución se puede considerar como favorable ya que el promedio total que se obtuvo en la encuesta fue de 3.92 en una escala del 1 al 5.

Algunos aspectos positivos entre el personal de la institución, es que se sienten identificados con la institución y orgullosos de ser parte de la misma, lo cual se reflejó al responder con las más altas puntuaciones las preguntas de la dimensión de *Orgullo de pertenencia*, con 4.27 en promedio de la escala 1 a 5, una baja desviación y una moda de 5. Este es un aspecto muy favorable para el colegio ya que como señalan Sirota, Mischkind y Meltzer (2007), la identificación con la institución y el sentirse orgullosos de ser parte de la misma, es uno de los motivadores más fuertes en una organización.

En segundo lugar y también con una tendencia positiva los participantes respondieron a las preguntas de la dimensión *Trabajo Personal*, su media es de 4.21, lo que significa que se sienten a gusto con el trabajo que desempeñan y así lo señalan también en la sección de preguntas abiertas, en particular, porque se sienten competentes y productivos para desempeñar su trabajo y porque consideran que su trabajo es interesante. Esta dimensión cobra especial importancia para la institución, debido a que es otro de los motivadores intrínsecos más efectivos Cottler (1990).

La *Supervisión* también es percibida de manera positiva en la institución, siendo la tercera dimensión mejor evaluada, 4.12, destacando el trato respetuoso que brindan los jefes, así como la delegación de responsabilidades y asignación de actividades. Además, se confirma esta tendencia en las preguntas abiertas, ya que el personal consideró la relación con su jefe como una de las tres cosas que más le agradaban del clima laboral.

Este resultado es muy favorable para la institución porque la calidad de la relación entre el director y el personal, está fuertemente vinculada con el nivel de satisfacción en el trabajo en los centros educativos (Bloom, citado en Vela, 2007).

Sin embargo, por esta misma razón, será importante para la Dirección del colegio, cuidar los aspectos del liderazgo que no son percibidos como una fortaleza y que en los resultados de la encuesta están relacionados con el reconocimiento de la gente.

Por otra parte, el *Ambiente Físico y Cultural* con 3.95 de promedio tiende a ser también favorable, al igual que el *Trabajo en equipo, Comunicación* y el tema de *Capacitación y desarrollo* con 3.51, se perciben como moderadamente satisfactorios, con algunos aspectos que reconocen como positivos y otros más intermedios. Según coincidencias con las respuestas abiertas del ECL sobre lo que les agrada, coinciden en responder en el compañerismo, los valores de respeto, lealtad y libertad, así como la alegría que existe en el colegio, forman parte de estas dimensiones.

Un punto de atención es el que señala de manera moderada la toma de decisiones, ante la presencia de favoritismo, discriminación e injusticias, así como la división y escasa comunicación entre los departamentos y secciones del colegio; además de que se subraya la incomodidad ante chismes, en la comunicación informal. Y en este sentido, resulta claro que mejorar la comunicación ascendente, descendente y lateral es indispensable para evitar otros tipos de comunicación, como lo señala Brunet (1987).

Por otro lado, los equipos son la base de las organizaciones de alto rendimiento por ello siguiendo la recomendación de Boyett y Boyett (2006) en ocasiones es necesario brindarles a sus integrantes formación en la habilidad interpersonal para evitar conflictos, por lo que sería aconsejable incorporar al programa de capacitación del colegio algunos talleres para fomentar el trabajo en equipo y la comunicación, ya que además los encuestados los proponen como su principal recomendación en la sección de preguntas abiertas, como mayor integración y convivencia entre el personal, por lo que resulta relevante que la Dirección del colegio vigile este aspecto. En cuanto a Capacitación la gente la considera congruente con la misión y a la vanguardia, aunque no siempre atiende los intereses y necesidades del personal.

La dimensión de *Administración* que en general evalúa si el sistema administrativo favorece el funcionamiento de la institución y bienestar de los empleados, presenta un resultado cercano a la media de la escala (3.7), por lo que no acaba de resultar satisfactorio para el personal, en especial el tema de evaluación justa del desempeño.

En cuanto a evaluación del desempeño será conveniente revisar el proceso de evaluación, porque la justicia y equidad es otro de los temas significativos para la satisfacción de los empleados que destacan Sirota *et al*, (2007).

Finalmente, los temas de *Promoción y carrera así como Sueldos y prestaciones*, obtuvieron los puntajes más bajos, con resultados por debajo de la media de la escala (2.7 y 2.6), lo que significa que el personal se siente poco satisfecho en cuanto a su crecimiento dentro de la institución, el salario y prestaciones que recibe.

En el tema de sueldos y prestaciones convendría que la institución revisara al menos la posibilidad de aplicar o mejorar, su programa de incentivos que fue el aspecto más bajo de esta dimensión, en los resultados cualitativos el personal expresaba que les desagrada la falta de prestaciones y reconocimientos económicos, como sugerencia solicitan recibir gratificaciones y motivaciones.

Esto también puede tener una explicación en la teoría de la motivación de Herzberg (citado en Cottler, 1990) quien subraya que el sueldo, las políticas y condiciones de trabajo son factores higiénicos que evitan la insatisfacción.

En cuanto a la promoción de carrera y desarrollo, el tema es más delicado al tratarse de una institución privada con un organigrama definido, porque los integrantes de las organizaciones tienen una necesidad de autodesarrollo y autorrealización y sólo se comprometerán a fondo en la medida en la que puedan ver posibilidades de satisfacer esas necesidades (Cottler, 1990), por lo que se hace indispensable la formulación de planes de carrera y desarrollo en la institución, a fin de evitar una baja de compromiso en el personal.

En cuanto al nivel de compromiso en la institución se encontró lo siguiente: en primer lugar, se debe destacar en los resultados, la escala de *Compromiso Afectivo* que resultó con el promedio más alto en comparación con las otras dos escalas (4.08, en una escala de 1 a 5), el *Compromiso Normativo* aparece en un nivel intermedio (3.6), mientras que el *compromiso de*

Continuidad muestra un nivel por debajo de la media (2.8). El *Apoyo Percibido en la Organización* arrojó una media de 3.3.

Los resultados en la escala de Compromiso Afectivo, reflejan que el personal del colegio se siente emocionalmente apegado a la organización, se siente como en familia y tiene un sentido de pertenencia, en coincidencia con la dimensión más alta del ECL en Orgullo de pertenencia, manifestaron el deseo de permanecer en la institución por disfrutar de ella, sintiendo lazos afectivos.

En el Compromiso Normativo, la variable indica una actitud moderadamente favorable, donde se refleja positivamente los valores de la lealtad y la ética para permanecer trabajando en la institución bajo un sentimiento moral y de permanencia, en el aspecto de opinar sobre la gente que se cambia de una organización a otra con mucha frecuencia, el personal respondió con un posición neutral, lo que significa que el personal presenta actitudes de permanecer en el colegio por deber, como norma cultural y se manifiestan colaboradores incondicionales del trabajo.

Finalmente, en el Compromiso de Continuidad, los empleados en general reconocen poco apego material sobre condicionar su estancia en la institución por falta de otras alternativas de trabajo, el personal se siente capaz y eficiente en su trabajo, reflejando una elevada confianza en sí mismos, aspectos por demás positivos para el logro de objetivos de la institución.

Por otra parte, la aplicación de los reactivos del Apoyo Percibido de la Organización, obtuvo un promedio encima de la media en su puntaje (3.3), esto indica una tendencia neutral sobre la percepción de los trabajadores en cuanto a la sensación de que en la organización se preocupan por su persona, por su bienestar y satisfacción en el trabajo, así como la valoración de sus opiniones, logros y contribuciones.

Sin embargo se comprobó a través de la correlación, la teoría de la creencia general que tiene un empleado sobre el grado en que la organización valora su contribución y se preocupa por su bienestar. Se encontró que el POS era predictor tanto del compromiso de continuidad como del compromiso afectivo.

El personal desarrolló un nivel de compromiso afectivo y normativo mayor, en la medida que se sintió más apoyado y valorado por la institución, esto influye positivamente en el comportamiento del personal, en aspectos tales como satisfacción en el trabajo, asistencia e intención de permanecer en la organización.

Para la segunda y tercera preguntas de esta investigación ¿Existe relación entre las dimensiones del ECL y los diferentes niveles de Compromiso Organizacional en el personal de una institución educativa? y ¿Cuál es la dependencia del Compromiso organizacional con respecto a los factores de clima examinados por la ECL?, se llegó a las siguientes conclusiones:

Al analizar la asociación entre las dimensiones del ECL con las escalas del ECO, para determinar cómo el clima afectaba el compromiso, se realizó una correlación y se encontró que las dimensiones que tienen relación entre los dos instrumentos fueron la de compromiso de continuidad con trabajo personal y trabajo en equipo (ambas correlaciones negativas). El compromiso afectivo y normativo no tuvieron correlación con las demás dimensiones de clima.

Tomando en cuenta los resultados del coeficiente de correlación de *Pearson*, que relacionó los puntajes de cada dimensión del ECL con las escalas del Compromiso se concluye que no existe en lo general, una relación significativa, entre el Clima Laboral y el Compromiso Organizacional del personal.

Al analizar las dimensiones del clima, Trabajo Personal y Trabajo en equipo, con su relación con respecto a las escalas del ECO, se concluye que hay una correlación negativa que resulta significativa con el compromiso de continuidad, por lo que a mayor percepción positiva de las variables del Clima Laboral, menor Compromiso de Continuidad en el personal y

viceversa: a mayor Compromiso de Continuidad menor percepción positiva del Trabajo Personal y Trabajo en Equipo.

Es decir:

- Existe una relación inversa entre la percepción positiva del Trabajo Personal (interesante, trascendente, orientado a objetivos, que favorece el sentirse capaz y productivo); y el compromiso de continuar en la organización, por necesidad, al no tener otras opciones o alternativas de trabajo, más que por deseo.
- Existe una relación inversa entre las Relaciones Interpersonales y el Trabajo en Equipo (Ayuda mutua, metas en común, espíritu de grupo, respeto y amistad entre compañeros); y el compromiso de continuar en la institución.

Por su parte la tercera pregunta de investigación cuestiona sobre: ¿Qué efecto tiene el apoyo percibido de la organización en los tres niveles de compromiso? y el estudio reflejó que:

El Apoyo Percibido de la Organización correlacionó significativamente con el Compromiso Afectivo (positiva), en el sentido de que el personal se sienta apegado emocionalmente a la organización y con deseos de disfrutar su permanencia, mientras que con el de continuidad (correlación negativa), se muestra que el personal no labora en el colegio solo por necesidad económica, ni por escasez de alternativas de trabajo.

El Compromiso Afectivo y el Compromiso de Continuidad correlacionaron de manera negativa, ya que muestran tendencias opuestas en su contenido, se encontró que la dimensión de clima: Trabajo Personal, explica el 27% del compromiso de continuidad. Fue la única dimensión de clima que fue predictora del compromiso. En cuanto al apoyo de la organización (POS) actuó como predictor de dos variables del compromiso: Afectivo (36%) y de Continuidad (37%).

Por lo tanto, resultó que el POS influye en las dos dimensiones de compromiso tal como menciona la teoría, el POS actúa como un predictor del compromiso. Shore y Wayne (1993)

establecen que el POS era precursor tanto del compromiso de continuidad como del compromiso afectivo. El POS es un antecedente importante del compromiso organizacional.

Por último, en la pregunta de investigación ¿El instrumento “Encuesta de Clima Laboral” (ECL), tiene la validez y confiabilidad para medir con precisión el clima organizacional de una institución educativa?, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Validez de contenido. Al analizar el contenido del ECL y sus dimensiones y compararlo con otros instrumentos de clima, se encontró una clara similitud, por lo que se puede concluir que el ECL tiene la validez de contenido para medir el constructo teórico denominado “clima organizacional”. Vela (2007).

Al llevar a cabo un análisis similar del ECL en una institución educativa, y comparar con diversos instrumentos de clima, se observó que integraba la mayor parte de los elementos importantes de las otras encuestas. Apuntando su resultado en la misma dirección: el instrumento ECL cuenta con la validez de contenido para medir el clima laboral en una institución educativa.

Validez de criterio. Al comparar los resultados del ECL con las puntuaciones obtenidas en el ECO, que se midieron con el estadígrafo coeficiente de correlación de Pearson, se encontró que la validez de criterio del ECO es alta para la escala de Compromiso de Continuidad y se puede verificar en los resultados de la correlación de los dos instrumentos de este trabajo. En el caso de *Normativo y Afectivo* no se encontró ninguna correlación con el instrumento de clima.

Las dimensiones que tienen relación entre los dos instrumentos fueron la de Compromiso de Continuidad con Trabajo Personal y Trabajo en Equipo (ambas correlaciones negativas). El Compromiso Afectivo y Normativo no tuvieron correlación con las otras dimensiones de clima.

Validez de constructo. Para este aspecto se tomaron en cuenta los resultados del análisis factorial y se encontró que de las dimensiones evaluadas, cuatro dimensiones de la encuesta ECL tenían ítems que se agrupaban juntos en un sólo factor por lo que se puede concluir que estas dimensiones tienen una clara validez de constructo, que es lo deseable pues esto quiere

decir que se confirma que todos los ítems del factor pertenecen a un mismo factor conforme a la teoría. Estas dimensiones son: *Supervisión, Comunicación, Capacitación y desarrollo, y Orgullo de pertenencia.*

Las seis dimensiones restantes (*Trabajo personal, Trabajo en equipo, Administración, Promoción y carrera, Ambiente físico y Sueldos y prestaciones*) presentaron ítems que no se agruparon en el mismo factor, pero sin embargo, tienen una mayoría de ítems que también se agrupan en el factor correspondiente, por lo que el instrumento en su totalidad cuenta con validez de constructo y por lo tanto puede concluirse que el instrumento sí mide en realidad el constructo para el que fue diseñado: el Clima Laboral.

Confiabilidad. En cuanto a confiabilidad de los resultados, en la aplicación del test- retest se obtuvo una correlación positiva fuerte donde todas las variables correlacionaron de manera significativa, que resultó superior a 0.9 en todas las dimensiones y además se encontraron correlaciones significativas con un margen de error del .01. Por lo tanto los resultados del ECL mantienen estabilidad a lo largo del tiempo para ser considerados confiables.

En cuanto a la consistencia interna del ECL, el coeficiente Alpha de Cronbach en cada dimensión arrojó resultados superiores a 0.6 y en el caso de la encuesta en general, el coeficiente fue de .96 por lo tanto posee una muy buena consistencia interna como instrumento y en ese sentido presenta una escasa probabilidad de tener errores de medición.

Sumando el resultado de ambas pruebas estadísticas se concluye que el instrumento ECL tiene una elevada confiabilidad. Conclusión que coincide con las investigaciones de Cipaguata (2007), Vela (2007) y Astorga (2008), en las que el ECL obtuvo también una consistencia interna de .96. Reafirmando así la conclusión de que se trata de un instrumento con un alto grado de confiabilidad.

En cuanto a la Encuesta de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (2001), se afirma que es un instrumento ya confirmado y validado en investigaciones anteriores, sin

embargo al haber agregado los ítems del POS se llevó a cabo un nuevo análisis de confiabilidad y validez con los siguientes resultados:

Validez de constructo. En el resultado del análisis factorial por escala, todo el instrumento ECO fue consistente ya que todas las preguntas se agruparon en el factor correspondiente de acuerdo a la teoría.

La escala del POS tuvo ítems que en su mayoría se agrupan en una misma escala. Por lo tanto, se considera una buena consistencia interna que confirma la validez de constructo del instrumento.

Validez de criterio. Mediante el análisis de correlación que se hizo con respecto al instrumento Encuesta de Clima Laboral en el que la escala *Compromiso de Continuidad* presentó coeficientes de correlación negativa significativa al nivel .01, con las dimensiones de Trabajo Personal y Trabajo en Equipo, no así la escala de *Afectivo y normativo*, que no correlacionaron significativamente con ninguna de las dimensiones del ECL.

Por lo tanto el instrumento en general no se considera con la suficiente validez para medir la relación del clima con el compromiso organizacional.

Confiabilidad. El instrumento en general posee un resultado en el Alpha de 0.76, por lo que se puede concluir que es un instrumento confiable en cuanto a consistencia interna. Las puntuaciones en las escalas de Afectivo (.72) y Continuidad (.78), son superiores a .7, pero en la escala de Normativo fue de .45 lo que refleja una baja consistencia interna y por ende tiene más probabilidad de presentar errores de medición, causados por diferencias propias de la escala.

Alcances y limitaciones

Al realizar este tipo de estudios de investigación, se requiere además de un amplio conocimiento de estadística, tiempo para discernir y buscar discrepancias en los resultados obtenidos y dominio de paquetes de cómputo. Siendo necesario compartir con un equipo de apoyo los hallazgos y así llegar a conclusiones interesantes y significativas, teniendo más puntos de vista, además de enriquecimiento para la elaboración del reporte de investigación.

Una importante limitante al aplicar los instrumentos, es la disponibilidad de los participantes, pues a pesar de reiterar su anonimato, queda la sensación de que a través de los datos demográficos, sexo, edad, puesto, nivel y antigüedad se intuye su identidad y se teme a que autoridades lleguen a conocer sus respuestas y sean etiquetados o incluso reprendidos. Se hizo mucho énfasis en la confidencialidad para lograr la mayor sinceridad posible.

El tiempo otorgado para responder la encuesta representó una limitación por lo extenso de la encuesta. Algunos participantes requirieron mayor tiempo del planeado por leer detenidamente, además expresaron que el tamaño de letra de impresión de los instrumentos era muy pequeño y se les dificultaba su lectura. La propuesta es desarrollar instrumentos breves pero sin sacrificar la profundidad de los resultados y planear adecuadamente la aplicación de éstos.

Recomendaciones para estudios futuros

En cuanto a la confiabilidad y validez del instrumento es necesario continuar realizando estudios de validación con muestras más grandes, de preferencia mayores a los 100 sujetos, que corroboren los resultados obtenidos, pues para este estudio la población encuestada fue de 71 participantes y en algunos datos hubo que considerar bajar las escalas.

Como se puede observar, es sumamente importante tomar en cuenta a los empleados en su totalidad, ya que estos, cuando se sienten involucrados, muestran mayor lealtad y se desempeñan mejor en su trabajo y por ende los resultados serán mejores.

Resultaría de gran utilidad para investigaciones futuras correlacionar los resultados de la encuesta de clima entre los departamentos de una institución educativa y así corroborar si existen microclimas como lo sugiere Ayers (2005) e investigar cuál es su relación con el clima general y el compromiso por secciones.

Sería también recomendable dar seguimiento a este estudio en un par de años, como proceso de mejora, para verificar si se presentan cambios significativos en los resultados, considerando las acciones que la institución haya tomado para atender las áreas de oportunidad detectadas.

Conclusiones

Las características organizacionales de la institución educativa estudiada, permiten identificarla como una organización cuya atmósfera laboral no influye de manera relevante en el compromiso que tienen sus trabajadores hacia la misma, ya que los docentes otorgan mayor importancia a los beneficios laborales que obtienen al formar parte de ella, más que al clima laboral existente.

En ese sentido, se considera relevante que la administración brinde una mayor atención en las dimensiones de Promoción y carrera y Sueldos y prestaciones, ya que en la presente investigación, fueron ubicadas como las dimensiones en las que no existió homogeneidad de resultados, situación que alienta nuevas interrogantes para futuras investigaciones, entre las cuales se destacan ¿Existe reconocimiento de la labor docente en la institución?, así como, si ¿Existen un programa de estímulos e incentivos a los logros de trabajo? y ¿Cómo se proporcionan los ascensos y la posibilidad de hacer carrera en la institución?.

De acuerdo con los objetivos específicos del presente estudio, que postulaban, por una parte, identificar la percepción del clima laboral y de la actitud de compromiso institucional, así como de analizar la relación entre el clima laboral y la actitud de compromiso institucional del personal del colegio, se concluye en términos cualitativos y cuantitativos, que la población

percibe con una actitud favorable el clima laboral el cual se considera flexible, cordial y tranquilo.

En contraparte, un sector reducido de ellos considera que existen aspectos del clima laboral que son necesarios atender y corregir, ya que perciben una atmósfera laboral caracterizada por un trato desigual y problemas en la integración y sana convivencia entre áreas del plantel.

Con respecto al compromiso institucional, en promedio los docentes denotan una actitud favorable de compromiso hacia la institución. Les enorgullece de manera significativa pertenecer al colegio, lo anterior sustentado en la satisfacción y orgullo de pertenencia, asimismo refieren que uno de sus mayores compromisos es con los estudiantes.

Por otra parte, la relación encontrada entre el clima laboral y el compromiso institucional en la institución educativa no es robusta; ya que no influye la percepción que los docentes tienen del clima laboral en el compromiso que asumen hacia la institución. Los docentes dan mayor énfasis a las condiciones laborales que a la atmósfera laboral existente, por lo tanto, se concluye que no influye el clima laboral del colegio, para impactar, en mayor o menor grado, en el compromiso del personal hacia la institución, es decir, no se localizó una relación significativa entre ambas variables.

Los resultados de este trabajo de investigación en cuanto a la validez y confiabilidad de los instrumentos, permiten a otras instituciones educativas, considerar al ECL y al ECO, como herramientas de evaluación precisas y confiables para medir el clima y compromiso organizacional dentro de sus procesos de evaluación institucional.

Por otra parte, al identificar las fortalezas y oportunidades detectadas, la institución está en posibilidades desarrollar un plan de mejora, que favorezca que los integrantes de la institución educativa se sientan más satisfechos, con los inherentes beneficios para la institución en términos de incremento en la motivación, compromiso, productividad y eficiencia.

Como señala Ashkanasy (2000), aún cuando el clima se puede percibir como un ente intangible, sus consecuencias para los empleados, clientes y la organización en general sí son tangibles y reales.

Una medición y evaluación del clima organizacional puede resultar, a decir de Velásquez (2004), en que, en las empresas (o instituciones) los procesos (sean) productivos y creativos, grandes generadores de cambios y de valor agregado, que les den ventajas competitivas y satisfacción a clientes y empleados.

Finalmente, se puede concluir que el estudio y mejora del clima organizacional y su relación con el compromiso del personal, resulta de vital importancia como parte de la evaluación institucional que llevan a cabo las organizaciones educativas que se certifican en sistemas de calidad, que les permiten alcanzar resultados de excelencia educativa.

Referencias

- Aiken, L. (1996). *Test Psicológicos y Evaluación*. México: Prentice Hall
- Ashkanasy, N., Wilderom, C. & Peterson, M. (Eds.). (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. California, EE.UU.: Sage Publications.
- Ayers, D. (2005). Organizational Climate in Its Semiotic Aspect: A Postmodern Community College undergoes renewal [Version electrónica], *Community College Review*, 33 (1), 1-21.
- Appelbaum, S. & Shapiro, B. (2006), *Diagnosis and Remedies for Deviant workplace Behaviors*. Journal of American Academy of Business, Cambridge; Sep 2006; 9, 2; ABI/INFORM Global.
- Arias, F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de Permanencia: algunos factores para su incremento*. Revista Contaduría y Administración. (2001). URL: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf> (2005, jun. 9)
- Arias, F. y Heredia, V. (2001). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. Ed. Trillas, México.
- Astorga, I. (2008). Relación entre el clima laboral y el nivel estrés del personal en una institución educativa. Tesis de Maestría, Universidad Virtual, ITESM, México.
- Belausteguigoitia I. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: the role of work status, organizational climate and entrepreneurial orientation [Version electrónica], *Journal of Small Business Management*, 45 (4), 467-490.
- Bettencourt, B. A. (2001). A psychophysiological analysis of cognitive processing of and affective responses to social expectancy violations. Psychological Science. <http://bettencourt.socialpsychology.org/>
- Biddle, B. (2000) *La Enseñanza de los profesores 1*. España: Paidós
- Bloom, P. (2000) *A Great Place to Work*. USA: NAYEC
- Boyett, J. y Boyett, J., (2006). *Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Bustos, O., Bedolla, P. Bustos, M. y López, M.(1982). Curso de prácticas del tercer nivel social unidimensional. México: UNAM Facultad de Psicología
- Cipaguata, M. (2007). *Investigación sobre el Clima Laboral que Prevalece en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Sede Bogotá, Colombia*. Tesis de Maestría, Universidad Virtual. ITESM, México.

- Cesar, P. (1995). *Proyecto de clima organizacional realizado en una institución pública*. México: Universidad Veracruzana.
- Cohen, J. (1980). *Introducción a la sociología*. México: McGraw Hill.
- Cottler, D. (1990). *El servicio centrado en el cliente*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Davenport, T. (2000) *Capital humano*, España, Gestión 2000.
- Davis, K. y Newstrom J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México. McGraw Hill. EUA.
- Edel, R. García, A. Casiano R: (2007) *Clima y Compromiso Organizacional*. Vol. I, Versión electrónica gratuita. URL. Disponible en <http://eumed.net/libros/2007c/> (2008, oct.10)
- Eisenberger, R; Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). *Perceived organizational support*. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. y Davis La-Mastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 71, , págs. 51-59.
- Gomez Mejia L. R; Balkin, D. B.; y Cardy. R. L. (2007).- *Managing Human Resources*, 5th Edition, Prentice Hall, New jersey. Existe versión en castellano de la 3^a edición:
- Gómez Mejía, L. R; Balkin, D. B.; y Cardy. R. L. (2001).- *Dirección y gestión de recursos humanos*, Prentice Hall, Madrid.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Guillén, C. y Guil R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones*. Madrid España. McGraw Hill.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 2da Edición. México: Prentice Hall.
- Hellriegel D., Slocum, J., Woodman R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Henderson, A.(2006). *An Evaluation of Preceptors' Perceptions of Educational Preparation and Organizational Support for Their Role*. PhD <http://0proquest.umi.com.millennium.itesm.mx/pqdweb?index=6&did=1069461421&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=187125777&clientId=23693>
- Hernández M. y Sánchez J. (2003). *Manual de prácticas de psicología organizacional*. España: Ediciones Amarú.
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1994) *Comportamiento en las Organizaciones*. México. McGraw-Hill

- Kerlinger, F. N. (1999). *Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Lagomarsino, R. (2000). *Médicos Uruguayos: su compromiso organizacional*. Revista de antiguos alumnos del IEEM Año VI, No. 2 pp. 79-83. URL: <http://www2.um.edu.uy/ieem/Revista/200312/Revista%20IEEM%20200312-03>. (2008, oct.10)
- León, A. (1985). *Organizaciones y Administración. Un enfoque de sistemas*. Colombia: Norma.
- Levison, H. (1965). Reciprocity: The relationship between man and organization. *Administration Science Quarterly*. URL: <http://pos.psych.udel.edu/theory.asp>
- Likert, R. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México: Trillas.
- Magnusson, D. (1981) Teoría de los test. México: Trillas
- Manzano, V. y Durán, A. (2001). Anales de psicología Vol. 17 No. 2. Diciembre, 287-297. Servicio de publicaciones de la universidad de Murcia. España.
- Meyer, JP, & Allen, NJ (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. Journal of Applied Psychology Vol. 1, 61-89.
- Meyer, JP, Allen, NJ, C. Smith (1993). *Commitment to Organizations and Occupations: extension and test of three component conceptualization*. Journal of Applied Psychology, Vol. 78: 538-551.
- Meyer, JP, y Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace: Toward a general model*. Human Resource Management Review , 11, 299-326.
- Millán, G. (2002). Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. México: Mc Graw Hill.
- Modway, S. (1999). Fundamentos del comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Palma, S. (1999) *Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral en Trabajadores de Lima Metropolitana*. Revista Teoría e Investigación en Psicología, Vol IX, N°1, 27 -34. URL: <http://www.monografias.com/trabajos13/emtex/emtex.shtml> (2008, Oct. 7)
- Palma, S. (2003). *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. URL: <http://www.ilustrados.com/documentos/motivayclima.doc> (2004, Nov.4)
- Reylito, A. H. (2005). In the workplace. Bussiness world. Manila. URL. <http://0.proquest.umi.com.millennium.itesm.mx:80/pqdlink?did=922008041&sid=1&Fmt=3&clientId=23693&RQT=309&VName=PQD> (2008, Oct. 10)
- Rodríguez, D. (2005) *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega

- Salaiza, F. (2006). *Transferencia de la capacitación al lugar de trabajo: un modelo explicativo*. Tesis para obtener el grado de doctor en Administración. Monterrey. ITESM.
- Salaiza, F. (2000). *Estimación del clima organizacional como herramienta de apoyo para la toma de decisiones durante procesos de cambio organizacional. Documento sin publicar*. Monterrey: ITESM
- Shore, L.M; Wayne, S.J (1993). *Commitment and employee behavior: Comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support*. Journal of Applied Psychology, 78, 774-780.
- Sierra, R. (1988). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid, España: Paraninfo
- Sirota, D., Mischkind, L. y Meltzer, M. (2007). *Enthusiastic Employee, The: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*. E.U.A.: Wharton School Publishing
- So Young, L. (2006). *Expectations of employees toward the workplace and environmental satisfaction*. Graduate School of Human Environmental Sciences, Yonsei University, Seoul, Korea. URL: <http://0.proquest.umi.com.millennium.itesm.mx/pqdweb?index=27&did=1074213451&SrcMode=1&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1187135952&clientId=23693> (2008, Oct. 10)
- Toro, F. (2001) *El Clima organizacional, Perfil de Empresas Colombianas*. Colombia: Cincel
- Trejo, H. (2004). *Agresividad y conductas destructivas en una institución educativa*. Tesis de Maestría, UDLA, México.
- Uribe, F. (2001). *Maquiavelismo: conceptualización, medición y su relación con otras variables*. México: UNAM.
- Valenzuela, R. (2005) *Evaluación de Instituciones Educativas*. México: Trillas
- Vela, A. (2007). *Validación de una escala de clima laboral del Dr. Jaime Ricardo Valenzuela en una institución educativa privada*. Tesis de Maestría, Universidad Virtual, ITESM, México.
- Velásquez, R. (2003). *Clima Organizacional a Nivel Universitario*. Editorial Pretince Hall. México
- Velázquez V., G. *Clima Organizacional, una visión humana de las empresas* <http://www.uls.edu.mx> Consultado: 12 de abril de 2009
- Westerman , J. Simmons, B. (2007). *The Effects of Work Environment on the Personality-Performance Relationship*: Journal of Managerial Issues; Summer 2007; 19, 2; ABI/INFORM Global pg. 288 URL <http://0proquest.umi.com.millennium.itesm.mx/pqdweb?index=0&did=1295579261&SrcMode=1&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1187135802&clientId=23693> (2008, Oct. 15)

Zavala, M. (1996) *Calidad en la Educación Infantil*. Madrid: Nancea

Zinser, O. (1987). *Psicología Experimental*. México: McGraw-Hill

Apéndice 1

Formato de la “Encuesta de Compromiso Organizacional”

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

NO ESCRIBA SU NOMBRE. (Sus respuestas son confidenciales y quedaran en anonimato.)
A continuación encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente, marque con una **X** el número que corresponda a su opinión.

CLAVE: 1 = Estoy totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo y 5 = Estoy totalmente de acuerdo)

	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
a.- Me siento como "parte de la familia" en la organización.	1	2	3	4	5
b.- La organización tiene un gran significado personal para mí.	1	2	3	4	5
c.- Me siento emocionalmente apegado a la organización.	1	2	3	4	5
d.- Tengo un gran sentido de pertenencia a la organización.	1	2	3	4	5
e.- En estos días, creo que la gente se cambia de una organización a otra con mucha frecuencia.	1	2	3	4	5
f.- Estar cambiando constantemente de organización en organización no me parece ético.	1	2	3	4	5
g.- Una de las principales razones por las que continúo trabajando para la organización es que creo que la lealtad es importante y por lo tanto tengo un sentimiento de obligación moral de permanencia.	1	2	3	4	5
h.- Las cosas eran mejores en los días cuando la gente permanecía en una misma organización la mayor parte de su trayectoria profesional.	1	2	3	4	5
i.- En este momento, permanecer en la organización es cuestión de necesidad, más que deseo.	1	2	3	4	5
j.- Siento que tengo pocas opciones de trabajo a considerar si dejo la organización.	1	2	3	4	5
k.- Considero que una de las pocas causas serias de dejar la organización puede ser la escasez de alternativas de trabajo disponibles.	1	2	3	4	5
l.- Va a ser muy difícil para mí dejar la organización en este momento, aún así quisiera hacerlo.	1	2	3	4	5
m.- En la organización valoran la contribución que realizo a través de mi trabajo.	1	2	3	4	5
n.-En la organización se preocupan por mi bienestar	1	2	3	4	5
o.-En la organización se preocupan porque esté satisfech@ con mi trabajo	1	2	3	4	5
p.-En la organización se preocupan poco por mi persona	1	2	3	4	5
q.-En la organización valoran mi opinión	1	2	3	4	5
r.-En la organización reconocen mis logros	1	2	3	4	5
s.-En la organización tratan de hacer mi trabajo lo más interesante posible	1	2	3	4	5

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Apéndice 2

Formato de la Encuesta de Clima Laboral © 2003

Por: **Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González.**

Instrucciones:

□ El propósito de este instrumento es proporcionar información acerca del clima laboral que priva en una institución educativa, destacando fortalezas y debilidades que afectan la productividad del factor humano y la efectividad y eficiencia de la institución. Este instrumento puede ser usado por los directores de una institución para diagnosticar las causas posibles de una baja productividad y para definir planes estratégicos que promuevan el óptimo desempeño del factor humano en la misma.

□ Este instrumento es una encuesta de opinión. Su propósito es recoger el pensar y sentir de los trabajadores para hacerlo llegar al personal directivo con el poder y la voluntad de hacer cambios para el beneficio de la institución y de sus colaboradores.

□ Este instrumento consta de dos partes: La primera plantea tres preguntas de respuesta abierta; y la segunda que consta de un cuestionario de 80 preguntas de respuesta cerrada sobre el clima laboral, agrupadas éstas en 10 escalas o categorías.

□ En su primera parte, esta encuesta involucra tres preguntas de respuesta abierta. Esto significa que la persona entrevistada deberá responderlas libre, franca y espontáneamente, procurando escribirlas de manera clara (legible) y buscando ser conciso e informativo a la vez.

□ En su segunda parte, esta encuesta pide al trabajador evaluar diversas características de la institución en una escala de 1 a 5, dependiendo si la situación que prevalece en ella corresponde más a una característica "negativa" o a una "positiva", respectivamente. Los valores de en medio sirven para indicar varios grados de presencia o ausencia de cada característica. Trate de responder cada reactivo rápidamente pero en forma cuidadosa, poniendo una "X" en la posición en la que, según su opinión, la institución se encuentra en el presente.

□ Conforme usted lea los enunciados, trate de responder de acuerdo a su opinión actual de la institución y no en términos de lo que usted piensa que debería ser o en términos de lo que otros contestarían. Para que este instrumento cumpla con su propósito, es importante que sus respuestas sean totalmente *honestas*. Para promover que esto se cumpla, se le garantiza al trabajador que las respuestas que proporcione en lo particular serán manejadas de manera estrictamente confidencial y que sólo se reportarán los resultados globales de las diversas áreas. Si un entrevistado no desea responder algo por el deseo de conservar su privacidad, es preferible que así lo indique, en lugar de tratar de falsear la información.

Primera Parte: Preguntas de Respuesta Abierta

Puesto que ocupa: _____ **Área en la que trabaja:** _____

Antigüedad en la institución: _____

Sexo: M F **Edad:** _____ **Fecha:** ____ - ____ - ____

1. ¿Cuáles son las tres cosas que más te agradan del clima laboral que hay en la institución?

a) _____

b) _____

c) _____

2. ¿Cuáles son las tres cosas que más te desagradan del clima laboral que hay en la institución?

a) _____

b) _____

c) _____

3. Proporciona tres sugerencias que permitirían mejorar el clima laboral de la institución.

a) _____

b) _____

c) _____

Segunda Parte: Preguntas de Respuesta Cerrada.

ESCALA	CARACTERÍSTICA NEGATIVA	1	2	3	4	5	CARACTERÍSTICA POSITIVA
Trabajo personal	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer son ambiguos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos
	El trabajo es aburrido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El trabajo es interesante.
	Me siento estresado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo.
	No tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sí tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo.
	Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente intrascendente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Creo que el trabajo que estoy realizando es muy trascendente.
	No me siento nada capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me siento muy capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.
	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea deficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Creo que muchos factores externos ayudan a que mi trabajo sea eficiente.
	En general, siento que soy muy improductivo para la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, siento que soy muy productivo para la institución.
	Supervisión	Mi jefe no me tiene confianza para delegarme responsabilidades.	<input type="checkbox"/>				
Mi jefe no sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe sí sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.
Mi jefe no valora mi trabajo.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe sí valora mi trabajo.
Mi jefe es muy dado a criticar, en forma negativa, mi trabajo o mi persona		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe sabe como criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona.
Mi jefe nunca me felicita cuando realizo bien mi trabajo.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe siempre me felicita cuando realizo bien mi trabajo.
Mi jefe no me trata con respeto		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe me trata con respeto absoluto.
Mi jefe me pone a hacer cosas que no son propias del puesto que tengo.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe me pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo.
En general, creo que mi jefe no tiene la capacidad o la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, creo que mi jefe es muy capaz y tiene la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden
Trabajo en equipo y		No hay comunicación entre las	<input type="checkbox"/>				

relaciones con compañeros de trabajo	diversas áreas o departamentos de la institución, por lo que tendemos a funcionar aisladamente.		diversas áreas o departamentos de la institución, lo que favorece un trabajo cooperativo.
	No hay una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.
	No tenemos metas en común que tratemos de alcanzar en forma coordinada	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí tenemos metas en común que tratamos de alcanzar en forma coordinada.
	No sabemos cómo trabajar en equipo, por lo que preferimos trabajar de manera individual.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sabemos como trabajar en equipo y aplicamos estrategias para lograr nuestras metas en forma conjunta.
	Hay mucha competitividad entre los trabajadores de la institución, que hace que no queramos trabajar en equipo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Existe un espíritu de grupo o comunidad, que hace que queramos trabajar en equipo dentro de la institución.
	No existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.
	No tengo amistades, entre mis diversos compañeros, que trasciendan el ámbito de trabajo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden el ámbito de trabajo.
	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son pobres y no se favorece el trabajo en equipo, obstaculizando el logro de las metas institucionales.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y sí se favorece el trabajo en equipo para el mejor logro de las metas institucionales.
Adminis- tración	Existe una nula planeación en la institución o, si existe, dicha planeación es desconocida por la mayoría de los trabajadores.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Existe una planeación estratégica y táctica en la institución y dicha planeación es compartida con los trabajadores.
	El perfil del titular y las funciones de cada puesto son ambiguas o no están especificadas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	El perfil del titular y las funciones de cada puesto están claramente especificadas.
	Los procedimientos a seguir son ambiguos o no están especificados.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Los procedimientos a seguir están claramente especificados.
	La institución tiene un número exagerado de normas a seguir que hacen que el trabajo sea muy restringido y burocrático.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Las normas a seguir dentro de la institución son, en cantidad, las apropiadas para ayudar al buen funcionamiento de ésta.
	Existe mucha irresponsabilidad, mediocridad y conformismo en el desempeño de los trabajadores.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los trabajadores.
	Los criterios de evaluación del personal son ambiguos o inexistentes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Los criterios de evaluación del personal están claramente especificados.
	La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es imprecisa, esporádica e injusta.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es precisa, continua y justa.
	En general, el sistema administrativo muestra deficiencias que traen consigo un malestar absoluto de los	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	En general, el sistema administrativo favorece el funcionamiento de la institución y el bienestar de los

	trabajadores.		trabajadores.
Comunica- ción	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es ambigua o inexistente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa.
	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es ambigua o inexistente.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara y precisa.
	La información que solicito me llega Tardíamente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	La información que solicito me llega de manera oportuna.
	La información que solicito tiene el problema de ser excesiva o escasa, de tal forma que no puedo usarla efectivamente.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	La información que solicito tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer mis necesidades.
	Con frecuencia se escuchan órdenes e información contradictoria que provocan duda en los trabajadores.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Las órdenes e información que se da a los trabajadores es congruente y no tiene contradicciones.
	Los directores no favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Los directores favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.
	En la comunicación informal, hay muchos chismes en la institución.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	En la comunicación informal, se procura ser discreto y respetuoso en la institución.
	En general, la comunicación que se tiene en la institución es deficiente, lo cual crea un mal ambiente laboral y una falta de productividad.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen ambiente laboral y un aumento en la productividad.
Ambiente físico y cultural	El espacio físico en que laboro nunca está limpio.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	El espacio físico en que laboro siempre está limpio.
	Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y/o están en buen estado.
	No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.
	No cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.
	Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	No existen conductas discriminatorias de las personas.
	Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directores.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Nunca he escuchado quejas de abuso de poder de algunos directores.
	Es frecuente escuchar quejas de acoso sexual.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Nunca he escuchado quejas de acoso sexual.
	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución crean un mal clima laboral.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral.
Capacitación y desarrollo	La capacitación que la institución ofrece no va de acuerdo con su misión y objetivos.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	La capacitación que la institución ofrece es congruente con su misión y objetivos.
	La institución nunca me ha preguntado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	La institución siempre toma en

	mis intereses y necesidades de capacitación.		cuenta mis intereses y necesidades de capacitación.
	Hay pocos cursos de capacitación que se ofrecen al personal.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Hay una gran cantidad de cursos de capacitación que se ofrecen al personal.
	La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	La capacitación que se ofrece al personal está a la vanguardia.
	Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero.
	La institución sólo ofrece cursos de adiestramiento básico.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento, otros orientados al desarrollo integral de las personas.
	La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	La institución sí destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.
	En general, la capacitación que la institución ofrece es de poca calidad y no ayuda a que mejoremos en el desempeño de nuestro trabajo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	En general, la capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de nuestro trabajo.
Promo- ción y carrera	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son ambiguas o inexistentes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son claras y precisas.
	Dado el tamaño de la institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Dado el tamaño de la institución, hay muchas oportunidades de ser promovido.
	La probabilidad de ser promovido en la institución es casi nula, ya que las decisiones que al respecto se toman son injustas e inequitativas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	La probabilidad de ser promovido en la institución es alta (si uno es buen trabajador), ya que las decisiones que al respecto se toman son justas y equitativas.
	No existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.
	En el tiempo que llevo en la institución, nunca he logrado un ascenso.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	En el tiempo que llevo en la institución, he logrado ascensos significativos.
	No creo que me estén tomando en cuenta, en el presente, para promoverme.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Creo que me están tomando muy en cuenta, en el presente, para promoverme.
	No me veo con un futuro halagueño dentro de esta institución.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Me veo con futuro halagueño dentro de esta institución.
	En general, creo que el sistema de la institución promueve el estancamiento de los trabajadores.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	En general, creo que el sistema de la institución promueve el que los trabajadores hagan una carrera en ella.
Sueldos y prestacio nes	Mi sueldo es insuficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.
	Mi sueldo es inferior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mi sueldo es superior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.
	Mi sueldo es muy inferior al que mis compañeros, en puestos similares,	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mi sueldo es equitativo al que mis compañeros, en puestos similares,

	reciben.		reciben.
	La institución no ofrece siquiera las prestaciones de ley.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	La institución ofrece prestaciones que superan por mucho las que la ley obliga.
	Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación en el país.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Los incrementos salariales normalmente son superiores a los de la inflación en el país.
	No existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Existen atractivos incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.
	Las prestaciones que la institución me ofrece no tienen significado (utilidad) para mí.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Las prestaciones que la institución me ofrece tienen alto significado (utilidad) para mí.
	En general, no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motive al trabajador a mejorar su productividad en la institución	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	En general, se tiene un eficiente sistema de sueldos y prestaciones que motiva al trabajador a mejorar su productividad en la institución
Orgullo de Pertenencia	Me da pena decir que trabajo en esta institución por la imagen negativa que ella tiene en la sociedad.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad.
	Me da pena trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de pésima calidad.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Me gusta trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de excelente calidad.
	Creo que la misión que la institución tiene es totalmente intrascendente para la sociedad.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Creo que la misión que la institución tiene es muy trascendente para la sociedad.
	Me siento muy apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos.
	Mi familia no se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mi familia se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.
	No me siento identificado con los valores de la institución.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Me siento altamente identificado con los valores de la institución.
	No me siento coparticipe en la tarea de lograr los objetivos de la institución.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución.
	En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	En general, me siento muy orgulloso de trabajar en esta institución.

Apéndice 3

Forma de Consentimiento

Influencia del Clima Laboral sobre el Compromiso Organizacional del personal en una Institución Educativa

Por medio de la presente quiero invitarte a participar en un estudio que estoy realizando sobre Influencia del Clima Laboral sobre el Compromiso Organizacional del personal en una Institución Educativa. Yo soy alumna de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas de la universidad Virtual del ITESM. Este estudio está siendo realizado por mí para determinar la influencia que tienen los factores de clima laboral sobre el compromiso organizacional del personal que labora en una institución educativa, con el respaldo de las autoridades, primeramente el Lic. Antonio Benitez, así como el equipo de coordinadores. Se espera que en este estudio participe una muestra de 71 participantes que representan el total del personal de la institución.

Si tú decides aceptar esta invitación, tu participación consistirá básicamente en contestar las encuestas de Compromiso organizacional y clima laboral con el propósito de evaluar la situación del colegio, esta encuesta se aplicará durante la jornada pedagógica del día 30 de enero, las encuestas se responderán de manera anónima, asegurando guardar confidencialmente los datos expuestos. Esta investigación favorecerá al diagnóstico de las situaciones que se perciben en el clima laboral del colegio.

Toda información obtenida en este estudio será estrictamente confidencial. Al final de la investigación se entregará un reporte a los directivos, asegurando que solo se mostrarán datos estadísticos anónimos. No se permitirá que personas ajenas a esta proyecto tengan acceso a la base de datos de las encuestas. Si los resultados de este estudio son publicados, los resultados contendrán únicamente información global del conjunto de las personas participantes.

Tu participación en este estudio es voluntaria y de ninguna forma afectará tus relaciones con el colegio ni tendrá repercusiones en el aspecto laboral. Si tú decides participar ahora, pero más tarde deseas cancelar tu participación, lo puedes hacer cuando así lo desees sin que exista problema alguno.

Si tú tienes alguna pregunta, por favor hazla. Si tú tienes alguna pregunta que quieras hacer más tarde, yo responderé gustosamente. En este último caso, podrás localizarme a mí en el tel. 821118 4207 o a mi asesor en fsalaizaitesm.mx. Si deseas conservar una copia de esta carta, solicítamela y te la daré.

Si tú decides participar en este estudio, por favor anota tu nombre, firma y fecha en la parte inferior de esta carta, como una forma de manifestar tu aceptación y consentimiento a lo aquí estipulado. Recuerda que tú podrás cancelar tu participación en este estudio en cualquier momento que lo desees, aun cuando hayas firmado esta carta.

Nombre del participante y firma _____

Fecha _____

Apéndice 4

Comparativo de dimensiones de Clima Organizacional por varios autores

HALPIN Y CROFTS (1963)	BEER (1964)	LIKERT (1967)	LITWIN Y STINGER (1968)	LOCKE (1976)	GRAFFIN Y BATEMAN (1986)	JHONS (1988)	PALMA (1999)	TORO (2001)	RODRIGUEZ (2005)	VALENZUELA (2005)
Valoración personal	Compañía	Variables causales	Estructura	Eventos condiciones de trabajo	Trabajo	Reconocimiento	Condiciones Físicas	Autoridad	Ambiente físico	Trabajo Personal
Énfasis y presión	Trabajo mismo	Variables intervinientes	Responsabilidad	Supervisión	Paga	Beneficios	Remuneración	Tarea	Variables estructurales	Supervisión
Distancia emocional	Compañeros	Variables finales	Recompensa	Compañeros	Supervisión	Condiciones de trabajo	Políticas administrativas	Claridad	Variables de ámbito social	Trabajo en equipo
Sentido de pertenencia	Objeto del contexto		Desafío	Compañía	Beneficios	Supervisión	Relaciones Sociales	Retribución	Variables personales	Administración
Recompensa	De trabajo		Relaciones	Dirección	Oportunidades de promoción	Compañeros de trabajo.	Desarrollo personal	Retos	Variables comportamiento organización	Comunicación
Motivación			Cooperación	Agentes de Satisfacción:	Condiciones de Trabajo	Políticas de empresa	Desempeño de tareas	Riesgos		Ambiente físico
Productividad			Estándares	Salario	Compañeros Prácticas de la organización		Relación con la autoridad	Participación		Sueldos y prestaciones
Sobrecarga laboral			Conflictos	Promoción						Orgullo de pertenencia
			Identidad	Reconocimiento	Beneficios					