



TECNOLOGICO DE MONTERREY

EGE

Escuela de Graduados en Educación

Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

Determinación del clima laboral y del compromiso organizacional de los docentes con fines de mejora en una institución de nivel básico ubicada en Pachuca, Hidalgo.

Tesis para obtener el grado de:

Maestra en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

Ofelia Gayosso Mexia

Asesor tutor:

Mtra. María Gabriela Vázquez García

Asesor titular:

Dra. Flor de la Cruz Salaiza Lizárraga

Pachuca Hidalgo, México

Marzo, 2013

Determinación del clima laboral y del compromiso organizacional de los docentes con fines de mejora en una institución de nivel básico ubicada en Pachuca, Hidalgo.

Por

Ofelia Gayosso Mexia

Aprobado por los sinodales:

Flor de la Cruz Salaiza Lizárraga

Luz Bertha Maldonado Tijerina

Fecha del examen de grado

19 de Marzo 2013

Dedicatorias

A mi familia

Quien ha sido mi más grande apoyo para lograr este sueño.

A mis papás

Son un gran ejemplo de vida, gracias por brindarme todo su amor, los amo.

A mis hermanas

Quienes son dos personas a las cuales amo, admiro y respeto.

Agradecimientos

A la Universidad Virtual del ITESM por todo el apoyo brindado para poder continuar con mis estudios de post grado.

A mi tutora Dra. Flor de la Cruz Salaiza por su apoyo incondicional.

A todos los maestros de la Universidad Virtual quienes forman parte de este proyecto.

A mis amigas y compañeros de trabajo quienes en todo momento estuvieron apoyándome.

A Juan quien desde un principio me alentó para realizar este proyecto y de quien he recibido un apoyo incondicional.

Determinación del clima laboral y del compromiso organizacional de los docentes con fines de mejora en una institución de nivel básico ubicada en Pachuca, Hidalgo

Resumen

Este estudio analizó la determinación del clima laboral y del compromiso organizacional del personal docente en una institución educativa de nivel básico ubicada en Pachuca, Hidalgo. Se utilizaron dos instrumentos: encuesta de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991) y la encuesta del clima laboral de Valenzuela (2004). El objetivo de la investigación es conocer el grado de identificación y compromiso de los profesores con la institución y de qué manera el clima organizacional impacta su quehacer docente. Los resultados señalan que es necesario hacer énfasis en las expectativas que el docente tiene en cuanto a su desarrollo, personal, económico y profesional debido a la dualidad de los resultados obtenidos en el sentido de pertenencia y continuidad en la institución. Los docentes se encuentran satisfechos con su trabajo, consideran que su trabajo es interesante y con objetivos bien definidos, se trabaja en equipo y el compromiso que se tiene con la institución se da de una manera positiva.

Índice

Capítulo 1. Planteamiento del Problema.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del problema.....	3
1.3 Supuesto.....	6
1.4 Objetivo General.....	6
1.5 Objetivos Específicos.....	6
1.6 Justificación.....	6
1.7 Limitaciones de estudio.....	9
Capítulo 2. Marco Teórico.....	10
2.1 Clima Organizacional.....	10
2.1.1 Definición.....	10
2.1.2 Importancia.....	10
2.1.3 Características.....	12
2.2 Compromiso Laboral.....	15
2.2.1 Definición.....	15
2.2.2 Importancia.....	15
2.2.3 Características.....	17
2.3 Cultura Organizacional.....	22
2.3.1 Definición.....	22
2.3.2 Características.....	23
2.3.3 Importancia.....	24
2.4 Teoría de las motivaciones.....	25
2.5 Teoría de los Valores.....	27
2.6 Actores de la Organización.....	29
2.6.1 Ambiente Laboral.....	29
2.6.2 Trabajadores.....	29
2.6.3 Comportamiento Organizacional.....	31
2.6.4 Grupos de Trabajo.....	33
2.6.5 Características de los equipos de trabajo.....	34
2.6.6 Responsabilidad y Motivación.....	38
2.6.7 Desarrollo Organizacional.....	41
2.6.8 Ambiente de Trabajo.....	43

Capítulo 3 Metodología.....	50
3.1 Enfoque Metodológico.....	51
3.2 Alcance de la Investigación.....	51
3.3. Instrumentos.....	53
3.4 Procedimiento.....	60
3.5 Análisis de Datos.....	63
Capítulo 4 Análisis de Datos.....	65
4.1. Análisis de Compromiso Organizacional.....	67
4.2 Análisis de encuesta de Clima Laboral.....	71
Capítulo 5 Conclusiones.....	88
5.1 Hallazgos.....	89
5.2 Limitantes.....	94
5.3 Recomendaciones para investigaciones futuras.....	95
Referencias.....	96
Apéndices.....	101
Apéndice 1.....	101
Apéndice 2.....	102
Apéndice 3.....	114
Apéndice 4.....	116
Apéndice 5.....	117
Currículum Vitae.....	122

Índice de Tablas

Tabla 1. Tabla de Compromiso Afectivo.....	68
Tabla 2. Tabla de Compromiso Normativo.....	68
Tabla 3. Tabla de Compromiso de Continuidad.....	69
Tabla 4. Tabla de Apoyo de la Organización.....	70

Índice de Figuras

Figura 1. Gráfica de trabajo personal.....	72
Figura 2. Gráfica de supervisión.....	73
Figura 3. Gráfica de equipo.....	75
Figura 4. Gráfica de administración.....	76
Figura 5. Gráfica de comunicación.....	78
Figura 6. Gráfica de ambiente.....	80
Figura 7. Gráfica de capacitación y desarrollo.....	81
Figura 8. Gráfica de promoción y carrera.....	82
Figura 9. Gráfica de sueldos y prestaciones.....	84
Figura 10. Gráfica de orgullo y pertenencia.....	86

Capítulo 1. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

Las instituciones educativas enfrentan problemas cotidianos como son un ambiente de trabajo con malas relaciones entre los trabajadores, fallas de comunicación entre directivos y personal, falta de compromiso de los profesores con la organización por mencionar solo algunos. Dicha problemática afecta directamente el buen funcionamiento en la institución. Es por ello que surge la inquietud por identificar las características del clima laboral que se presenta en una institución, así como la manera en la que se puede mejorar, ya que resulta ser una herramienta que incide de manera significativa en su operación diaria. De igual forma es de suma importancia el conocer el grado de compromiso que tiene cada uno de los trabajadores para y con su desempeño laboral, el cual en muchas ocasiones no es satisfactorio y origina un estancamiento en el desarrollo organizacional.

La presente investigación se llevó a cabo en una institución educativa de nivel básico ubicado en la zona urbana de Pachuca, Hidalgo. Es un colegio particular para una clase de nivel económico medio-alto. Cuenta con los niveles de pre escolar y primaria con un alumnado total de 323 alumnos, dividido en 11 grupos de primaria y 3 de preescolar. Es una institución reconocida debido a su nivel académico. El colegio busca generar un ambiente de respeto y honestidad, principalmente en el personal, para que de esta manera se puedan establecer valores en los alumnos, así como el compromiso con la sociedad.

La integración de la plantilla académica, administrativa y la cooperación de los padres de familia conllevan a que las metas y objetivos establecidos pretendan mejorar la formación académica del alumnado; es por eso que esta institución estableció como tarea principal, y de carácter obligatorio, el crecimiento individual y académico de cada uno de los estudiantes; por tal motivo se contrata personal capacitado y sobretodo comprometido con cada uno de los aspectos involucrados a desarrollar, como son los valores, que para dicha institución son una cuestión primordial y por lo tanto es importante que todos estos aspectos los posean el personal del colegio.

Al analizar los valores y misión que maneja la institución es importante considerar la forma de trabajo de los profesores y la manera en la que cada uno de estos docentes se ve inmerso en el ambiente organizacional. Existen diferencias entre lo que se desea que sea y lo que realmente es. Los directivos pueden llegar a tener un desconocimiento de lo que realmente está sucediendo en el entorno laboral de los trabajadores. Es ahí donde se generan problemas que pueden ser fáciles de resolver pero que pocas veces se estudian y se llevan a cabo.

En esta época es importante el analizar los diferentes aspectos tanto internos como externos que ayuden a las instituciones a tener un mejor aprovechamiento de su personal y de los recursos que se les brindan. En la actualidad las instituciones educativas presentan diversas formas de trabajar, en algunas existe un mayor compromiso de trabajo y en otras el interés es mínimo, esto obedece a diversos factores por parte de las escuelas como pueden ser el nivel económico, político social y cultural entre otros recursos con que cuentan.

1.2 Definición del Problema

El propiciar un clima organizacional favorable, impacta en un mejor servicio por ofrecer a la comunidad escolar. Es importante contar con una actitud propositiva por parte del personal de manera que permita generar un ambiente óptimo para la realización de las actividades encomendadas. Este compromiso contribuye a mejorar la enseñanza, favorecer la comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo del colegio, desde el vigilante hasta los niveles directivos y se ve en la relación con los padres de familia, al transmitirles un clima organizacional sano, un personal comprometida que trabaja por el bien común.

Es relevante también el poder estudiar acerca de los compromisos laborales que se han perdido y/o modificado. Por lo cual también es un factor la falta de valores para realizar las actividades diarias de los docentes dentro de la institución ya que en muchas ocasiones no hay un compromiso para poder ofrecer calidad y calidez en la enseñanza, y al mismo tiempo tiene un impacto negativo en el ambiente de trabajo.

El clima laboral es un conjunto de percepciones de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influyen en la conducta y actitudes de los miembros (Seisdedos, 2003), se relaciona con el liderazgo que se ejerce en las instituciones en el sentido que el director puede bloquear, sofocar, disuadir o ignorar efectivamente a grupos de la escuela que propicien el cambio.

Como resultado de ello, no es raro hallar que los conflictos en las escuelas, particularmente los relacionados con el cambio propuesto, involucran al director o se

centran en él, como líder de la organización (Ball, 1994, p. 89). Debido a la importancia que tiene el director dentro de la institución los cambios y mejoras que ha marcado, apuntan como finalidad una mejora educativa que incluya a todos los participantes dentro de ésta. Este es un aspecto de suma importancia en la determinación de los problemas y soluciones que generan un cambio en el clima organizacional y el compromiso de trabajo debido a que es el responsable de generar un cambio óptimo para el buen funcionamiento de su institución

El clima laboral refleja el ambiente que se presenta en una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean una gran variedad de actitudes, conductas y reacciones (Vázquez, 2001). De acuerdo con estas definiciones se puede entender que el clima organizacional es una característica que afecta o beneficia a la institución, por lo tanto surge la importancia de conocer de manera clara qué es el clima organizacional.

Es necesario describir para fines de este estudio qué aspectos del ambiente laboral influyen en el carácter de los docentes que integran la plantilla de trabajo, debido a que no siempre logra tener un ambiente laboral satisfactorio y comprometido, que beneficie a todos los miembros que conforman la organización educativa.

En cuanto al compromiso organizacional éste se refleja en el personal de una escuela que labora en equipo, se apoya mutuamente, planea y evalúa en forma compartida (Schmelkes, 2000).

Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974) consideran el compromiso organizacional como la aceptación de las creencias en las metas y en los valores de la

organización, así como la voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma. Para Díaz y Montalbán (2004), la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja.

Por lo tanto el compromiso laboral es algo que se tiene que trabajar día con día, donde las diferencias sean respetadas, pero que al unirlos generen un ambiente de trabajo benéfico profesional colaborativo.

El hecho de poder definir el rumbo que se quiere llevar en la organización podrá beneficiar a todos los miembros, ya que se puede generar una alianza importante y fuerte en cada uno de ellos para trabajar con un fin común.

Por lo que tener diversos tipos de compromisos laborales, personales, éticos se conjuntan para que éstos se vuelvan grupales y que de esta manera se logre un ambiente de trabajo satisfactorio dentro de la institución donde sea perceptible el clima organizacional que impera en el instituto. La satisfacción en el trabajo, la ausencia de compromiso con la institución y/o el estrés, son factores que pueden dar un giro indeseable al clima organizacional (Flores y Torres, 2010).

Por lo anterior, esta investigación pretende buscar la mejora del clima organizacional en los docentes por medio de la medición del nivel de compromiso e identificación de su quehacer en la institución, para ello es necesario indagar en el clima organizacional a la luz de las acciones de las personas que inciden en él. Dicha investigación se llevó a cabo bajo una metodología cuantitativa, la cual permitió medir el clima organizacional y el compromiso que tienen los docentes.

1.3 Supuesto

Los grados de compromiso e identificación de los docentes dependen del clima organizacional en una institución de nivel básico ubicada en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, por lo que encontrar la manera de incidir en la mejora del clima necesariamente deberá repercutir en la mejora del quehacer docente.

1.4 Objetivo General

El propósito general de esta investigación es el de conocer el grado de compromiso de los profesores con la institución así como el estado del clima laboral que impera en la institución.

1.5 Objetivos Específicos

- Conocer cómo es el clima organizacional de la institución.
- Analizar las dimensiones que integran el clima organizacional
- Medir el nivel y el tipo de compromiso del docente.
- Conocer si el clima laboral impacta en el compromiso de los docentes.
- Recomendar las acciones necesarias a la directiva del plantel para lograr la mejora del clima laboral.

1.6 Justificación

Cuando el clima laboral de una institución presenta deficiencias es necesario realizar un diagnóstico de las circunstancias y las acciones que se requieren implementar para elevar la calidad en el funcionamiento de la institución. El tener un adecuado

conocimiento en este tema y su constante estudio ayuda a tener mejores condiciones de trabajo y contribuir con ello a su crecimiento educativo, laboral y económico.

Cuando existe dentro del colegio una situación que esté ocasionando conflictos es necesario el considerar una forma de poderlos solucionar.

Es importante tener condiciones de trabajo que favorezcan un clima laboral adecuado para que los empleados se sientan identificados y comprometidos con la institución. Al no poder contar con dichos factores se puede llegar a afectar su trabajo en el aula y su relación con sus pares académicos desarrollando falta de tolerancia y empatía con los educandos además de integrantes de la institución, llevando con ello a la posibilidad de perder su identidad profesional por la falta de comunicación así como su liderazgo.

La motivación de las personas usualmente no se basa en lo que los directivos creen que los colaboradores necesitan, sino en lo que ellos en realidad desean. Sin motivación una organización no funciona es por eso que es vital que los directivos se involucren en las necesidades de los trabajadores y en los recursos que son necesarios para desarrollar todas las habilidades y potencialidades que puedan tener cada una las personas que laboran en la institución (Alles, 2008).

Las personas requieren ser valoradas, reconocidas como tales y no como máquinas, respeto, dignidad, atención. Los empleados desean que se valoren sus habilidades y capacidades, y de un modo u otro desean tener posibilidades de desarrollo (Alles, 2008).

El resultado ideal sería que el sistema fuera accesible, coherente y evidente para la resolución de estos problemas, tanto el clima laboral como el compromiso de los profesores permite que se tengan otras perspectivas de como poder manejar dichos estatutos.

Para Senge (1998), las organizaciones deben eliminar toda presión y exigencia que dificulte el equilibrio entre trabajo y familia. Esto es necesario para el compromiso con sus integrantes y es necesario también para desarrollar las aptitudes de la organización.

Es por este motivo que se pretende determinar el tipo de compromiso que existe en los trabajadores, con lo que la institución podría determinar qué características tienen dichos docentes para que su actividad sea la más adecuada.

Con la elaboración de este estudio se logrará establecer los factores que pueden influir en que el personal se sienta más identificado con el plantel para el cual labora. El compromiso que se adquiere al trabajar en una institución sea enfocado para fortalecer y mejorar la calidad académica y personal dotando de mejores estrategias para el desarrollo personal y académico.

Por otra parte es bueno conocer cuál es el pensar de los maestros y directores que laboran en la institución, y contemplar los factores que influyen en ellos para la realización diaria de su trabajo que se vea reflejado en su compromiso laboral, lo cual permitió que se buscara tener mejores estrategias para mejorar los aspectos académicos y de comportamiento organizacional.

1.7 Limitaciones del Estudio

Dentro de las limitantes que nos podemos encontrar en la investigación puede ser la falta o poca participación del personal del colegio para la aplicación de los instrumentos, así como el expresar su situación laboral dentro de la institución y el desempeño que éstos tienen favorable o desfavorablemente ante el ambiente generado por el clima organizacional

El tiempo para la descripción y aplicación de los instrumentos, pueden ocasionar retrasos debido a las actividades de cada docente.

La disposición y/o cooperación al aplicar los instrumentos dependió única y exclusivamente de las aportaciones de los docentes, por lo que los resultados estuvieron determinados por sus contestaciones.

La aplicación del instrumento de clima laboral tomó mucho tiempo, por lo que el tiempo para su realización se debía contar con mucha disponibilidad del docente, así como también la actitud y la colaboración para contestar correctamente, sin que resultara tedioso.

El espacio y el horario en el cual se realizó la encuesta tuvieron que ser adaptados dentro del colegio y ser aplicados en horas extra escolares. Esto ocasionó que la realización se llevara a cabo en pequeños grupos, dependiendo de la disponibilidad de tiempo y espacio.

Capítulo 2. Marco Teórico

En el presente capítulo se abordan los siguientes temas centrales: clima laboral, compromiso organizacional y cómo éstos quedan inmersos en la cultura organizacional, y se relacionan con las teorías de las motivaciones, teoría de los valores, así como los actores de la organización, el comportamiento y el desarrollo organizacional.

2.1 Clima Organizacional

2.1.1 Definición

El clima organizacional es un concepto complejo y existen diversas definiciones para describirlo. Campbell (1979), lo define como un conjunto de atributos específicos a una organización en particular que puede ser inducido por la forma en que la organización trata con sus miembros y su medio ambiente.

Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), definen el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización.

2.1.2. Importancia

Silva (1992) menciona que todo individuo perteneciente a una organización se constituye en agente climático específico por la posibilidad que tiene de influir a su vez en el sistema de interacciones que constituye la trama organizativa. Sin pensar en un poder omnímodo del individuo en la modificación del clima, sí se puede modular su

mediación, con capacidad de modificar en mayor o menor medida el clima resultante por el simple hecho de ser uno de los elementos de interacción en el sistema.

Lo anterior lleva como consecuencia a entender que para estudiar el clima organizacional se ha de tener en cuenta todo el contexto organizacional, incluso el externo, en que no serían solo las percepciones de los individuos, sino la estructura, los procesos y prácticas organizacionales a través de las cuales se generan unos eventos o situaciones que dan origen a un tipo de clima u otro, así como las interacciones de los individuos entre sí y con el contexto organizacional.

Salazar et al (2009), identifican que los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de éstos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos

Para Rodríguez y Remus (2004) un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que percibe la empresa, indica un sentimiento de pertenencia hacia la misma. Por el contrario un clima negativo supone una falta de identificación con los objetivos y destruye el ambiente de trabajo, lo que ocasiona situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Las organizaciones inteligentes generan nuevos conocimientos a partir de su propio esfuerzo, pero para éstos es premisa indispensable la creación de un clima organizacional favorable a la cooperación, que genere confianza y optimismo, destierre el egoísmo y las actitudes negativas, que impida el crecimiento tanto individual como corporativo (Salazar et al, 2009).

El clima influye en la motivación, desempeño y la satisfacción de los trabajadores, ya que se crean ciertas expectativas con respecto a que consecuencias se generan a través de diferentes acciones (Rodríguez y Remus, 2004).

2.1.3. Características

De acuerdo a Reichers y Schneider (1990) citados en Padilla, Jiménez, y Ramírez (2008) el clima organizacional se encuentra compuesto por el ambiente de trabajo que perciben y desarrollan los miembros de una organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación, satisfacción laboral, participación en la toma de decisiones y recompensas; todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los trabajadores.

No todas las organizaciones manejan el mismo clima laboral, cada una maneja sus propias características que hacen que se distingan de cada organización en donde influyen aspectos como lo son los valores lo que las hacen únicas.

Salazar et al., (2009), mencionan algunos de los componentes y determinantes considerados con frecuencia dentro del concepto de clima:

- Ambiente Físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc.
- Ambiente Social: abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas.
- Comportamiento Organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación la satisfacción laboral, el nivel de tensión entre otros.

Esta es una parte de cómo se integra el clima organizacional, por lo tanto se considera que es un cúmulo de diferentes componentes que conjuntan un sistema que ayuda a identificar la manera en la cual se desempeñan a diario las labores de los trabajadores.

Bowditch (citado por Brunet, 1990), menciona que el desenvolvimiento de las ideas acerca de la estructura, planificación y mejora organizacional han sucedido gradual e inevitablemente, coincidiendo con la transformación de las organizaciones bastantes sencillas y estables en organizaciones complejas que operan en unos ambientes inciertos y rápidamente cambiantes. El trabajo en el mundo actual es considerado como un proceso de carácter productivo y creativo, en el que el ser humano hace uso de técnicas, herramientas, instrumentos e informaciones para obtener y producir bienes, productos y servicios (Peralta, 2007)

Es por eso que los trabajadores se comportan dependiendo del clima que se perciba en la organización. El clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen.

Litwin and Stringer (1968), encontraron en su estudio que el clima autoritario da una baja satisfacción y actitudes negativas al grupo. A pesar de las dificultades al medir satisfacción y clima de manera separada, parece que la relación entre ambos conceptos existe.

Para Rodríguez, Paz, Lizana y Cornejo (2011), mencionan en su estudio que el clima organizacional se origina producto de efectos subjetivos percibidos por los trabajadores respecto del sistema formal en que se desenvuelven, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales.

Por lo tanto en su investigación Rodríguez et al (2011), estudiaron que la relación entre satisfacción laboral y el desempeño organizacional es más clara y directa que la relación entre clima y desempeño. La correlación que se dio entre el clima organizacional y la satisfacción laboral resultó estadísticamente significativa donde se presentó una relación positiva y una asociación de un 41.3%. Al considerarse las dimensiones de satisfacción laboral, se obtuvo una correlación significativa y positiva con el clima general ($p < 0.05$). La dimensión que resultó más asociada al clima organizacional general fue la tarea en el trabajo actual, supervisión compañeros de trabajo, oportunidades de ascenso y sueldo.

Por lo tanto Rodríguez et al (2011), consideran las dimensiones del desempeño, la satisfacción general resultó ser un predictor significativo de rendimiento y productividad, mientras que el clima resultó ser un predictor significativo de condiciones personales y comportamiento de los funcionarios.

2.2. Compromiso laboral

2.2.1 Definición

Meyer y Allen (1991), definen el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.

Peralta (2007), menciona el concepto de compromiso laboral como una construcción social; como acuerdos que se realizan para interpretar la realidad en las organizaciones empresariales, así como explicaciones de hechos que se construyen a partir de una variedad de recursos lingüísticos preexistentes.

Es necesario el considerar el compromiso ya que se podría pensar que en consideración a estas nuevas reacciones laborales se hace necesario reexaminar el concepto de compromiso desde otra perspectiva, en la que se ponga en escena un orden simbólico, desde el cual se crean espacios para la construcción de cultura (Peralta, 2007).

2.2.2. Importancia

Se aborda el compromiso laboral en una organización específica, como discursos que se construyen dentro de un contexto cultural y como formas de conocer las pautas y prácticas culturales. Se estudia desde tres componentes discursivos, la identificación, entendida como apropiación de objetivos y valores de la organización; el involucramiento o inmersión psicológica en las actividades del propio trabajo; y la lealtad o expresión de unión y afecto hacia la organización (Alvarez de Mont, Cardona, Chinchilla, Miller, Pérez, Pin, Poelmans, Rodríguez, Rodríguez y Torres, 2001).

El compromiso laboral es una situación que define en gran parte él como una persona ve la organización para la cual trabaja, de esta manera se demuestra el compromiso que tienen para la organización, midiéndolo a través de los resultados que se dan en el trabajo, dada esta característica es importante el saber cuánto está comprometido el trabajador para que el trabajo que se le asigne se haga bien y busque dar lo mejor de sí para generar mayores recursos a la empresa, sin pensar en el hecho de lo que se puede obtener, sino por el simple hecho de tener la satisfacción de obtener un logro mayor.

Loli (2006), menciona que los investigadores de las organizaciones, cómo elevar el rendimiento y la productividad del capital humano, sigue siendo un reto; mientras que para los directivos contar con colaboradores con mística, espíritu de cuerpo o con la camiseta bien puesta, más que una aspiración es una meta que se debe lograr.

Arias 1972 (mencionado por Loli, 2006) señala que mientras una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor, no necesariamente se liga afectivamente a la organización. Por lo tanto el contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas recíprocas y están implícitas dentro de la interacción trabajador-organización.

Una participación elevada en el trabajo consiste en identificarse con lo que uno hace, mientras que el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja. Así como si se tiene una actitud negativa ésta se refleja en el ausentismo y la rotación (Robbins, 2004).

2.2.3. Características

Meyer y Allen (1991), propusieron una división de compromiso en tres componentes; así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.

El compromiso afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización (Meyer y Allen, 1991).

Para Zamora (2008), menciona que la decisión de permanecer está vinculada a una cuestión emocional que establece el profesor con la escuela. Lo cual significa que su decisión a permanecer es conforme a una evaluación directa y simple de su estado emocional con la escuela, en donde poco se utilizan las estrategias comparativas de las ofertas del mercado laboral.

Zamora (2008), señala que los estudios donde se han examinado los factores y dimensiones del lugar de trabajo que se asocian al compromiso organizacional afectivo proviene del medio anglosajón. Ellos mencionan que el desarrollo del trabajo mismo, la ejecución de éste, constituye un factor determinante para el clima organizacional afectivo.

En un estudio realizado por Zamora (2008), los profesores señalan que cuando los alumnos no tienen los resultados esperados, ellos se sienten fracasados, disminuidos en el valor de su eficacia. De este modo el problema de sus alumnos, se transforma en un problema de eficacia personal, presentándose como una experiencia de no logro.

Por lo tanto en el estudio se logró identificar que los factores de la organización escolar que son más valorados por los profesores son: el logro pedagógico, reconocimiento a la labor realizada, recursos educativos y condiciones administrativas (Zamora, 2008).

El compromiso de continuación (necesidad) es muy posible que la persona evalúe las inversiones en tiempo y esfuerzo que perdería en caso de dejar la organización, o sea, los costos en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo (Meyer y Allen, 1991).

El compromiso normativo (deber) se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia (Meyer y Allen, 1991).

El compromiso laboral permite establecer cuál es la entrega y forma de realizar su trabajo por lo tanto, siempre se desea que un trabajador de su mejor esfuerzo y que todas las tareas que se le asignan se realicen de la mejor manera posible y siempre dando más de su esfuerzo en cada una de ellas, por lo tanto un factor muy importante es la motivación que encuentren cada uno de ellos para la realización de las actividades (Meyer y Allen, 1991).

Por lo tanto el compromiso se asocia al trabajo de calidad y sin errores. De esta manera se hace visible que la idea de compromiso como eficiencia se encuentra interiorizada en los empleados y directivos de forma similar, es decir, producir resultados. El compromiso como eficiencia genera mecanismos de control entre jefes,

trabajadores y compañeros en relación con el cumplimiento de metas, tareas asignadas y objetivos propuestos (Peralta, 2007).

Debido a que se menciona el compromiso que deben tener las organizaciones hacia y para los trabajadores, pero no se considera el compromiso que haga el trabajador para poder desarrollarse tanto de manera personal como profesional, debido a las características que se han mencionado el trabajador debe tener la capacidad de comprometerse con sus compañeros de trabajo, así como con los gerentes.

Al conocer lo que plantea Meyer y Allen (1991), cuando se plantea la posibilidad de saber de qué manera influye el compromiso laboral de cada profesor en el clima organizacional marca un comportamiento con el cual permite conocer cómo influye el compromiso y puede permitir desarrollar nuevos aspectos que ayuden a las organizaciones a mejorar su clima organizacional.

Por lo tanto es necesario que exista un compromiso real de cada uno de los trabajadores, cómo hacer que este compromiso sea real y que se dé de una manera que no sea una carga tanto emocional como laboral, para cada uno de los trabajadores, y considerar qué aspectos se tienen que tomar en cuenta para que esto se dé.

Con esto se busca lograr que los resultados que se obtengan del trabajo que realizan se mejoren dentro de la organización. Al conocer qué aspectos influyen como lo son los valores, la comunicación, el estrés, la sociabilización, el saber trabajar en equipos, en grupos de trabajo, esto permitirá desarrollar un aspecto que ayude a las organizaciones a saber de qué manera se podría mejorar en un aspecto el compromiso de

trabajo, y a la vez estas acciones permitirán conocer cómo influyen en el clima organizacional.

De acuerdo con el estudio realizado por Betanzos, Palos, y Paz (2006), en una muestra aplicada a 250 personas de dos tipos de organizaciones y donde se tomó como instrumento el de clima organizacional de Porte et al (1974), donde se midió el deseo de permanecer en la organización, mantener altos niveles de esfuerzo y aceptación de metas y valores organizacionales, en donde los reactivos reflejan una combinación de actitudes que enfatizan la implicación moral del empleado con la organización.

Cuando el empleado obtiene valores altos se sabe que la persona concuerda con quererse mantener como miembro de la organización, por un buen tiempo y tiene una actitud positiva en la empresa, mientras que si el puntaje era bajo se vería como un empleado no comprometido y evaluó aspectos negativos de la organización, así como el cuestionario de Meyer et al (1993).

De acuerdo con la investigación realizada por Betanzos et al (2006), se afirma que el compromiso actitudinal postulado por Mowday et al. (1979), es similar al compromiso afectivo de Meyer et al. (1991), lo que indica que existen ciertas diferencias que llevan a tener dos tipos diferentes de compromisos actitudinales que hacen que en los instrumentos de medición no se les tome como iguales.

Por otra parte, Betanzos et al (2006), mencionan que el compromiso actitudinal definido por Mowday et al. (1979), refieren un aspecto de lealtad que expresa el deseo personal de permanecer y seguir integrado a la empresa, pero este deseo puede partir de la percepción de la falta de alternativas aspecto que vincularía el compromiso actitudinal

con el componente de continuidad del modelo de compromiso organizacional de Meyer et al. (1991), pero que también estaría muy vinculado con el componente normativo que igualmente considera aspectos de lealtad.

Lo que evidencia es que el empleado transforma, reestructura y ajusta los eventos y experiencias que ocurren en su organización a través de sus percepciones para llegar a identificarse e implicarse no solamente con las metas de la organización sino con la actividad laboral que realiza (Mathieu et al., 1990), y esto a su vez le lleva a querer permanecer en la empresa.

En la investigación de Betanzos et al (2006), analizaron que los reactivos de la escala normativa fueron representativos de la obligación que siente el trabajador con respecto a su organización, y se puede explicar cómo la parte de responsabilidad del empleado (Varona, 1993), pero que también le implica un reconocimiento de lo que él ha aportado.

Un aspecto no considerado en este estudio que pudo haber influido en los resultados es la deseabilidad social, que es común su intervención cuando se miden valores personales (Braithwaite y Law, 1985), y que se manifiesta en que los empleados aportan respuestas socialmente adecuadas para no quedar mal en su empresa Betanzos et al (2006).

Por lo tanto se desea conocer cómo es el compromiso de trabajo de cada uno de los trabajadores, y si se logra tener un adecuado compromiso, se puede considerar que el clima laboral sea el adecuado para que el ambiente sea tranquilo y se pueda llevar a cabo

una buena realización de trabajo diario, por lo tanto se desea conocer si el compromiso laboral es bajo o nulo y cómo influye este en el clima laboral de la organización.

Así mismo los directivos y docentes deberán de pensar que cualquier compromiso que se quisiera estimular sólo se logra con calidad y fomentando la sensación de pertenecer y estar identificados con una institución que avala con hechos concretos su prestigio y excelencia (Barcaglioni 1995).

Manes (2005), el sentido de pertenencia es un verdadero sensor institucional, pues permite comprobar el grado de compromiso, y participación de todos los miembros y pone en evidencia la identidad, la personalidad, la falta de vida propia y el vacío institucional.

2.3 Cultura Organizacional

2.3.1 Definición

Por su parte Schein (2004), afirma que la cultura es la filosofía de una organización o institución que ha adoptado en base a supuestos, conductas, relatos, mitos y otros que la definen como tal. El mismo autor señala que existen dentro de este modelo tres elementos o niveles básicos de la cultura: los artefactos, los valores adoptados y los supuestos básicos.

Gibson (2003), la cultura organizacional es lo que los empleados perciben, y como aquella percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas.

Schein (1981, p.34) señala:

Un patrón de suposiciones básicas inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo en la medida que aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir frente a aquellos problemas.

2.3.2. Características

Furnham (2001), menciona que ha llegado a ser útil hacer la diferencia entre culturas fuertes y débiles. Una cultura fuerte está caracterizada por los empleados que comparten valores centrales. Mientras más empleados compartan estos valores centrales, más fuerte será la cultura y más influyente será su comportamiento.

Schein (citado en Gibson 2003 p. 38) señala:

La cultura que eventualmente evoluciona en una organización específica, es un resultado complejo de presiones externas, potenciales internos, respuestas a eventos críticos y probablemente en algún grado desconocido a factores de cambio que no se pueden predecir del conocimiento del entorno o de los miembros.

Gómez (2003, p. 43). “La cultura organizacional es un factor clave para el éxito”

Por lo tanto, la mayor fortaleza de una organización cuando coincide con sus estrategias, pero si esto no ocurre será una de sus principales debilidades. Conviene entonces afrontar la interacción que existe entre cultura organizacional y la planificación académica de una institución, para que de manera integrada las acciones, planes y proyectos alcancen la eficiencia y la competitividad organizacional necesarias.

De acuerdo con Kossen (1995), a medida que los trabajadores se inclinan a ser dirigidos, la manera como son dirigidos resulta una influencia importante para la cultura organizacional establecida por los gerentes de una organización. Los gerentes no pueden

ordenar que las relaciones humanas sean mejoradas, ni pueden asumir que todos los cambios que afecten a los seres humanos traigan siempre los resultados deseados.

Sin embargo, las relaciones humanas en las organizaciones sí pueden mejorar. Walton (1975, pp. 91-97), nos ha proporcionado una lista concisa de los ocho factores que influyen en la forma en que los empleados perciben la calidad de vida laboral.

- 1.- Compensación adecuada y justa.
- 2.- Condiciones seguras y de salud en el trabajo.
- 3.- Oportunidad para desarrollar y usar su capacidad humana.
- 4.- Oportunidad para un crecimiento continuo y seguro.
- 5.- Sentimientos de aceptación.
- 6.- Derechos de empleado.
7. Trabajo y espacio total para la vida.
- 8.- Pertinencia social para la vida laboral.

2.3.3. Importancia

Es importante el saber que una parte fundamental de que las organizaciones funcionen de una manera adecuada es cuando los valores son compartidos ya que si estos no se integran tanto lo de los trabajadores como los de la organización se tendrá un problema desde el inicio de la colaboración de cada trabajador, ya que un aspecto que se requiere en estos casos y para que se desarrolle un buen ambiente de trabajo es necesario tener objetivos, valores, creencias en común.

La cultura puede inferirse de lo que los empleados dicen, hacen y piensan dentro de una situación organizacional, implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta durante un período. Engloba al ambiente o clima organizacional de la organización, como un factor que puede ser en cierta forma mensurable y una muestra de la cultura predominante en la organización.

2.4. Teorías de la Motivación

La motivación al igual que el compromiso organizacional son factores de la organización que se ven afectados por el clima organizacional. Ambos son importantes porque son predictores de la productividad del personal, en mayor medida que la satisfacción.

Robbins (Citado por Furnham, 2001), clasificó seis grupos principales de teorías de la motivación y luego trató de evaluar su capacidad para predecir la productividad, la rotación y la satisfacción.

Teorías de las necesidades: por lo menos hay cuatro teorías que se centran en las necesidades; la teoría de las jerarquías de Maslow, la de la motivación e higiene, la teoría de ERG y la de las tres necesidades. Su poder radica primordialmente en la explicación y el pronóstico de la satisfacción laboral.

Teorías de las características de las actividades: el modelo de las características laborales se encarga de los diferentes tipos de comportamiento en el trabajo. Las personas con grandes necesidades de crecimiento (entre las que tal vez se encuentre un número cada vez mayor de trabajadores que en generaciones pasadas debido a los niveles educativos y requerimientos laborales cada vez más altos) tendrán altos niveles

de desempeño y satisfacción cuando sus trabajos les ofrezcan variedad de habilidades, identidad y significado de tareas, autonomía y retroalimentación.

Teoría de planteamiento de objetivos: son los objetivos establecidos y claros los que se traducen en los niveles más elevados de productividad por parte de los empleados. Esta evidencia nos permite concluir que en la teoría del planteamiento de objetivos se encuentran una de las explicaciones más importantes de esta variable dependiente. Dicha teoría no se refiere al ausentismo, la rotación o la satisfacción.

Teoría del reforzamiento: esta teoría tiene importantes registros para predecir factores como la calidad y la cantidad de trabajo, la persistencia del esfuerzo, el ausentismo, los retardos y la tasa de accidentes. No toma en cuenta la satisfacción de los trabajadores o la decisión de renunciar

Teoría de la equidad: abarca los cuatro criterios descritos en líneas anteriores. No obstante, es más sólida cuando se trata del pronóstico de los comportamientos que provocan el ausentismo y la rotación, y débil en la relación con el pronóstico de las diferencias en cuanto a la productividad de los empleados.

Teoría de las expectativas: ofrece una explicación relativamente importante de la productividad, el ausentismo y la rotación de los trabajadores. Empero, supone que estos últimos tienen pocas limitaciones en lo que toca a la discreción de sus decisiones, lo cual limita su viabilidad.

La teoría de las expectativas no aporta una explicación plausible sobre las formas más típicas del comportamiento en el trabajo, especialmente en el caso de los puestos

inferiores, porque a éstos los limitan en gran medida los métodos de trabajo, los supervisores y las políticas de la compañía. Por tanto al explicar la productividad de los empleados, la fuerza de la teoría de las expectativas aumentan cuando los puestos desempeñados son más complejos y elevados en la organización, donde la discreción es mayor.

2.5. Teoría de los Valores

Para Likert (Citado por Brunet, 1997), el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta.

Likert (Citado por Brunet, 1997), menciona tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización; las causales, intermediarias y finales.

Variables Causales: son independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene.

Variables Intermediarias: éstas reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. De hecho son las constituyentes de los procesos de la organización de una empresa.

Variables Finales: son las dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Éstas reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por

ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

En estas teorías se mencionan los tipos de clima que de acuerdo al liderazgo lleva la organización:

Autoritarismo explotador se distingue por que los altos mandos no tienen confianza a sus empleados y es por eso que la mayor parte de toma de decisiones la ejecutan los directivos sin que se tome en cuenta lo que opinen los empleados, no existe comunicación alguna entre la dirección y los empleados (Likert Citado por Brunet, 1997).

El autoritarismo paternalista es cuando existe un grado de confianza de la dirección con los empleados, en el cual hay una parte que se involucra la dirección con los empleados y eso permite que se dé un ambiente estable dentro de la organización (Likert Citado por Brunet, 1997).

El sistema consultivo es totalmente opuesto a lo que se maneja en el autoritarismo explotador, ya que en el sistema consultivo se le tiene confianza a los empleados, donde el ambiente que se maneja es estable y dinámico, para poder alcanzar los objetivos de una manera más eficaz, la participación en grupo se maneja con una absoluta confianza de la dirección hacia sus empleados, en todas las áreas de esta (Likert Citado por Brunet, 1997).

2.6. Actores de la Organización

2.6.1. Ambiente laboral

De acuerdo con Fernández (2004), en su investigación realizada encuentra que para que un ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza.

Fernández (2004), menciona en su estudio que cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas. Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

2.6.2 Trabajadores

Directivos y trabajadores que entienden que la única manera de alcanzar el progreso y el bienestar individual y de la organización es elevando el rendimiento y la productividad, y ello requiere de trabajadores comprometidos con su organización (Gibson, Ivancevich, y Donnelly, 1994)

Es importante considerar también otro aspecto como lo menciona Brunet (1997) toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo,

tales como las aptitudes, características físicas, psicológicas y, a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias.

Es por eso que cada persona se comporta de manera diferente, ya que las características de cada uno es lo que lo hacen definir su manera de ser y comportarse ante las distintas situaciones que se presentan en la organización. Esto no sólo depende del clima de trabajo que existe en la organización, si no de las características de cada uno.

Las bases del desarrollo efectivo del trabajo en equipo dependen de las habilidades de sus miembros, de la responsabilidad mutua y del compromiso en relación a las metas comunes consensuadas por el grupo. Esto permite el desarrollo personal, el desarrollo de proyectos colectivos y el logro de las metas esperadas (Katzenbach y Smith, 1993).

Con lo cual lo que se pretende conocer es la actitud que tiene el trabajador hacia la institución para la cual labora. De ahí depende que su trabajo se lleve de una manera cordial, agradable en donde tenga la confianza para poder comunicarse con todos los que forman parte de la organización.

La comprensión de otros seres humanos también puede llevar a un mejor autoconocimiento y auto discernimiento. El crecimiento personal que se alcanza al entender a otros y a uno mismo es valioso de por sí, y también tiene una aplicación práctica. Los puestos administrativos y profesionales, por ejemplo, cuando se trata de tareas como selección de personal para puestos y tareas, o comunicar y motivar, requieren evaluar con precisión a terceros (Dubrin, 2003).

2.6.3. Comportamiento Organizacional

Un requisito indispensable para ingresar, sobrevivir y tener éxito en el lugar de trabajo moderno es tener habilidades apropiadas. Una persona necesita tanto habilidades relacionadas con la disciplina como habilidades genéricas, como la capacidad para resolver problemas y el trato con la gente. El estudio del comportamiento organizacional contribuye directamente a estas habilidades genéricas (Dubrin, 2003). Esta disciplina incluye el estudio de las actitudes del individuo en la organización, como lo es el compromiso organizacional, la motivación y la satisfacción; también estudia los procesos organizacional como el clima laboral.

Dubrín (2003), analiza que la historia del comportamiento organizacional es paralela al enfoque conductista de la administración, que comienza formalmente con los estudios de Hawthorne que entre sus principales conclusiones está la de que las prácticas de liderazgo y las presiones de los grupos de trabajo, influyen profundamente en la satisfacción y desempeño del empleado.

El movimiento de las relaciones humanas y el enfoque de contingencia en la administración también son desarrollos clave en la historia del comportamiento organizacional. El movimiento de las relaciones humanas se basó en la creencia que existe un vínculo importante entre las prácticas administrativas, el estado de ánimo y la productividad Dubrín (2003).

Para Robbins (2004), el comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta

dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia.

El estudio del comportamiento organizacional permite analizar qué es lo que la gente hace en la organización para la cual labora, y ésta a su vez en la manera de cómo es su desempeño en la organización, por lo tanto, permite el poder conocer mejor como se desarrollan los empleados en las organizaciones.

Un aspecto sumamente importante es la variable de los valores para el estudio del comportamiento organizacional porque tienen los cimientos para comprender las actitudes, la motivación, por qué influyen estos elementos en las percepciones, los trabajadores entran en una organización con nociones preconcebidas sobre lo que debe ser y lo que no debe ser (Robbins, 2004).

Toro (2001), menciona que el apoyo organizacional percibido es una construcción que el empleado deriva de la percepción de la conducta de las personas con autoridad, y que, según se ha evidenciado tiene la capacidad de regular y determinar, al menos en parte, el compromiso organizacional.

Los objetivos principales del comportamiento organizacional son explicar, predecir y controlar dicha cultura. El estudio y aprendizaje del comportamiento organizacional ofrece cuatro ventajas clave: desarrollo de habilidades, crecimiento de personal, mejora de la eficacia organizacional, aguzamiento, así como el refinamiento del sentido común (Dubrín, 2003).

2.6.4. Grupos de Trabajo

El concepto de trabajo corresponde a grupos pequeños, compuestos por sujetos que están en contacto directo, colaboran entre sí y se comprometen con una acción coordinada que forma parte del trabajo de la organización de la que son responsables (Gil y García, 1998).

Un factor importante para el proceso del desarrollo organizacional se maneja los grupos de trabajo los cuales están compuestos por la participación de personas; se estructura en función d sus tareas, habilidades y otros criterios orientados a la consecución de los objetivos de la organización.

También se define como un grupo de personas que interactúa para compartir información y tomar decisiones a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad (Kirman y Rosen, citado por Zapata, 2008).

De acuerdo con Katzenbach y Smith (1993), los grupos de trabajo son eficaces en las organizaciones grandes, donde prevalece la responsabilidad individual y se unen para compartir información, perspectivas y visiones, para tomar decisiones que ayuden a otro a hacer su trabajo y para fortalecer los niveles de las actuaciones individuales.

Se constituye de un número de personas con habilidades complementarias comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de los cuales se consideran mutuamente responsables (Katzenbach y Smith, 1993).

El concepto de trabajo corresponde a grupos pequeños, compuestos por sujetos que están en contacto directo, colaboran entre sí y se comprometen con una acción

coordinada que forma parte del trabajo de la organización de la que son responsables (Gil y García, 1998).

González (2001), un factor muy importante es la cooperación, que es la forma básica de coordinación de actividades; se presenta cuando dos o más personas o grupos trabajan juntos y se brindan ayuda mutua, generalmente para alcanzar metas compartidas. Es muy rebatible el hecho de si la cooperación se presenta “naturalmente”, y no está totalmente claro si es incluso deseable. Idealmente la cooperación beneficia a todos los participantes porque sólo se podrán alcanzar los objetivos finales significativos (cualitativa y cuantitativamente) mediante la cooperación.

Además, los participantes obtendrán una parte equitativa del resultado, que depende de la forma como esté estructurado el sistema de recompensas. Hay factores determinantes y correlativos individuales y organizacionales de la cooperación en el trabajo.

2.6.5. Características de los equipos de trabajo

El equipo interactúa laboralmente de forma colectiva para obtener metas comunes, generar sinergias positivas por medio de esfuerzos coordinados asumiendo responsabilidades individuales y las habilidades de cada uno de sus miembros se complementan para el logro de los objetivos compartidos (Kirkman y Rosen 2005).

Zapata (2008), menciona que el diseño y las características de los equipos eficaces son una pieza fundamental para iniciar con la implantación de un sistema de organización con base en equipos. Los equipos eficaces están formados por un conjunto de personas interdependientes, centradas en la productividad y el aprendizaje. Cada una

de estas características se consigue con la ayuda de equipos en todas las partes de la organización, especialmente en los niveles bajos.

Además, los participantes obtendrán una parte equitativa del resultado, que depende de la forma como esté estructurado el sistema de recompensas. Hay factores determinantes y correlativos individuales y organizacionales de la cooperación en el trabajo.

Como menciona González (2001), ni la cooperación ni los conflictos son inevitables en las organizaciones y ambos ocurren frecuente y naturalmente. Aunque algunos creen que la cooperación es mucho mejor en el largo plazo y que es poco probable que se dé sin mucha ayuda, otros consideran que la productividad contribuye a aumentar el esfuerzo y elevar los estándares.

La cooperación se presenta por diferentes razones entre personas y grupos en una organización. La norma de reciprocidad, la cercanía física, la semejanza de creencias y valores, el sistema de recompensas que la favorece y la estructura de la organización fomentan la cooperación (Zapata, 2008).

Menciona Zapata (2008), que los conflictos se desarrollan en etapas idénticas, desde un sentimiento de oposición hasta un conflicto abierto en el comportamiento que puede tener diferentes consecuencias. Naturalmente, las organizaciones (y las personas) tienen preferencias claras respecto de la manera en que eligen manejar los conflictos.

Tal vez esto suceda para mantener, nutrir y hasta estimular los conflictos competitivos abiertos, o lo opuesto, para evitar cualquier manifestación de éste,

posiblemente manteniendo a las partes antagónicas lo más apartadas posible. Casi siempre los conflictos tienen que ver con el poder y la influencia y el modo en que el primero se manifiesta en las organizaciones (Zapata, 2008).

Un factor importante para el proceso del desarrollo organizacional se maneja los grupos de trabajo los cuales están compuestos por la participación de personas; se estructura en función de sus tareas, habilidades y otros criterios orientados a la consecución de los objetivos de la organización.

También se define como un grupo de personas que interactúa para compartir información y tomar decisiones a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad (Kirman y Rosen, citado por Zapata, 2008).

Zapata (2008), menciona que el diseño y las características de los equipos eficaces son una pieza fundamental para iniciar con la implantación de un sistema de organización con base en equipos. Los equipos eficaces están formados por un conjunto de personas interdependientes, centradas en la productividad y el aprendizaje. Cada una de estas características se consigue con la ayuda de equipos en todas las partes de la organización, especialmente en los niveles bajos.

Es necesario que sean los trabajadores que ya tienen tiempo laborando para la organización quienes logren que el nuevo personal se sienta identificado con éstos, y así el poder evitar que se tenga que estar trabajando con esto en la organización, será un aspecto muy importante que se tiene que trabajar con cada uno de los integrantes de la organización, ya que no se puede tener una mejor escuela que el ejemplo y así lograr que siempre estén presentes los valores que permitan un buen clima organizacional.

Cuando un trabajador no se siente identificado con los valores que maneja la organización, se considera que no se podrá tener uno de los mejores climas ya que existe una falta de empatía con la institución y la manera en cómo se maneja.

Como menciona González (2001), ni la cooperación ni los conflictos son inevitables en las organizaciones y ambos ocurren frecuente y naturalmente. Aunque algunos creen que la cooperación es mucho mejor en el largo plazo y que es poco probable que se dé sin mucha ayuda, otros consideran que la productividad contribuye a aumentar el esfuerzo y elevar los estándares.

La cooperación se presenta por diferentes razones entre personas y grupos en una organización. La norma de reciprocidad, la cercanía física, la semejanza de creencias y valores, el sistema de recompensas que la favorece y la estructura de la organización fomentan la cooperación (Zapata, 2008).

Menciona Zapata (2008), que los conflictos se desarrollan en etapas idénticas, desde un sentimiento de oposición hasta un conflicto abierto en el comportamiento que puede tener diferentes consecuencias. Naturalmente, las organizaciones (y las personas) tienen preferencias claras respecto de la manera en que eligen manejar los conflictos.

Zapata (2008), tal vez esto suceda para mantener, nutrir y hasta estimular los conflictos competitivos abiertos, o lo opuesto, para evitar cualquier manifestación de éste, posiblemente manteniendo a las partes antagónicas lo más apartadas posible. Casi siempre los conflictos tienen que ver con el poder y la influencia y el modo en que el primero se manifiesta en las organizaciones.

2.6.6. Responsabilidad y Motivación

Es importante considerar también aspectos como lo es la responsabilidad y la motivación que siente cada empleado para poder desarrollar sus actividades debido a que es un esfuerzo diario, y en el cual también se tiene que sentir identificado para que sienta el deseo y el gusto de asistir diariamente a trabajar sin que sienta una molestia o una apatía para la realización de éste.

La responsabilidad es un factor que motiva a gran parte de los empleados. Las personas se sienten más motivadas por lo que ellas están buscando y no por lo que ya consiguieron. La motivación enfocada a las necesidades internas percibidas y expectativas de resultados del individuo, que con frecuencia son relacionados por los científicos conductuales dentro de un contenido de las teorías de la motivación (Kossen, 1995).

Como menciona Jellison (2007), una fuente de motivación es saber que un cambio exitoso lo hará avanzar en su carrera y mejorará el bienestar de la organización. No hay nada mejor para inspirarlo a hacer todo el trabajo repetitivo cotidiano de la implementación como los beneficios personales.

Como menciona Noer (1997), la aptitud del administrador para aprender cómo aprender, junto con sus valores, conocimiento interior y capacidad de ayuda, son los fundamentos de las empresas generadoras del nuevo paradigma. La búsqueda de un arreglo objetivo externo es una forma de escapar al dolor necesario de trabajar en forma interna. Porque es el espíritu, el conocimiento interior y la compasión del individuo lo

que facilitará el aprendizaje individual y empresarial que conducirá a la realización individual y a la productividad de la empresa.

Por lo tanto Fullan y Hargreaves (2001), concluyen que es necesario equilibrar el trabajo en la vida, y como parte de ese equilibrio está la forma en que los directivos dispongan del tiempo de los maestros, en la cual el director está en posición estratégica para ayudar. Los profesores necesitan tiempo para ser escuchados, para que sus inquietudes sean expresadas y reconocidas; también precisan de tiempo para descansar y en ese lapso poder reposar y centrar sus reflexiones en torno a su práctica docente.

Puesto que las organizaciones son menos jerárquicas y más globales, los ejecutivos deben funcionar eficientemente en equipos que reúnen a gente, habilidades y talentos diversos. Eso exige una mayor fortaleza en las características suaves, no sólo un gran currículum, sino un ajuste cultural con mi organización cliente. Aquella persona brillante que carezca de adecuadas habilidades interpersonales puede verse aislada rápidamente y ser, por lo tanto, eficaz. (Stauffer, 1997).

Como menciona Robbins (2004), la idea de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos, ha sido durante muchos años una premisa básica de los administradores. Pero se puede decir que las sociedades avanzadas deben preocuparse no solo por la cantidad de vida, es decir, los aspectos de mayor productividad y adquisiciones de material, sino también con su calidad.

Por tanto es importante que las organizaciones comprendan a sus trabajadores y aprendan a observar las actitudes que tienen hacia la empresa en la cual laboran, debido a que es una parte fundamental el poder observar cómo es que se comportan en distintos

escenarios que se presentan en la organización. El comportamiento de cada trabajador depende en cierta parte de cada uno, pero a la vez depende de la organización en cómo este regulará la conducta y cuáles serán las consecuencias de los actos que realicen los trabajadores.

Es importante en esta época el evitar el individualismo, que va siendo menos este tipo de trabajo y en donde ahora se maneja más lo que es trabajar de manera conjunta y debido a esto se tiene que aprender a convivir con los diferentes caracteres que presenta cada individuo, y esto determina de cierta manera el clima de la organización.

Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas. Cuando se habla de actitudes de los empleados, por lo regular se refieren a la satisfacción laboral (Robbins, 2004).

Debido a esto permitirá que el compromiso que adquiera el docente con la organización sea lo más eficiente posible, y por lo tanto esto conlleva a que el clima organizacional sea un ambiente adecuado para cada una de las personas que integran la organización.

Ahora es importante que la organización encuentre la motivación necesaria para sus trabajadores debido a que a la par que un empleado necesita estar involucrado en los procesos y poner el mejor empeño posible, también la organización tiene que trabajar para poderles brindar todos los aspectos necesarios para que tanto el compromiso como el clima laboral se den de la mejor manera posible dentro de la organización para la cual laboran cada uno de ellos (Robbins, 2004).

2.6.7. Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es importante para las organizaciones, debido a la importancia de poder entender en qué nivel se considera a las personas que laboran para dicha organización, es un compromiso mediante el cual se pueden obtener grandes resultados al conocer la manera en la que se trata a los trabajadores y saber las necesidades que tienen cada uno de ellos, y procurar integrarlos en la manera de trabajo de la organización.

Gibson (2003), menciona que las organizaciones son capaces de funcionar en forma eficaz sólo cuando existen valores compartidos entre los empleados. Los valores son deseos o anhelos conscientes y efectivos de las personas y que guían su comportamiento.

Considerando que los valores que tenga el trabajador deberá coincidir con los valores que maneje la organización para la cual labora.

Gerentes que implementan programas de desarrollo organizacional están sujetos a hacer cambios fundamentales en la conducta organizacional.

De Faria Mello (1991), en su obra hace mención de 4 modelos generales de estrategia de desarrollo organizacional.

a) Modelo situacional contingencial. Esta estrategia se apoya en diagnósticos de situaciones concretas y problemas específicos.

- b) Modelo idealístico educacional. Su premisa central indica que todo esfuerzo de desarrollo organizacional deberá basarse en cambios personales y grupales, con apoyo en un aprendizaje cognoscitivo y vivencial
- c) Modelo de dialéctica síntesis. Se pretende crear una tensión dialéctica entre dos extremos: actual y deseable, para conformar una síntesis de lo que es posible en el momento presente.
- d) Modelo tecno estructural. Se pretenden obtener cambios de efecto sistémico a partir de las modificaciones sistemáticas de la estructura organizacional, del diseño de los puestos, de los procedimientos y procesos administrativos, así como de medio ambiente.

Como menciona González (2001), el grid se fundamenta en un esquema bidimensional para estudiar y mejorar las prácticas administrativas de los gerentes. Una dimensión está representada por el interés en las personas, mientras que la otra se refiere al interés en la producción. Los gerentes idóneos son los que tienen una alta puntuación en las dos dimensiones.

Algunos de los valores centrales que se deben considerar en la práctica de desarrollo organizacional son: colaboración, búsqueda de la excelencia, trabajo en equipo, punto de vista holístico o sistémico, independencia o interdependencia, búsqueda de crecimiento constante, libertad, responsabilidad, confianza, toma de riesgos, calidad de vida, apertura, autenticidad (Furnham, 2001).

En una organización con una fuerte cultura los valores esenciales se comparten, se respetan y se protegen fuertemente.

Como menciona Manes (2005), la educación en valores constituye uno de los principales que deben sustentar toda institución educativa. Pero se debe estar consciente de la falta de valores que llega a imperar en los individuos y éstos a su vez conformando la sociedad.

2.6.8. Ambiente de Trabajo

León (2000), menciona que se han encontrado que los elementos más críticos del clima organizacional son la falta de comunicación y cooperación efectiva de los jefes hacia los subalternos y viceversa. El liderazgo poco efectivo impacta como fenómeno en la carencia de políticas claras de reconocimiento, la toma de decisiones concentradas en el nivel más alto de las organizaciones, bajo compromiso y desmotivación e inseguridad generalizada.

Se puede entonces concluir que a la luz de los elementos encontrados un buen clima laboral favorece el conocimiento de: control, conocimiento de los objetivos corporativos, y deseo de participar en la toma de decisiones para solucionar problemas.

La mayor debilidad radica en la poca efectividad del liderazgo, como fenómeno psicosocial dentro de la organización, destacándose poca receptividad de los directivos, problemas en la comunicación, poca participación de los trabajadores, pobre implicación

y sentido de pertenencia, entre otros aspectos que nos demuestran la presencia de un liderazgo poco efectivo (Reyes, 2003).

Existe la necesidad de generar acciones dirigidas al mejoramiento del clima, pues esto influye directamente en la calidad de los servicios que ofrece la empresa y en el bienestar personal de los recursos humanos.

Reyes (2003), describe que estas teorías tienen implicaciones en cuanto a la forma de administrar personal. Han surgido diferentes técnicas, como la del enriquecimiento del trabajo, derivadas de teorías específicas. Sin embargo recientemente, distintos conceptos como el del locus de control y estilo de atribución, que se han originado fuera del ámbito de la psicología organizacional, se han aplicado con éxito para explicar la motivación, la productividad y la satisfacción en el trabajo.

Algunos de los procesos más significativos en las organizaciones son: las comunicaciones, los papeles y funciones desempeñados por los miembros, la forma de resolver problemas y de tomar decisiones, las normas de los grupos y su progreso, la manera de ejercer el mando, la cooperación intragrupos, etc. (González, 2001).

González (2001), se deben de tener presentes las condiciones mínimas necesarias para alcanzar el éxito. Dichas condiciones son:

- 1.- Descongelamiento inicial adecuado.
- 2.- Compromiso de la alta gerencia.
- 3.- Objetivos mensurables.
- 4.- Experiencias con éxitos tempranos.

- 5.- Una estructura conceptual científica
- 6.- Uso de entrenamientos a equipos de trabajo.
- 7.- Un plan flexible.
- 8.- Control de la línea.
- 9.- Confianza y franqueza.
- 10.- Un agente de cambio externo
- 11.- Velocidad de cambio apropiada.

González (2001), menciona que un requisito indispensable para ingresar, sobrevivir y tener éxito en el lugar de trabajo moderno es tener las habilidades apropiadas. Una persona tiene tanto habilidades relacionadas con su disciplina como habilidades genéricas, como la capacidad para resolver problemas y el trato con la gente. El estudio de comportamiento organizacional contribuye directamente a estas habilidades genéricas.

González (2001), analiza que existen dos tipos de habilidades las suaves y duras: las habilidades suaves se refieren generalmente a talentos interpersonales como ser capaz de motivar a otras personas, así como de comunicarse y adaptarse a gente de diferentes culturas.

Las habilidades duras por lo común se refieren a conocimientos técnicos como la tecnología de la información y el diseño de trabajo. Para tomar buenas decisiones uno tiene que ser creativo e ingenioso, y sin embargo también tiene que sopesar con cuidado la evidencia.

Durante el proceso para desarrollar las habilidades del comportamiento organizacional se deben de seguir comportamientos que se tienen como punto de partida para considerar que los valores y las actitudes que se desempeñan sean las más adecuadas para la organización en la cual se toman en cuenta las diferentes características de cada uno de los trabajadores González (2001).

Gibson (2003), los gerentes que intentan ser mejores comunicadores deben lograr dos tareas separadas. Primeramente deben mejorar sus mensajes la información que desean transmitir. Segundo deben buscar mejorar su propio entendimiento acerca de lo que otras personas intentan comunicarle.

Una organización saludable necesita de la comunicación ascendente efectiva, si es que su comunicación descendente va a tener la oportunidad de ser efectiva. El punto es que desarrollar y apoyar los mecanismos de retroalimentación involucran bastante más que el seguimiento de las comunicaciones (Gibson, 2003).

Un aspecto importante a considerar es la socialización, el proceso mediante el cual las organizaciones como menciona Gibson (2003), la socialización es el proceso mediante el cual las organizaciones inducen a los nuevos empleados en la cultura.

Como menciona Kossen (1995), la comunicación formal es la oficial que viaja a través de la estructura de la red de la comunicación organizacional. Un ejemplo de comunicación formal puede ser una petición para la compra de equipo especial a través de su jefe, quien buscará la autorización oficial de su superior.

Kossen (1995), la comunicación informal, constituye la verdadera fuerza en los mensajes en la red de la comunicación, porque puede ayudar u obstaculizar los esfuerzos en la organización para el logro de las metas. La comunicación informal viaja a través de un canal de comunicación conocido como murmuración, usualmente más rápido que el canal oficial.

Según Kreps (1990), la comunicación humana es un proceso engañosamente complejo. Los seres humanos tienen un apetito insaciable de crear significados.

Como menciona Manes (2005), en las relaciones interpersonales, tanto la omisión de mensajes como los mensajes confusos, provocan un impacto negativo, generando sólo situaciones conflictivas entre las personas involucradas, (malos entendidos, sobreentendidos, rumores, etcétera).

De ahí que surjan problemas dentro de las organizaciones, debido a que depende del tipo de comunicación que se desarrolle, ya que existe lo que se llama ruido en la comunicación y las murmuraciones estas son las que no permiten que la comunicación se de en una forma efectiva.

El factor de filtración de comunicación desafortunadamente es uno de los problemas que prevalecen en las organizaciones. Esto significa modificar los ingredientes de un mensaje que son esenciales para un completo entendimiento en la comunicación que se dirige a los niveles más altos en la organización, o viajan de la organización a los trabajadores a través de la jerarquía organizacional (Kossen, 1995).

Es importante tomar en cuenta el proceso de la comunicación ya que es un canal importante para el desarrollo del trabajo, es necesario tener una buena comunicación que sea efectiva para que no evitan problemas en el canal de comunicación y el mensaje que se quiere dar a los trabajadores sea claro y tenga una comunicación efectiva, para el logro de los resultados.

Sepúlveda (2008), menciona que uno de los principales criterios a modificar es el patrón burocrático jerárquico de la organización tradicional, el cual debe ser transformado en uno totalmente fluido, que permita liberar el potencial creativo e innovador que existe latente en las personas subalternas, quienes, por lo general se ven impedidas de expresarlo debido a la cantidad de estamentos jerárquicos que deben sortear.

Por lo tanto es necesario conocer la importancia que tiene el clima organizacional como lo menciona Salazar et al (2009), donde se conoce como implica tratar a un grupo de personas, tanto individual como en conjunto.

Silva (1992), al mencionar que los individuos en el momento de pertenecer a una organización generan un tipo de clima y que se deben de considerar todos los aspectos que involucran a la organización como son los aspectos externos, por lo tanto tiene una relación con lo que menciona Salazar et al (2009), cuando menciona que un todo produce un clima.

Es importante la interpretación que tienen Rodríguez y Remus (2004), al mencionar que un clima positivo favorece a cumplir con los objetivos debido a que se tendrá un mejor rendimiento y cumplimiento de lo que se pretende alcanzar como

organización y por lo tanto al tener una reacción contraria a esta la situación laboral dentro de la organización no será la más favorable para el logro de objetivos.

Para entender el clima organizacional es necesario conocer el contexto de la organización cuales son las características de ésta y hacia donde va la institución, saber si la institución desea adquirir hábitos que genere un clima organizacional sano. (Silva, 1992).

Es importante considerar que existe mucha información acerca de lo que implica el clima organizacional y cuáles son los factores que forman parte del comportamiento organizacional como lo menciona Salazar, et al.(2009), en donde es importante el poder analizar que son muchos los factores que influyen, en un trabajador para llevar a cabo sus tareas.

Kossen (1995), menciona que los trabajos al ser dirigidos resultan tener una influencia para la cultura organizacional, debido al papel que desempeñan todos en la organización, pero una fundamental es la de los gerentes o personas a cargo del personal debido a que son un factor clave para manejar las relaciones humanas dentro de la organización.

Cuando un trabajador se siente comprometido con su trabajo permite que las cosas funcionen mejor dentro de la organización, permitiendo que todos los factores que componen la organización se den en un aspecto de armonía y satisfacción personal (Dubrin, 2003).

Capítulo 3. Metodología

En este capítulo se describe la metodología utilizada, la población a la que se aplicó la encuesta y las características de la aplicación de los instrumentos de investigación.

La aplicación de los instrumentos se llevó a cabo en la institución de nivel básico, en la cual se pudo realizar la investigación para poder obtener datos, para la realización del estudio del cual es objeto esta investigación. Se buscó obtener el mayor número de participación de los docentes. A continuación se presenta el diseño y el método del estudio que se realizó.

3.1 Enfoque Metodológico

Para el desarrollo del trabajo se llevó a cabo una investigación de tipo cuantitativa, debido a que se deseaba conocer la determinación del clima organizacional y el compromiso laboral de los docentes de la institución. Por lo cual se describe el método que se va a utilizar para la realización de la presente investigación.

Los métodos cuantitativos permiten generalizar a toda una población los hallazgos encontrados en una muestra, ponen especial énfasis en la medición de variables y, por lo general se hace una estimación de los grados de confiabilidad y validez de los instrumentos como indicadores de la calidad de las mediciones (Valenzuela, 2004).

La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Por lo tanto como menciona Hernández et al (2010), un enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para poder probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

3.2 Alcance de la Investigación

La aplicación de los instrumentos de investigación se hizo a un total de 24 de 32 trabajadores que conforman la plantilla laboral de la institución en el nivel de primaria. Cabe mencionar que de los 24 encuestados, 4 de ellos fungen como docentes y personal administrativo a la par. Por lo tanto resulta indispensable el poder contar con el apoyo de estos y poder tener la mayor cantidad de encuestas aplicadas, y el estudio se desarrolle de manera satisfactoria.

Se resalta que se eligieron cuatro docentes con funciones administrativas porque tienen otras funciones y responsabilidades diferentes a la que desempeñan los docentes frente a grupo; teniendo con esto una visión diferente de los que perciben sobre el clima organizacional y el compromiso laboral.

El apoyo de todos ellos fue indispensable y determinante para la aplicación de encuestas, y de esta manera se comenzó a tener los primeros indicadores para ser evaluados.

Por tal motivo se clasificó a la población en finita, lo que Valenzuela (2004), describe como aquella que tiene un número finito de datos posibles. El ejemplo de la población finita es la totalidad de los trabajadores o de los alumnos de una escuela. Por lo tanto la muestra fue un conjunto de datos tomados de 24 docentes, para posteriormente ser analizados.

La muestra estuvo determinada por un muestreo simple; en donde dicho muestreo supone la existencia de una nómina, un directorio, un catálogo o cualquier otro registro adecuado, exhaustivo, de las unidades que forman la población bajo estudio (Valenzuela, 2004).

Es importante mencionar que la muestra fue tomada de una población con personas que fluctuaban en edades de 28 a 40 años y todas de sexo femenino. La antigüedad laboral de las docentes oscila entre los 2 y 15 años dentro en el colegio.

Existen normas éticas para la evaluación de las personas Valenzuela (2004), como son:

1. Respeto a los derechos de las personas.
2. Honestidad intelectual del evaluador.
3. Difusión de resultados del trabajo de evaluación.
4. Satisfacción de requisitos institucionales.

Un proyecto de evaluación debe informar a los participantes sobre los propósitos, alcances, métodos y consecuencias de esa evaluación Valenzuela (2004), si bien es cierto que los directores de una institución educativa tienen el derecho de evaluar el

desempeño de sus trabajadores, también estos siempre tendrán el derecho de estar informados sobre la forma en la que se les habrá de evaluar, por tal motivo los docentes estuvieron informados en todo momento de la forma en que se llevaría a cabo la encuesta. (Apéndice 1, carta de consentimiento de los docentes para la aplicación de la encuesta).

3.3 Instrumentos

Como ya se mencionó el instrumento utilizado fue la encuesta. Valenzuela (2004), considera al cuestionario como un instrumento de medición, tanto la encuesta como la entrevista usan cuestionarios, pero difieren entre sí en la idea de que una encuesta es una forma más eficiente de coleccionar datos, ya que el cuestionario se puede aplicar a varias personas simultáneamente.

Se llevó a cabo la aplicación de dos encuestas como instrumentos; una referente al compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), y la encuesta de Clima Laboral en instituciones educativas (Valenzuela, 2004). La primera encuesta incluía veinte preguntas cerradas divididas en cuatro secciones para conocer los compromisos afectivos, normativos, de continuidad y apoyo. Estos componentes se evaluaron de acuerdo con la escala de Likert del 1 al 5 cuyos valores representaban: 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. (Apéndice 2)

De acuerdo con el instrumento que mide el compromiso laboral, el autor menciona que hay tres componentes del modelo de compromiso:

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. Ejemplo de ítems:

- Me siento como “parte de la familia” en la institución donde trabajo.
- La institución tiene un gran significado personal para mí.
- Me siento emocionalmente apegado a la institución.

El compromiso normativo, se refiere a la obligación moral que sienten los empleados de mantenerse o permanecer trabajando con una determinada empresa.

Ejemplo de ítems:

- En estos días, creo que la gente se cambia de una institución a otra con mucha frecuencia.
- Estar cambiando constantemente de institución en institución no me parece ético.
- Una de las principales razones por las que continúo trabajando para la institución es que creo que la lealtad es importante y por lo tanto tengo un sentimiento de obligación moral de permanencia.

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. Ejemplo de ítems:

- En este momento, permanecer en la institución es cuestión de necesidad, más que deseo.

- Siento que tengo pocas opciones de trabajo a considerar si dejo la institución.
- Considero que una de las pocas causas serías de dejar la institución puede ser la escasez de alternativas de trabajo disponibles.

El apoyo de la organización es el como el empleado considera que la organización valora su trabajo y si se preocupa por su bienestar. Como ejemplo de ítems:

- En la institución valoran la contribución que realizo a través de mi trabajo.
- En la institución se preocupan por mi bienestar.
- En la institución se preocupan porque esté satisfecho con mi trabajo.
- En la institución se preocupan poco por mi persona.

El segundo instrumento para medir el clima laboral fue tomado en su mayoría, de una de las encuestas del Dr. Valenzuela (2004). Ésta tuvo que ser modificada para poder ser evaluada únicamente con valores positivos, dado que los formatos Ezdata sólo se podían medir de esta forma.

Dicha encuesta estuvo integrada por 80 preguntas cerradas, agrupadas en diferentes categorías, como comunicación, supervisión, ambiente laboral, entre otras. (Apéndice 2)

Dicho instrumento consta de 10 escalas las cuales se describen a continuación.

1. Trabajo personal. Considera como se siente el trabajador al desempeñar su trabajo, la trascendencia y eficiencia del mismo. Por lo tanto se considera la productividad del mismo. Definición de ítems:

- Los objetivos de trabajo que tengo que hacer están bien definidos.

- El trabajo es interesante.
- Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo.

2.-Supervisión. Se refiere a la responsabilidad, confianza, orgullo entre otros que tienen los jefes con los trabajadores. Mi jefe si me tiene confianza para delegarme responsabilidades. Ejemplo de ítems:

- Mi jefe si sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar
- Mi jefe si valora mi trabajo.
- Mi jefe sabe cómo criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona.

3.- Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo. Analiza cual es la comunicación, cultura, metas en común, trabajo en equipo, espíritu de grupo o comunidad, cordialidad, amistad. Por lo cual busca conocer la relación con los compañeros de trabajo. Ejemplo de ítems:

- Si hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, lo que favorece un trabajo corporativo.
- Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.
- Sí tenemos metas en común que tratamos de alcanzar en forma coordinada.

4.- Administración. Analiza conceptos como la planeación estratégica y táctica, el perfil del titular, funciones, procedimientos, normas, responsabilidad, evaluación, y en general aquí se considera el sistema administrativo. Ejemplo de ítems:

- 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 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.

5.-Comunicación. Estudia la comunicación, el trabajo cotidiano, la información que solicita el trabajador a sus superiores, las órdenes que le dan son claras, comunicación informal por lo tanto analiza si la comunicación en general es eficiente.

Ejemplos de ítems:

- 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 clara y precisa.
- La información que solicito me llega de manera oportuna.

6.-Ambiente físico y cultural. Es el espacio físico, los recursos con los que cuentan, las condiciones de seguridad, en general el ambiente físico y los valores culturales. Ejemplo de ítems:

- El aspecto físico en que laboro siempre está limpio.
- Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y/o están en buen estado.

- Si hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.
- Sí cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.

7.-Capacitación y desarrollo. Es la capacitación que ofrece a sus empleados, los intereses, necesidades, cursos, desarrollo integral, ascenso y promoción. Definición de ítems:

- 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.
- Hay una gran cantidad de cursos de capacitación que se ofrecen al personal.
- La capacitación que se ofrece al personal está a la vanguardia.

8.-Promoción y carrera. Saber si se promueve a que los trabajadores realicen una carrera, si existen ascensos significativos, promoción y si las políticas que la institución maneja son claras y precisas. Ejemplo de ítems:

- 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 muchas oportunidades de ser promovido.

- La probabilidad de ser promovido en la institución es alta (si uno es un buen trabajador), 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.

9.-Sueldos y prestaciones. Se quiere conocer si es eficiente el sistema de sueldos y prestaciones, si existen incrementos salariales, incentivos y utilidades. Definición de ítems:

- Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.
- Mi sueldo es superior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.
- 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.
- Los incrementos salariales normalmente son superiores a los de la inflación en el país.

10.- Orgullo de pertenencia. Se sienten orgullosos los trabajadores, les gusta trabajar en la organización, creen en la misión, excelencia, calidad, se sienten empáticos con los valores de la institución, y el compromiso en general. Por lo que en general se desea conocer si el trabajador se siente orgulloso de pertenecer a la institución para la cual labora. Ejemplo de ítems:

- Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad.
- 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 muy trascendente para la sociedad.

El propósito de este instrumento fue obtener 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 (Valenzuela, 2004).

Ambos instrumentos ya están validados y son confiables para su aplicación de acuerdo con Valenzuela (2004) y Meyer y Allen (1991).

Fue de vital relevancia en esta sección hacerle saber a las personas que fueron encuestadas, que toda la información que proporcionaran sería confidencial y que podían tener la confianza de contestar oportunamente lo solicitado; y así se pudieran obtener resultados confiables que permitieron a los directivos tomar decisiones que les ayudarán a mejorar situaciones que se presentan en el colegio respecto al clima laboral.

Valenzuela (2004), considera que las personas pueden declinar la petición de responder a un cuestionario, ya sea porque se sienten atacados o porque sienten que la información puede usarse en su contra.

3.4 Procedimiento

Para el proceso de la aplicación de los instrumentos se tuvieron que seguir una serie de lineamientos y procesos para la obtención de los resultados que se requerían para la investigación.

Para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos se realizó el siguiente procedimiento:

- Se solicitó autorización de los directivos para poderles aplicar la encuesta a los trabajadores del colegio. Debido a la información que se generará de la aplicación de los instrumentos.
- Se reunió en una junta informativa a los trabajadores junto con los directivos para explicarles de que se trataba la implementación de los instrumentos, así como también se les motivó a los trabajadores a participar en el estudio, para que con este se puedan obtener mejores resultados, también el hacerles saber que la información que proporcionaron era confidencial y que tuvieran la confianza para poder contestar lo que ellos creían conveniente, de acuerdo a como se sentían en la organización.
- Se les asignó el lugar y la hora en la que se tenían que presentar para llevar a cabo la aplicación. Debido a que la forma de contestar la encuesta no era de una manera a la que estaban acostumbrados, se eligió el aplicar en grupos de 3 a 5 personas, para que fuera una atención más personalizada para poder responder sus dudas y evitar lo más que se pueda las confusiones al momento de responder los instrumentos de evaluación.

- Se manejó la aplicación de los instrumentos en dos grupos distintos uno de los académicos y otro para los administrativos, debido a que los horarios eran distintos para cada grupo.
- La aplicación de instrumentos se hizo en horarios asignados debido a que la encuesta es algo extensa, se pedirá la presencia de los grupos definido por un horario, todos se aplicaron el mismo día, para evitar posibles cambios de opinión, por saber de qué se trata la encuesta, y esto pudiera representar cambios en la forma de pensar.
- Se preparó el material que se requirió para la aplicación, como son los instrumentos y la hoja de respuestas, las cuáles se les asignaron dos una marcada para contestar un instrumento y la otra donde solo tendrían que rellenar sin marcar nada en la hoja de respuestas.
- Se entregó la encuesta que se tenía que contestar, así como el material que se requería, como era lápiz, goma y sacapuntas.
- Se les explicó a los participantes cuales eran las instrucciones para poder contestar los instrumentos, y quedara claro para que no tuvieran dudas al momento de responder.
- Se les hizo saber de manera reiterada que no era necesario que en los formatos pusieran algún tipo de identificación.
- Cuando surgieron dudas, se les aclaró a cada uno de acuerdo a como iban surgiendo.

- Al finalizar de contestar los instrumentos, se les reitero la confiabilidad de sus respuestas y se les agradeció el participar en la aplicación de los instrumentos.
- Se avisó a los directivos que la aplicación había concluido
- Al recibir los formatos contestados se procedió a contabilizar las encuestas, para cuadrar con el número de docentes que contestaron la encuesta.
- En todos los diferentes momentos que se tuvieron al realizar dicha aplicación, se agradeció al personal y a los directivos.
- Se les hizo llegar el análisis de los resultados de los instrumentos aplicados.
- Por último se agradeció todo el apoyo brindado en cada una de las etapas para la aplicación de los instrumentos.
- Después de proceder a la aplicación de los instrumentos, se analizaron los datos con el lector Scantron.

3.5 Análisis de Datos

Para analizar los datos que resultaron de la aplicación de los instrumentos se utilizó el programa de Scantron, que es un lector de los formatos Ezdata (ficha de llenado) que se contestó obligatoriamente con lápiz del número dos. (Apéndice 3)

El proceso que realiza el scanner es que al momento de pasar todos los formatos el archivo convierte los resultados y los transfiere a Excel para poder analizar los resultados.

De ahí que por cada instrumento que se aplicó se creó una carpeta para cada uno y a su vez por cada subtema que contienen los instrumentos, ya que se tiene el vaciado de

todos los resultados se tienen las tablas con la información necesaria para poder realizar las representaciones gráficas de cada una de éstas.

Una vez que se obtuvo la lectura de cada formato y teniendo la información en la hoja de cálculo, se procedió a realizar el cálculo de las medidas de tendencia central, además de la desviación estándar, la varianza y t de student para la obtención de los resultados y finalmente graficarlos. (Apéndice, 5)

La prueba T de Student es la prueba de hipótesis realizada al estudio cuantitativo, encontrándose en ambas encuestas que los resultados se encontraban dentro de lo esperado, con un rango de 82% de confianza.

Como menciona Valenzuela (2004), una representación gráfica es una imagen visual que muestra el comportamiento de los datos de una tabla. Por lo que para representar los datos que se obtuvieron de ésta investigación se utilizó el histograma, que es una representación gráfica que emplea barras o rectángulos que determina las frecuencias asociadas con ciertos eventos.

Por consiguiente Valenzuela (2004), menciona que cuando un conjunto de datos se procesan de acuerdo con un plan, entonces éstos ya procesados se convierten en información que sirve para un propósito específico, o sea, responder a las preguntas de evaluación.

Con dichos métodos se buscó poder tener una exactitud en la aplicación de los instrumentos. Para que de esta manera la investigación cumpliera el cometido de ser cuantitativa.

Capítulo 4. Análisis de Datos

En el presente capítulo se analizaron los resultados que se obtuvieron de realizar las dos tipos de encuestas, tanto de compromiso organizacional como del clima laboral; contando con resultados que permitieron conocer cuál es la determinación del compromiso de trabajo del docente y del clima organizacional.

La investigación se llevó a cabo en una institución de nivel básico ubicada en Pachuca, Hgo., a una población de 24 personas entre ellas eran 20 docentes del área de español y 4 pertenecientes al área docente y administrativa; de un total de 32 personas que integraban en ese momento la plantilla del personal, se realizó la encuesta a ellos debido a que es el personal que tienen mayores responsabilidades asignadas y cuentan con una mayor actividad en el colegio. Y esto generaría una mayor precisión en las respuestas.

Esta encuesta se aplicó a todo el grupo reunido al final del ciclo escolar 2011-2012 (Apéndice 4); para saber cuál era la percepción que tenían del colegio. Esto porque es un momento de evaluación final de un ciclo escolar y de esta manera se pudo medir a los docentes mediante un análisis personal del trabajo realizado, en donde podía analizar logros, aciertos, dificultades, entre otros. Por lo que fue necesario realizar esta entrevista para conocer la percepción de cada uno de ellos al cierre de un ciclo, antes de

que tuvieran el periodo vacacional, ya que los resultados podrían cambiar en la transición de un momento a otro.

La investigación se realizó con un sistema estadístico de medición llamado Scantron y las formas donde se colocan las respuestas se llaman Ezdata, las cuales tienen que llenarla rellenando los alveolos; para la realización de la investigación se les entregó la encuesta y se tenían que dar las respuestas en las formas rellenando, la primera encuesta realizada fue la de compromiso organizacional y en esta solo se requirió de un formato por docente. Para la encuesta de clima laboral se utilizó un formato que pudiera distinguirse del primero, dando la encuesta por separado.

Para poder leer las formas Ezdata es necesario pasar de una por una en el scanner y llevar un conteo físico y checar que coincidan las formas que se pasaron en contra de las formas que leyó el scanner, por lo tanto es de suma importancia considerar que se tiene que observar de manera muy detallada esta acción.

Se seleccionaron los instrumentos de clima laboral educativo y compromiso organizacional, mismos que ya han sido validados con una confiabilidad probada.

Cuando se contestaron los 24 formatos se tuvieron que leer los resultados con el scanner Scantron (Apéndice 3), el cual es un método donde se analizan las respuestas con la escala de Likert de 5 respuestas.

Esta investigación pretendió buscar la mejora del clima organizacional y el compromiso laboral que mejore su quehacer en la institución, para ello es necesario

profundizar en el clima organizacional a la luz de las acciones de las personas que inciden en él.

De tal forma que este estudio se llevó a cabo bajo una metodología cuantitativa, la cual permitió medir el clima organizacional y el compromiso que tienen los docentes.

Como menciona Dubrin (2003), el desarrollo de las habilidades en el comportamiento organizacional significa aprender a trabajar efectivamente con individuos, grupos y fuerzas organizacionales.

4.1 Análisis de Compromiso Organizacional

Los resultados que se presentan a continuación pertenecen a la encuesta de compromiso organizacional:

De acuerdo a la Tabla 1 el compromiso afectivo que sienten los docentes en este rubro se maneja arriba de un 60%, el grado de satisfacción que sienten estos para con la institución, y en donde más del 40% consideran que se sienten emocionalmente apegados, con lo cual se puede determinar que el compromiso afectivo que sienten es satisfactorio en su mayoría por ser más de la mitad que así lo manifestaron.

Al analizar estos datos es importante observar que esta población se considera parte de la institución y a la cual la reconocen como parte de ella. Siendo la mínima parte la que no considera tener este vínculo con la institución, aunque es una parte de la población pequeña; es importante considerarlo para poder generar cambios y se pueda presentar un 100% en esta área que es una parte fundamental para el fortalecimiento de la institución

Tabla 1. *Compromiso afectivo*. (Datos recabados por el autor).

Compromiso Afectivo	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1.- Me siento como “parte de la familia” en la institución donde trabajo.	0%	0%	25%	33%	42%
2.- La institución tiene un gran significado personal para mí.	0%	0%	13%	21%	67%
3.- Me siento emocionalmente apegado a la institución.	0%	4%	17%	38%	42%
4.- Tengo un gran sentido de pertenencia a la institución.	0%	8%	8%	42%	42%

De acuerdo a la Tabla 2 los docentes no sienten la necesidad de estar cambiando de trabajo y lo cual no les parece ético, por lo tanto permite saber el grado de satisfacción que sienten el trabajar para la institución y que determina a su vez un estado neutral en el apartado de cuando las cosas eran mejores cuando la gente permanecía trabajando para una misma institución.

A su vez un 30% respondió que están totalmente de acuerdo que continúan trabajando en la institución por la lealtad que consideran como un sentimiento de obligación moral, por lo cual nos puede dar un punto de sentirse identificados con los valores de la institución.

Tabla 2. *Compromiso normativo*. (Datos recabados por el autor).

Compromiso Normativo	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
5.- En estos días, creo que la gente se cambia de una institución a otra con mucha frecuencia.	0%	8%	33%	21%	38%
6.- Estar cambiando constantemente de institución en institución no me parece ético.	4%	8%	25%	13%	50%
7.- Una de las principales razones por las que continúo trabajando para la institución es que creo que la lealtad es importante y por lo tanto tengo un sentimiento de obligación moral de permanencia.	4%	0%	17%	42%	38%
8.- Las cosas eran mejores en los días cuando la gente permanecía en una misma institución la mayor parte de su trayectoria profesional	0%	13%	50%	17%	21%

Con respecto a la Tabla 3, lo que es importante observar es que más del 30% de los docentes consideran que pueden obtener algún otro trabajo dejando la institución; por lo tanto no existe un problema por dejar de permanecer en la institución, y en contraparte, menos del 20% consideran que aunque sea difícil dejar la institución es algo que les gustaría hacer.

Al analizar los resultados más del 40% mencionan que permanecer en la institución no es una necesidad, que esto es parte de un deseo, por lo tanto permite contemplar que una parte de los docentes se encuentran contentos con la institución para la cual laboran.

Tabla 3. *Compromiso de continuidad.* (Datos recabados por el autor).

Compromiso de Continuidad	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
9.- En este momento, permanecer en la institución es cuestión de necesidad, más que deseo.	30%	48%	9%	9%	4%
10.- Siento que tengo pocas opciones de trabajo a considerar si dejo la institución.	46%	46%	0%	8%	0%
11.- Considero que una de las pocas causas serías de dejar la institución puede ser la escases de alternativas de trabajo disponibles.	21%	38%	21%	17%	4%
12.- Va a ser muy difícil para mí dejar la institución en este momento, aun así quisiera hacerlo.	22%	30%	13%	17%	17%

Al analizar la Tabla 4, es importante notar que el 20% del personal sienten un apoyo de la institución y menos de un 20% consideran que la institución no se preocupa

por su persona, pero consideran que la misma, tanto reconoce sus logros como valoran su opinión.

Es importante analizar que la forma de sentir en este aspecto es más que nada neutral, debido a las opiniones tan generalizadas, pero que a su vez consideran que su trabajo resulta interesante. Por lo tanto en este aspecto se considera que el apoyo de la organización en cuanto a las tendencias y porcentajes que se presentaron están en rangos muy similares.

Tabla 4. *Apoyo de la organización.* (Datos recabados por el autor).

Apoyo de la Organización	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
13.- En la institución valoran la contribución que realizo a través de mi trabajo.	4%	4%	33%	33%	25%
14.- En la institución se preocupan por mi bienestar.	4%	13%	17%	38%	29%
15.- En la institución se preocupan porque esté satisfech@ con mi trabajo.	4%	17%	33%	17%	29%
16.- En la institución se preocupan poco por mi persona.	21%	29%	33%	17%	0%
17.- En la institución valoran mi opinión.	4%	4%	29%	38%	25%
18.- En la institución reconocen mis logros.	4%	13%	29%	38%	17%
19.- En la institución tratan de hacer mi trabajo lo más interesante posible.	4%	22%	39%	13%	22%

Es importante observar que en las 4 primeras figuras hay un grado de satisfacción de los empleados con la institución, de acuerdo con la encuesta aplicada.

Para Robbins (2004), la satisfacción laboral, se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.

Se presenta en el anexo la tabla donde se presentan las medidas de tendencia central del instrumento de compromiso organizacional. (Apéndice 5)

4.2 Análisis de Encuesta de Clima Laboral

Ahora se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta de clima laboral del Dr. Valenzuela (2004), el cual es un instrumento comprobado.

En la figura 1 se puede analizar que más del 50% se encuentran satisfechos con el trabajo que tienen que realizar día con día, donde los parámetros que se analizan mencionan que su trabajo les resulta interesante y sus objetivos de trabajo están bien definidos.

Se sienten tranquilos con las responsabilidades, consideran que su trabajo es trascendente, hay factores externos que ayudan a desarrollar su trabajo, por lo tanto permite que se realice de una manera eficiente, consideran que se sienten productivos para la institución en cuanto a la libertad que sienten para realizar su trabajo como ellos lo desean, solo una pequeña población considera que no tienen tanta libertad.

En este sentido es importante que la institución sea considerado como un lugar donde los empleados cuentan con libertades, que es interesante y la tranquilidad que tienen les permite poder tomar decisiones, y lo más relevante es que sean docentes que hacen su trabajo por gusto y no más por obligación.

A continuación se muestran los resultados por cada una de las dimensiones de clima laboral.

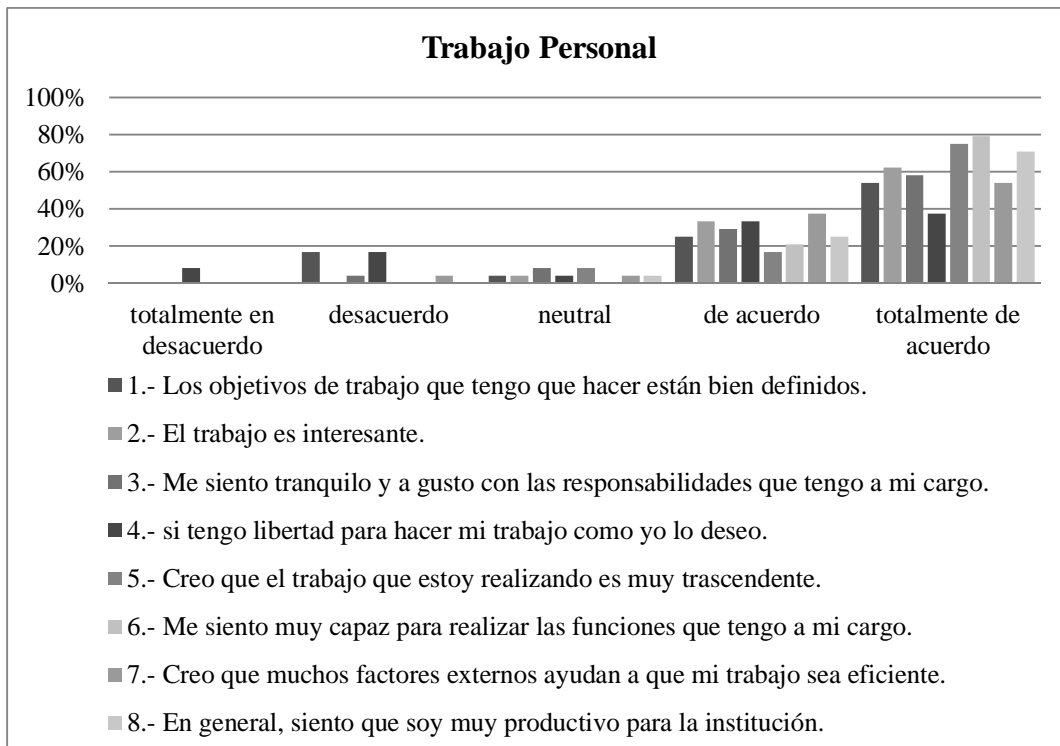


Figura 1. Gráfica de trabajo personal. (Datos recabados por el autor).

En la figura 2, el resultado señala que más del 40% se encuentran en una escala de acuerdo o totalmente de acuerdo en cuanto a la confianza, orientación, la crítica de su trabajo o de su persona que les brinda su jefe, hay un respeto absoluto, el quehacer diario se enfoca en el puesto que cada uno desempeña.

Solo un 20% considera totalmente de acuerdo que su jefe los felicita cuando realizan bien su trabajo. Este es un aspecto fundamental para la motivación del personal, por lo cual los empleados pueden marcar la diferencia al realizar su trabajo.

Que importante es que los empleados se sientan motivados en esta parte de su trabajo que les permita crecer y tener mayor confianza al realizar su trabajo, debido a

que será un aliciente fundamental para lograr mejores resultados que ayuden a la institución y ambas partes se sientan recompensadas.

Menos del 20% consideran que no son importantes para su jefe y las actividades que realizan no tienen una trascendencia.

Como lo menciona Manes (2005), dentro del moderno concepto de autoridad, delegación forma parte de un correcto ejercicio de liderazgo, enmarcado en una gestión participativa. Sin embargo, todavía existe confusión entre autoridad y responsabilidad. El directivo puede delegar su autoridad, pero la responsabilidad no es delegable.

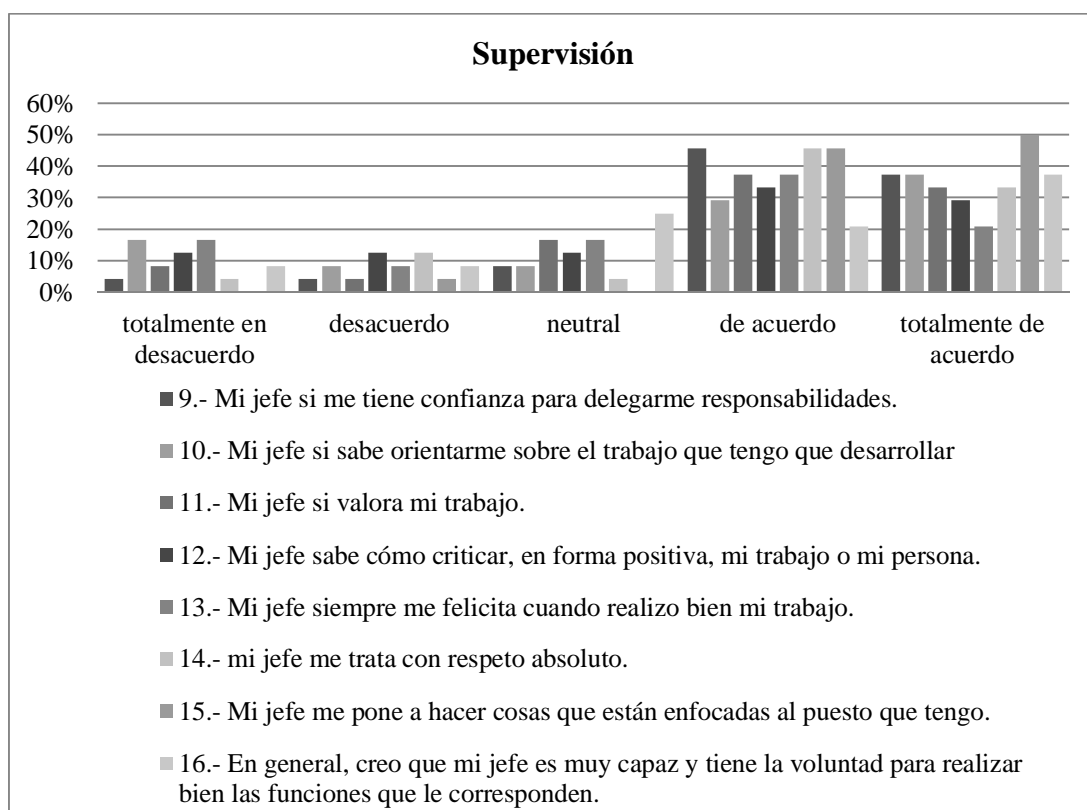


Figura 2. Gráfica de supervisión. (Datos recabados por el autor).

En la figura 3, el equipo juega un papel importante debido a que más del 50 % consideran que el equipo tiene metas en común, hay una ayuda mutua, saben trabajar en equipo y existe un espíritu de grupo que permite el trabajo en equipo, más del 40% consideran que cuentan con amistades, que trascienden el ámbito de trabajo y que la relación con los compañeros de trabajo es excelente y favorece el trabajo en equipo.

Solo menos de un 20% señalan que están en desacuerdo con la comunicación que se presenta en la institución.

Como menciona Jellison (1942), una fuente de motivación es saber que un cambio exitoso lo hará avanzar en su carrera y mejorará el bienestar de la organización. No hay nada mejor para inspirarlo a hacer todo el trabajo repetitivo cotidiano de la implementación como los beneficios personales.

De acuerdo con Katzenbach y Smith (1993), los grupos de trabajo son eficaces en las organizaciones grandes, donde prevalece la responsabilidad individual y se unen para compartir información, perspectivas y visiones, para tomar decisiones que ayuden a otro a hacer su trabajo y para fortalecer los niveles de las actuaciones individuales.

Por lo tanto el trabajo que se presenta, la relación de equipo es una parte fundamental para el desarrollo del trabajo diario, donde las relaciones son aspectos vitales para el desarrollo de las actividades de la institución.

Para Manes (2005), los grupos humanos son la esencia de la vida de una institución educativa. Sin embargo, el desarrollo de equipos de trabajo presenta dificultades a la hora de la articulación entre niveles y dentro de ellos; se detectan

problemas operativos en relación a los pocos espacios institucionales que permitan desarrollar plenamente los equipos de trabajo.

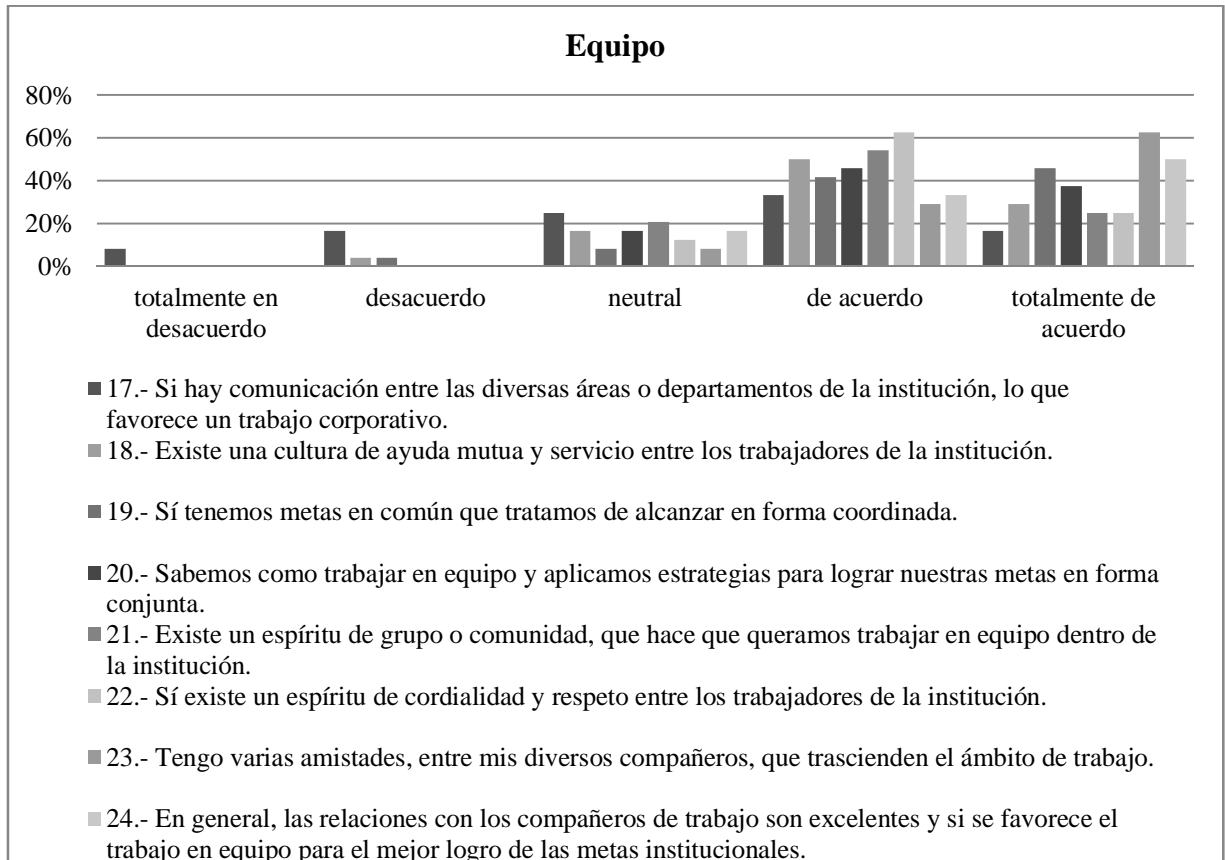


Figura 3. Gráfica de equipo. (Datos recabados por el autor).

En la figura 4, más del 30% están de acuerdo con la planeación que se tiene en la institución, el perfil de cada puesto está especificado, los seguimientos a seguir, las normas, existe responsabilidad calidad y deseo de superación, las evaluaciones del personal son claras, precisas continuas y justas, en donde de manera general el administrativo favorece a que la institución funcione de una manera adecuada y sobretodo está al pendiente del bienestar de los trabajadores.

Se considera al trabajador como una parte fundamental de la institución, por lo tanto resulta relevante el que tengan consideración de saber, como se encuentran los empleados, que necesidades tienen, si se encuentran bien y sobretodo hacerle saber al trabajador lo importante que resulta su trabajo y que puede tener la confianza con la institución para hacerle saber alguna problemática o situación con la cual no se sienta cómodo el trabajador.

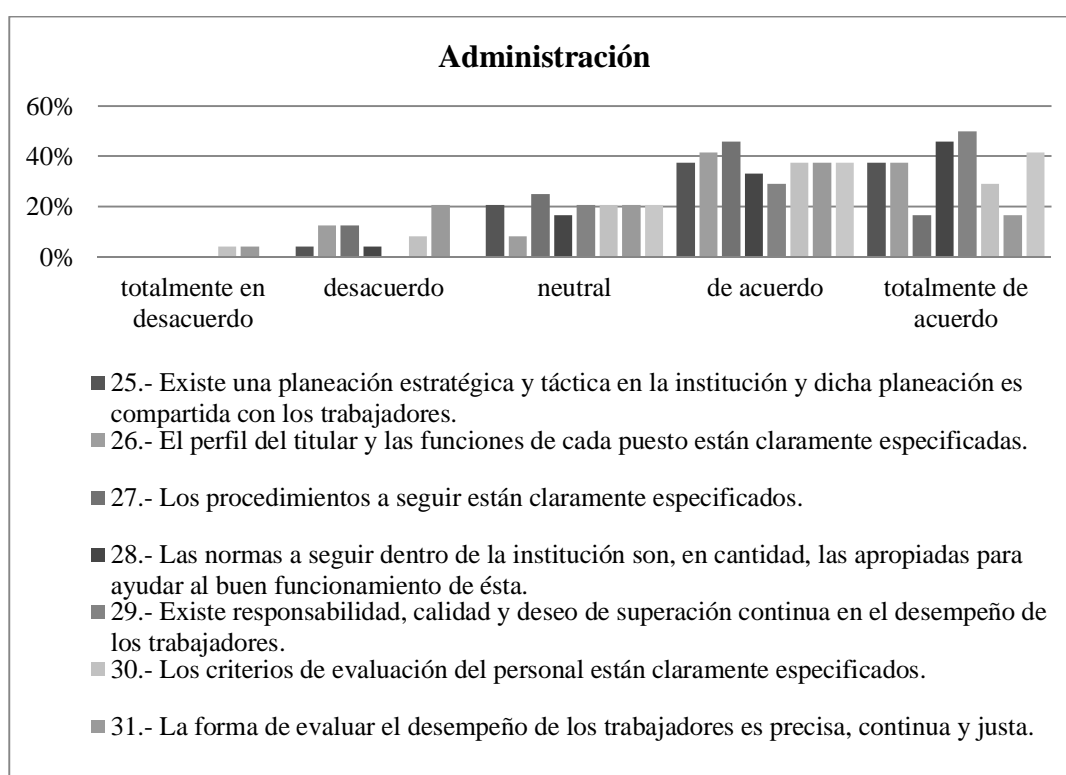


Figura 4. Gráfica de administración. (Datos recabados por el autor).

La figura 5, presenta resultados muy similares, el 40% consideran que la información que solicitan les llega de manera oportuna, en cuanto a la comunicación informal mencionan que se procura ser discreto y respetuoso en la institución, un poco más del 20% están de acuerdo con la comunicación que se emplea en el trabajo diario, es

clara y precisa, la información es la apropiada, congruente, favorecen a la expresión de sus ideas, en general la comunicación no se considera muy buena debido a que solo un poco más del 20% consideran que es buena y eficiente.

Por lo tanto dicha figura nos demuestra que un aspecto que se podría mejorar es la comunicación que se maneja en la institución. Un porcentaje mínimo de docentes se encuentran totalmente de acuerdo con la comunicación que se da entre los directores y los trabajadores.

Así como la información que se solicita no se da de una manera oportuna, considerando la importancia que tiene el tener una buena comunicación, para poder contar con un buen ambiente de trabajo, así también un mínimo porcentaje está de acuerdo con la información que se le presenta, debido a que solo una pequeña parte considera que se da de una manera clara y precisa y que es congruente y sobre todo no presenta contradicciones.

En general la comunicación que se tiene es eficiente lo cual crea un ambiente laboral y un aumento de la productividad, apenas un poco más del 20% consideran estar totalmente de acuerdo con esto, lo cual nos da un parámetro de la comunicación que se está presentando en el colegio, la comunicación no es tan eficiente como se quisiera y por lo tanto esto influye en la productividad respecto con el trabajo que se presenta a diario.

Como lo menciona Guizar (2008), la comunicación es de vital importancia para lograr un mejor funcionamiento de la empresa, ya que constituye si se compara la

organización con el cuerpo humano el “aparato circulatorio” que permite que la sangre (información) fluya por todas sus áreas.

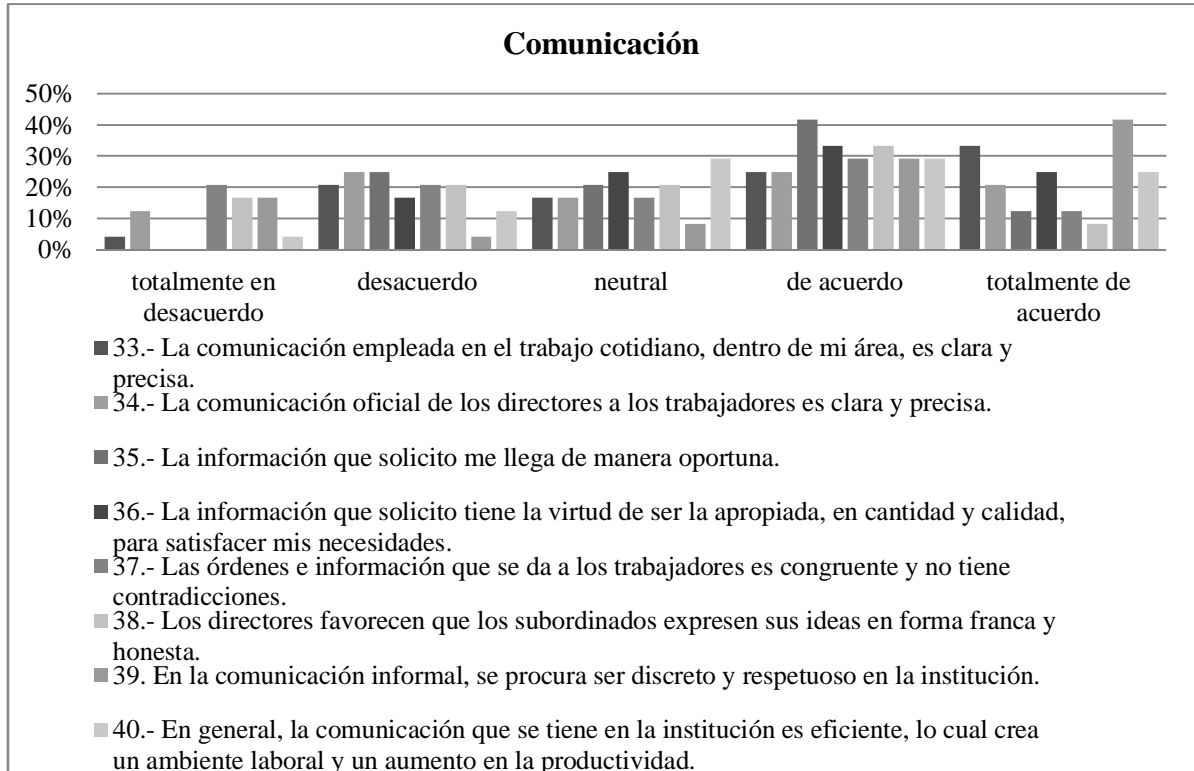


Figura 5. Gráfica de comunicación. (Datos recabados por el autor).

En la figura 6, más del 60% consideran que están totalmente de acuerdo en que el ambiente de trabajo, las condiciones de seguridad y la protección son necesarias para el desarrollo de su trabajo diario en una forma segura y saludable, y en donde el respeto a su persona es una parte esencial y fundamental, y más del 50% consideran que el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral, donde más del 20% está en total acuerdo con esto.

El ambiente físico y los valores culturales que se maneja el colegio promueve un buen clima laboral, sólo el 50% de la comunidad considera que estos cubren las expectativas para poder tener un buen clima laboral.

El ambiente físico en que laboran los trabajadores en el colegio consideran solo el 40% estar totalmente de acuerdo en que siempre se encuentran limpias las instalaciones donde labora y se desarrolla su trabajo.

Es importante el analizar que los docentes pueden tener un mejor desempeño en un ambiente laboral limpio, así como la percepción que pueden tener los padres de familia, y por consiguiente, el desempeño de los alumnos ya que el ambiente limpio en donde se desenvuelven sus actividades diarias se encuentran en buenas condiciones.

Así mismo el que más del 50% de los docentes consideran que cuentan con los recursos necesarios para poder desarrollar su trabajo es importante, ya que tienen los medios adecuados para poder desarrollar sus actividades diarias y de la misma manera brindar una educación de calidad.

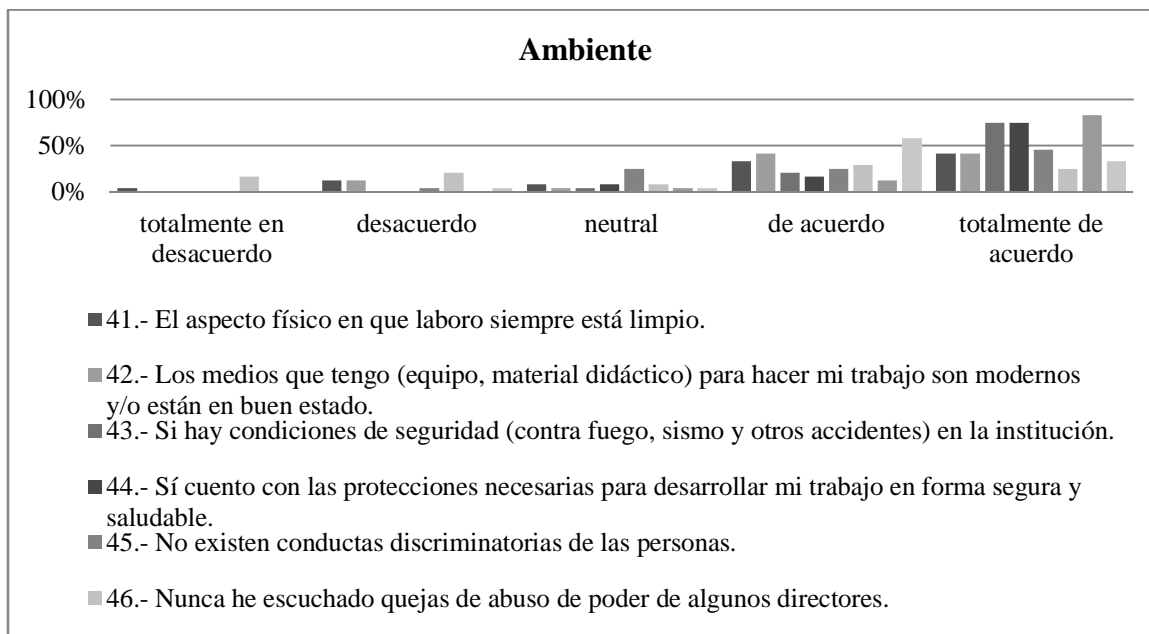


Figura 6. Gráfica de ambiente. (Datos recabados por el autor).

La figura 7, refleja que más del 40% considera que está totalmente de acuerdo con la capacitación que ofrece la empresa y que se encuentran a la vanguardia dichas capacitaciones, tienen asistencia los cursos que se organizan, la institución se preocupa por ofrecer cursos orientados al desarrollo integral y que destina recursos para dicha capacitación y por lo tanto un porcentaje considerable sabe que los cursos que se ofrecen son de calidad y promueven un mejor desempeño en el trabajo.

Más del 20% consideran que la institución no toma en cuenta sus intereses y necesidades de capacitación, lo cual es un aspecto importante que se debe tomar en cuenta debido a que después se puede presentar el poco interés del trabajador para seguirse capacitando y a la vez contribuye a que el clima laboral no se tenga de una manera satisfactoria.

Así mismo sólo un poco más del 20% de los trabajadores asisten a los cursos a los cuales se les pide asistir, por lo tanto en este caso debe haber una comunicación entre los directivos y el personal para que se busquen cursos que a ambas partes les resulte benéfico.

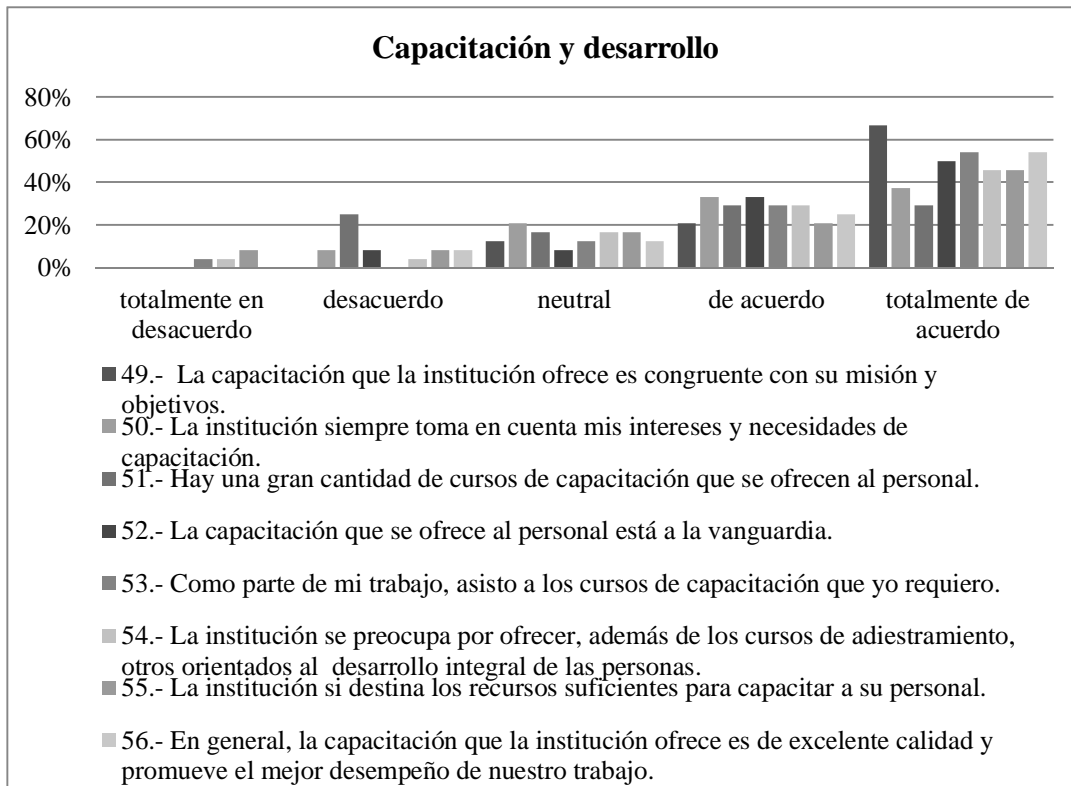


Figura 7. Gráfica de capacitación y desarrollo. (Datos recabados por el autor).

En la figura 8, en cuanto a la promoción y carrera se manejan resultados muy similares donde la parte neutral es la que predomina en esta, en el cual más del 20% considera que la institución promueve que los trabajadores hagan una carrera, hay una porcentaje considerable que está en desacuerdo de que la probabilidad de ser promovido es alta, y que no son decisiones justas, a lo cual también no existe una preparación adecuada del trabajador para que los empleados vayan ascendiendo. Y un porcentaje de

más del 20% está en total desacuerdo en haber logrado ascensos y no considera que sean tomados en cuenta para poder ser promovidos.

Como lo menciona Davis (2003), muchos empleados buscan activamente oportunidades en el trabajo para participar en decisiones importantes, con lo que aportan sus talentos e ideas al éxito de la organización. Los trabajadores buscan estar participando en la organización para obtener logros que permitan tener un desarrollo y un crecimiento tanto personal como laboral, en el cual los trabajadores tendrán la oportunidad de poder pertenecer más para el colegio, debido a la oportunidad para la toma de decisiones.

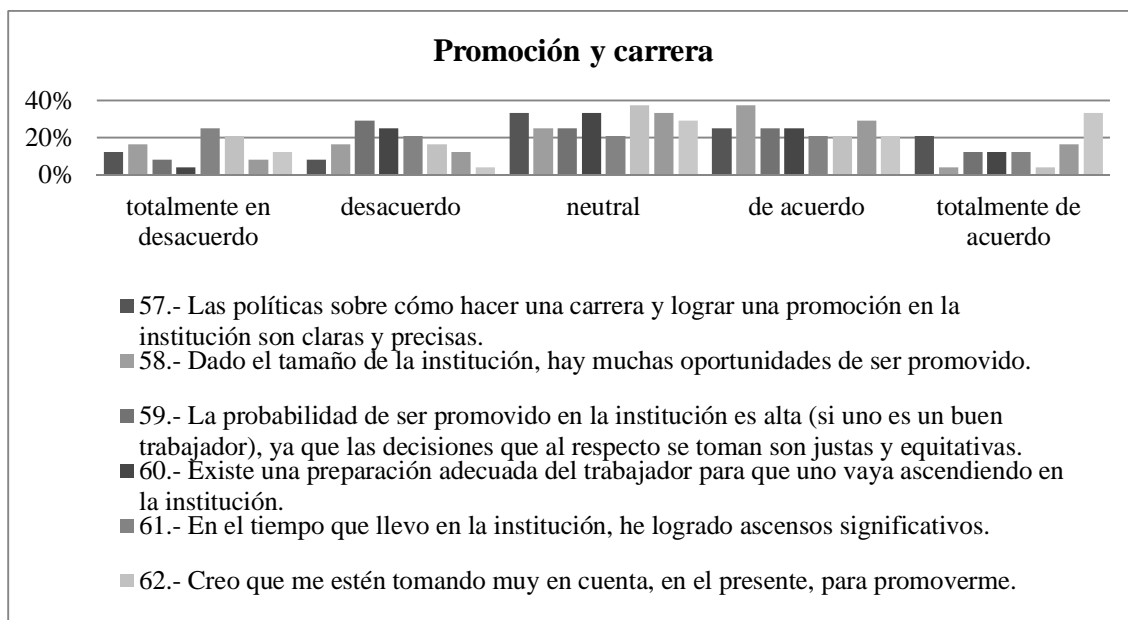


Figura 8. Gráfica de promoción y carrera. (Datos recabados por el autor).

En la figura 9, menos del 10% consideran que están en total desacuerdo que el sueldo sea equitativo, los incrementos y por lo tanto consideran que los sueldos y prestaciones es algo que no motiva a mejorar su productividad, y donde más del 40% consideran que están de acuerdo en que su sueldo es equitativo al de sus compañeros de trabajo que se encuentran en puestos similares.

Menos del 10% está totalmente de acuerdo en el sueldo que perciben, los incrementos e incentivos económicos.

Solamente un poco más del 30% consideran que sus sueldos y prestaciones son eficientes y que por lo mismo no motiva al trabajador a mejorar su productividad en el colegio.

Por lo tanto son varios los aspectos que influyen para un clima laboral más eficiente, pero que a su vez tiene una relación con el aspecto de comunicación y orgullo y pertenencia, una va de la mano con la otra para que el clima se pueda dar de una manera más armoniosa.

Como lo menciona Robbins (2004), la satisfacción laboral tiene una relación inversa con el ausentismo y la rotación, aparte de que las organizaciones tienen la responsabilidad de dar a los empleados trabajos estimulantes y remunerados por sí mismos.

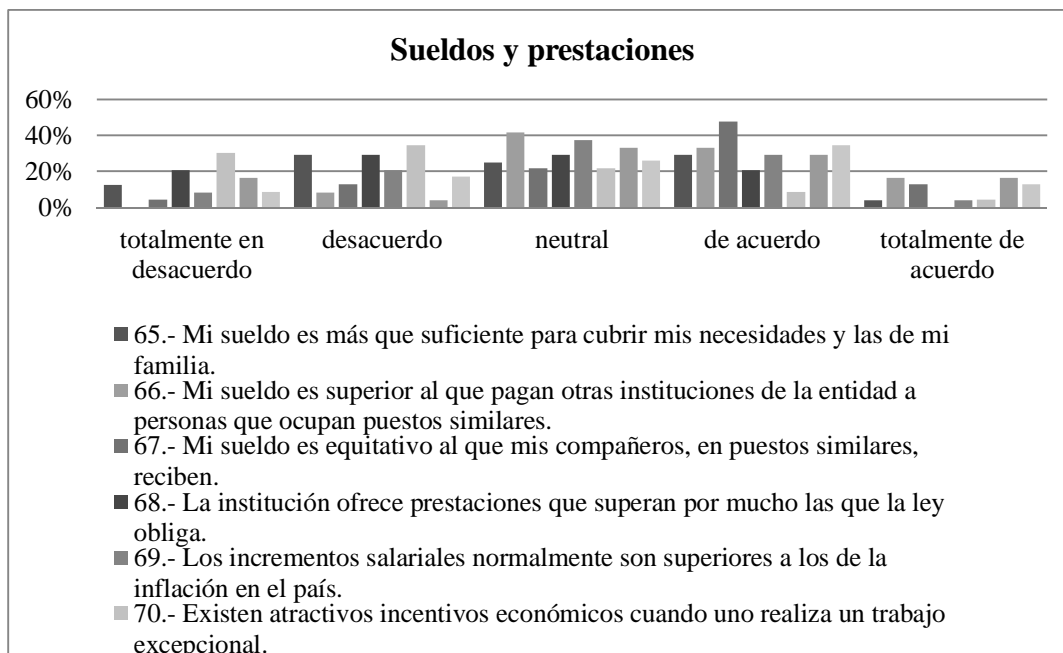


Figura 9. Gráfica de sueldos y prestaciones. (Datos recabados por el autor).

En la figura 10, más del 60% está totalmente de acuerdo que se siente orgulloso al decir que trabaja en la institución por la imagen que esta proyecta, la misión que maneja es trascendente para la sociedad y se sienten altamente comprometidos al lograr objetivos de la institución.

Más del 40% consideran que les gusta trabajar en la institución, se sienten orgullosos y tienen la aprobación de su familia para laborar en esta institución. La mayor parte se siente orgullosa de donde trabaja.

El 40% del personal mencionan que están totalmente de acuerdo que el colegio carece de conflictos. Por lo tanto es importante señalar que existe un ambiente sano de trabajo.

Para Manes (2005), el líder directivo se debe orientar estimular la motivación individual y grupal el cuerpo docente, por medio de incentivos intrínsecos, promoviendo el sentido de pertenencia y compromiso institucionales, en lugar de aplicar modelos conductistas y autoritarios basados exclusivamente en premios y castigos.

Davis (2003), menciona que toda empresa cuenta con un sistema de comportamiento organizacional, este incluye la filosofía y las metas explícitas o implícitas, así como también la influencia del ambiente social.

Se considera que hay distintos factores que influyen en el compromiso de los trabajadores y de la organización donde es necesario que ambas partes concuerden para que se pueda dar una relación en un ambiente agradable.

Para Manes (2005), la motivación humana es la base de crecimiento de un comunidad educativa: directivos y docentes motivados, alumnos motivados, padres motivados, pondrán lo mejor de sí mismos por construir una mejor institución educativa. El compromiso y sentido de pertenencia son actitudes que se deben fomentar.

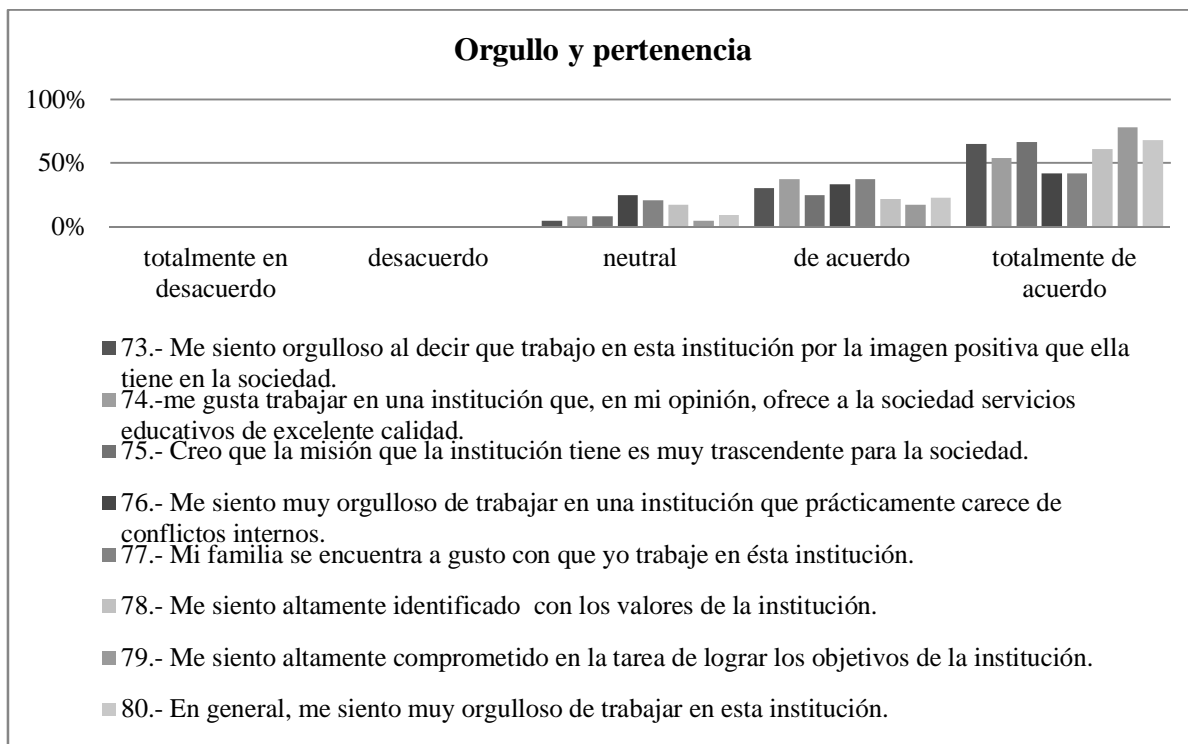


Figura 10. Gráfica de Orgullo y pertenencia. (Datos recabados por el autor).

Las gráficas presentadas anteriormente representan las escalas de clasificación de Valenzuela (2004), referente a la encuesta de clima laboral educativo, y estas escalas son trabajo personal, supervisión, equipo, administración, comunicación, ambiente, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldos y prestaciones así como orgullo y pertenencia.

Para Manes (2005), los grupos humanos son la esencia de la vida de una institución educativa. Sin embargo, el desarrollo de equipos de trabajo presenta dificultades a la hora de la articulación entre niveles y dentro de ellos; se detectan problemas operativos en relación a los pocos espacios institucionales que permitan desarrollar plenamente los equipos de trabajo.

Para la encuesta de compromiso organizacional las escalas se clasificaron de acuerdo al compromiso afectivo, normativo, de continuidad, apoyo en la organización.

El realizar el análisis de dichas encuestas nos da como resultado el saber cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta el colegio con los docentes y las cuales permitan tomar acciones para tener un crecimiento sustentable, y a la vez marca parámetros para saber cuáles son las áreas de oportunidades y amenazas.

Las cuales permiten determinar el clima organizacional y el compromiso de trabajo que ayude a mejorar las condiciones laborales, y que por lo tanto se tengan mejores condiciones laborales.

Además de considerar la importancia de cada una de las escalas que manejan los instrumentos y que se da un análisis de cada uno de estos, que permite el poder observar de una manera más clara todos los aspectos que rodean a una institución, y que por lo mismo son básicos estos conceptos que se analizan.

Capítulo 5. Conclusiones

En el presente capítulo se dan las conclusiones de la investigación realizada que permitieron determinar el clima laboral y el compromiso organizacional de los docentes, con fines de mejora en una institución de nivel básico ubicada en Pachuca, Hidalgo. Así como los hallazgos y recomendaciones futuras para mejoras de la institución.

En esta investigación el objetivo general era conocer el grado de identificación y compromiso de los profesores con la institución y de qué manera el clima organizacional impacta su quehacer docente.

En cuanto al compromiso con la institución el personal se siente identificado de acuerdo con las medidas de tendencia, se puede reconocer que estos tienen un grado de identificación importante debido a que se preocupan por su persona, su trabajo y bienestar, logrando con esto que tengas un sentimiento de pertenencia dentro del trabajo.

El grado de identificación de los docentes es trascendental para el desempeño de sus funciones y que por lo tanto permite que sus actividades en las mayorías de las veces provoquen un ambiente de tranquilidad, cordialidad, apoyo entre otras. Por lo tanto el compromiso hacia la institución es significativo, ya que al sentirse identificados provoca que se tenga el compromiso para y con la institución, y esto permite que se desencadene esta actitud hacia el resto del personal, padres de familia y alumnos.

5.1 Hallazgos

Al consolidarse el profesor en su aspecto laboral, es importante el desarrollar un ambiente de trabajo que sea estable, no se pretende con esta investigación que todos los trabajadores de una organización sean los mejores amigos, pero sí se busca identificar de qué manera se puede llevar una mejor relación laboral y en las cuales se desarrollen los procesos de empatía para con sus compañeros de trabajo, así como para los puestos directivos, y donde los procesos de comunicación se den en un canal abierto y se eviten las murmuraciones o el ruido en dichos canales, con lo cual se pueden evitar conflictos y se logrará una manera más efectiva de trabajo.

Al permitir el mostrar los aspectos que hacen que una organización no cuente con un buen clima laboral, se desarrollarán estrategias para que ambas partes tengan un ambiente laboral adecuado y el crecimiento se dé en todos los aspectos de la organización y en este sentido salen beneficiados los alumnos y los padres de familia, ya que se evitarán las fallas de comunicación, se pretende que el nivel de estrés de los profesores sea el mínimo y así la comunicación tanto con los padres de familia como con los niños sea más cordial y agradable.

En la investigación los principales hallazgos que se extraen de su contenido respecto al compromiso organizacional son:

- El personal se reconoce como parte de la institución y se considera una parte importante de la misma.

- Los docentes manifiestan que es una falta de ética cambiar constantemente de trabajo y no sienten la necesidad de hacerlo, más sin embargo, si lo harían en caso de ser necesario, una tercera parte de los empleados, si consideran que dejarían de pertenecer al colegio sin ningún problema por una mejor oportunidad laboral.
- En cuanto al compromiso organizacional los docentes sienten que se reconocen sus logros y valoran su opinión. Lo cual permitió conocer que esto influye para saber cuál era su identificación y compromiso con la institución.

Las organizaciones inteligentes generan nuevos conocimientos a partir de su propio esfuerzo, pero para estos es premisa indispensable la creación de un clima organizacional favorable a la cooperación, que genera confianza y optimismo, destierre el egoísmo y las actitudes negativas, que impide el crecimiento tanto individual como corporativo (Salazar et al, 2009).

Hallazgos en cuanto al clima laboral:

- Un alto porcentaje de los empleados se encuentran satisfechos con su trabajo día con día, donde su labor la asumen interesante, trascendente, con objetivos bien definidos, sin responsabilidades que los agobien con factores que ayudan a desarrollar sus jornadas, considerándose como entes productivos para la institución, haciendo mención que una pequeña parte de los trabajadores denotan que no tienen la libertad de ejecutar sus compromisos laborales como ellos lo desean.

- Respecto a la supervisión que se da en el colegio por su jefe, se manifiesta una aceptación hacia la orientación, confianza y respeto por las actividades que cada uno desempeña. Aunque en esta parte de la investigación es donde se observa que hay una cantidad importante de docentes que no se sienten tan identificados con la supervisión que tienen.
- Existe un espíritu de grupo importante que permite trabajar en equipo, teniendo metas en común y brindándose ayuda mutua, con una relación de trabajo, excelente en la mayoría de los casos, que trasciende en ocasiones el ámbito laboral.
- Existe aceptación de la planeación en general, perfil de puesto especificado, con un buen seguimiento de las actividades y cumplimiento de las normas, existiendo calidad y deseo de superación.
- Existe un alto grado de aceptación en el ambiente de trabajo, condiciones de seguridad y protección adecuadas, que propician el desarrollo del trabajo diario de una forma segura y saludable, considerándose que el ambiente físico y los valores culturales como es el aprendizaje, la autorealización, los estudios, el respeto, la seguridad, etc., que predominan en la institución, promueven un buen clima laboral.
- Se manifiesta una aceptación alta de la capacitación que ofrece el colegio, considerando que algunos de los cursos son de vanguardia y ayudan al desarrollo integral de los empleados.

- Un alto porcentaje de los empleados se siente orgulloso de trabajar en la institución por la imagen que proyecta y se sienten altamente comprometidos a lograr los objetivos planteados por el colegio.
- El apoyo que los docentes sienten por parte de los directivos es relativamente subjetivo porque las gráficas y los resultados, así lo describieron, pero reconocen carencias en cuanto a la supervisión, la comunicación y pertenencia.

El resultado de la investigación denota que es necesario hacer énfasis acerca de las expectativas que el docente tiene en cuanto a su desarrollo, personal, económico y profesional debido a la dualidad de los resultados obtenidos en el sentido de pertenencia y continuidad en la institución. De esto se desprende, que resulta necesario conocer la forma de contratación que se maneja en la institución, debido a que puede resultar un factor determinante para conocer el sentido de pertenencia de cada uno de los trabajadores.

Meyer y Allen (1991), definen el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.

Así mismo, el análisis de esta investigación dio como resultado el hecho de saber que existen problemas de comunicación dentro de la institución, la comunicación oficial que se maneja no es la adecuada, se percibe como no ágil y oportuna, necesitando precisión y claridad, sin contradicciones. Esto genera confusión entre el personal de las instrucciones recibidas y su cumplimiento, puede propiciar malos entendidos entre el

personal y esto a su vez se refleja en la imagen de la institución ante los padres de familia.

Cuando uno de estos factores, como lo es la comunicación, no se desarrolla de la manera adecuada, se puede perder la entrega de una lucha incansable por la superación, el desarrollar nuevas aptitudes y mejores actitudes que ayuden a los empleados a alcanzar sus objetivos.

Es importante el considerar que cada persona se comporta de manera diferente, y son distintas las características de cada uno, por lo tanto esto es algo que define la forma de ser y el comportamiento que se da en la organización. Esto no sólo depende del clima de trabajo que existe en la organización, si no de las características de cada uno y de la comunicación que se da entre ellos.

De esto va a depender que su trabajo se lleve de una manera cordial, agradable en donde tenga la confianza para poder comunicarse con todos los que forman parte de la organización.

Es aquí donde concuerdo con Robbins (2004), de que la idea de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos. Pero se puede decir que las sociedades avanzadas deben preocuparse no solo por la cantidad de vida, es decir, los aspectos de mayor productividad y adquisiciones de material, sino también con su calidad.

León (2000), menciona que se han encontrado que los elementos más críticos del clima organizacional son la falta de comunicación y cooperación efectiva de los jefes hacia los subalternos y viceversa.

El trabajar en un clima organizacional sano, promueve un compromiso laboral adecuado para lograr mejores resultados como equipo, debido a la importancia que se necesita en una institución educativa por la implementación de proyectos constantemente.

Con la investigación realizada se logró contestar a los objetivos planteados, que permitió conocer el compromiso de trabajo, el apoyo que brinda la institución, y el clima organizacional.

5.2 Limitantes

En cuanto a las limitantes que se tuvieron dentro de la investigación fue el hecho de que se aplicó a pocas personas la encuesta (24), también el punto de por ser extenso el instrumento al final no contestarán lo que realmente se les pedía. Otra determinante importante es el hecho de que a pesar que supieran que la encuesta que se estaba aplicando era completamente anónima no dejaba de tener el personal una cierta incertidumbre que se pudiera conocer que fue lo que contestaron y si se les podría identificar de alguna manera.

5.3 Recomendaciones para investigaciones futuras

Para futuras investigaciones se recomienda que se realice un estudio acerca de la comunicación que se da en la institución, ahondar en este campo, saber cuál es sentir del docente, cómo se está llevando a cabo el trabajo, buscando con ello que se obtengan más elementos de juicio que permitan generar cambios y lograr tener mejores canales de comunicación, apertura, e integración, este conocimiento y su aplicación es un factor determinante para el desarrollo del clima organizacional y el compromiso de trabajo.

Así mismo se recomienda instrumentar acciones que permitan evaluar de manera continua el trabajo que desempeña el docente durante el ciclo escolar no sólo al final, donde se le den a conocer las fortalezas, oportunidades y debilidades que tiene, indicando a su vez si está trabajando acorde a lo que quiere lograr la institución en su misión, y de esta manera, contribuir a incrementar el sentido de pertenencia y el deseo de continuidad que tiene el docente para con la institución

Referencias

- Alles, M. (2008) *Comportamiento Organizacional*. Argentina: Granica.
- Alvarez de Mont, S., Cardona, P., Chinchilla, M., Miller, P., Pérez, J., Pin, J., Poelmans, S., Rodríguez, C., Rodríguez, J., Torres, M. (2001) *Paradigmas del Liderazgo*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Barcaglioni, A. *Sentido de pertenencia en Revista Redes N° 55 y 56 1995*.
- Betanzos, N., Andrade, P., Paz, F.,(2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos.*Revista de psicología del trabajo de las organizaciones*, 22(1), 25-43. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2313/231317045002.pdf>
- Brunet, L. (1997) *El clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Campbell, John, Dunette, M. D., Lawler, E, Weick, K.(1979) *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness* .USA: Mc Graw-Hill.
- Clima organizacional: Antesala del aseguramiento de la calidad. (2000). *Ingeniería y Desarrollo*, (8), 25-32.
- Climent, J., (2010). Algunas aplicaciones de la teoría de sistemas a desarrollo organizacional. *Revista mexicana de agronegocios*. 14(27), 388-396. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/14/14114743009.pdf>
- Davis, K.(2003) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw-Hill.
- De Faria Mello, F.(1991) *Desarrollo organizacional, enfoque integral* . México: Noriega Limusa, 70-79.

- Dubrin, A. J. (2003) *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Thompson.
- Fernández, T., (2004). El clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. *REICE: Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 2 (2), 43-68. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1065062>
- Fullan, M. y Hargreaves, A. (2001) *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*. Biblioteca para la actualización del maestro. SEP, México.
- Furnham, A. (2001) *Psicología Organizacional el comportamiento del Individuo en las organizaciones*. Oxford: Alfaomega.
- Gibson, James, L.(2003) *Las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- González, A.(2001) *Desarrollo Organizacional*. México: Pac.
- Grasso, L., (2006) Insatisfacción laboral y compromiso con la docencia. *Diálogos pedagógicos*.4(7), 10-23. Recuperado de <http://bibdigital.uccor.edu.ar/ojs/index.php/prueba/article/view/404pdf>
- Guízar, R.(2008) *Desarrollo Organizacional*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, J.,Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill Interamericana
- Jellison, Jerald, M. (1942). *Gestión de la dinámica del cambio*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Johnson, D., W. y Johnson, R., T.(2009).An educational psychology success story: social interdependence theory and cooperative learning. *Educational research*, 38(5) 365-379 Recuperado de <http://www.co-operation.org/wp-content/uploads/2011/01/ER.CL-Success-Story-Pub-Version-09.pdf>

- Katzenbach, J. y Smith, D. (1993) *The wisdom of teams*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kossen, S. (1995) *Recursos humanos en las organizaciones*. México: Harla.
- Kreps, G. (1990) *Organizational Communication*, Longman Group LTD., Londres.
- Litwin, G, Stringer, R. (1968) *Motivation and climate*. Boston: Division of Research, Harvard University.
- Loli, A. (2006). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *IIPSI*, 9 (1), 37-67. Recuperado de <http://www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2238204.pdf>
- Manes, J.M. (2005) *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires: Granica.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991) A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, Journal of Applied Psychology* Vol. 1, pp. 61-98
- Noer, David, M. (1997) *El cambio en las organizaciones*. Estado de México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Padilla, L., Jiménez, L., y Ramírez, M.D.(2008). La satisfacción con el trabajo académico *Revista Mexicana de investigación educativa*. 13(28), 843-865. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/documentos/rmie/v13/n038/pdf/ART38015.pdf>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulain, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. (Spanish). (1998). *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 14(3), 333-344.

- Robbins, Stephen, P. (2004) *Comportamiento organizacional*. Estado de México: Pearson Educación.
- Rodríguez, Y., & Remus, M. (2004). Clima organizacional: conceptos y experiencias. *Transporte Desarrollo Y Medio Ambiente*, 24(1/2), 27-30.
- Rodríguez, A., Retamal, M.P., Lizana, J., y Cornejo. F.,(2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal Chilena. *Salud y Sociedad*. 2(2), 219-234, Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, (20(4), 67-75. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf.ACIMED.2009,20\(4\).:67-75](http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf.ACIMED.2009,20(4).:67-75)
- Seisdedos, N. (2003). *El clima laboral y su medida*. Madrid. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Obtenido el 7 de enero del 2008 de la base de datos Ebrary.
- Senge, Peter M. (1998) *La quinta disciplina*.Graniza: Barcelona.
- Sepúlveda, M. (2008). El Empowerment: Una Forma Moderna y Eficaz de Practicar el Trabajo en una Organización. (Spanish). *Ucmaule Revista Académica De La Universidad Católica Del Maule*, (35), 50-62.
- Silva, M., (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de psicología general y aplicaciones*, 45(4), 443-451. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/artiulo?codigo=2378428>
- Stauffer, D. (1997) “With Today’s Global Reach and Team Approach, Soft Skills are crucial”, Marriot executive Memo, número 8, p.4.
- Toro, F. (2001) *El Clima organizacional, Perfil de Empresas Colombianas*. Colombia: Cincel

Valenzuela, J.(2004). *Evaluación de las instituciones educativas*. México: Trillas:
ITESM, Universidad Virtual.

Vázquez M. R., Guadarrama, G. J (2001). *El clima organizacional en una institución Tecnológica de Educación Superior*. Tiempo de Educar. Revista Interinstitucional de Investigación Educativa, Enero – Julio. Vol. 3. Núm. 005. Universidad Autónoma de México. Obtenido el 7 de enero del 2008 de la base de datos Ebrary

Zamora P, Guillermo, (2008). Factores de la organización escolar que configuran el compromiso organizacional afectivo de los profesores de enseñanza básica. *Redalyc*. 34(1), 139-155. Recuperado de <http://www.redalyc.org/Src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=13514135008>

Zapata, L. (2008) *Aprendizaje organizacional*. México: Mc Graw-Hill.

Apéndice 1 Carta de consentimiento

Determinación del clima laboral y del compromiso organizacional de los docentes con fines de mejora en una institución de nivel básico ubicada en Pachuca, Hidalgo.

Por medio de la presente quiero hacer de su conocimiento que deseo aplicar una encuesta para saber su opinión acerca del compromiso laboral y el clima laboral para poder realizar mi investigación de titulación.

Espero contar con su apoyo la encuesta se realizará por grupos en horarios asignados, en el cual se les solicita que anoten el horario en el cual se les puede aplicar los instrumentos de investigación.

El instrumento de compromiso organizacional consta de 19 preguntas y el instrumento de clima laboral consta de 80 preguntas, es por este motivo que se requiere de tiempo suficiente, para que puedan responder a los instrumentos con calma y tranquilidad.

Es necesario hacerles saber que las respuestas son confidenciales y que no habrá identificación de los instrumentos todo se manejará de manera anónima y sin modo de poder identificar las respuestas de cada una de ustedes.

En caso de contar con su apoyo , les pido de favor anotar su nombre firma y fecha en la parte inferior. Así como el horario en el cual se les puede asignar la encuesta, es necesario comentarles que la encuesta se aplicará durante la última semana de labores, donde el horario de salida es de las 12:00pm a partir de esta hora se empieza a aplicar hasta un horario de las 4:00pm.

De antemano gracias por todo su apoyo brindado, esperando contar con una respuesta afirmativa, para la aplicación de dichos instrumentos.

Atentamente
Ofelia Gayosso Mexia
Control Escolar

Nombre_____

Firma_____

Fecha_____

Hora de aplicación_____

Apéndice 2 Instrumentos



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.

La presentación y disposición de la ENCUESTA DE CLIMA LABORAL son propiedad del autor. Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del autor.

© Derechos reservados, 2003.

Primera Parte: Preguntas de Respuesta Abierta

Nombre (apellido paterno, apellido materno y nombres): OPCIONAL		
Puesto que ocupa: OPCIONAL	Área en la que trabaja: OPCIONAL	Antigüedad en la institución: OPCIONAL
Sexo: <input type="checkbox"/> <i>M</i> <input type="checkbox"/> <i>F</i>	Edad:	Fecha: ____-____-____

1. ¿Cuáles son las tres cosas que más te agradan del clima laboral que hay en la institución?	a) _____ _____ b) _____ _____ c) _____ _____
--	---

<p>2. ¿Cuáles son las tres cosas que más te desagradan del clima laboral que hay en la institución?</p>	<p>a) _____ _____</p> <p>b) _____ _____</p> <p>c) _____ _____</p>
<p>3. Proporciona tres sugerencias que permitirían mejorar el clima laboral de la institución.</p>	<p>a) _____ _____</p> <p>b) _____ _____</p> <p>c) _____ _____</p>

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.
Super-visión	Mi jefe no me tiene confianza para delegarme responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe sí me tiene confianza para delegarme responsabilidades.
	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.

Escala	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo	No hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, por lo que tendemos a funcionar aisladamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sí hay comunicación entre las 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.
Administración	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.
--	---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---

Escala	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Adminis- tración (continúa)	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 trabajadores.	<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.
Comuni- cación	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.
--	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

Escala	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
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.
	La 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"/>	La 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 des-arrollo	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 mis intereses y necesidades de capacitación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La institución siempre toma en 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.

Escala	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Capacitación y desarrollo (continúa)	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.
Promoción y carrera	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son ambigüas 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 estén tomando muy en cuenta, en el presente, para promoverme.
	No me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me veo con futuro halagüeño 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 prestaciones	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.

Escala	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Sueldos y prestaciones (continúa)	Mi sueldo es muy inferior al que mis compañeros, en puestos similares, reciben.	<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.
	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.

Encuesta de Compromiso Organizacional

NOMBRE (Opcional): _____

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)

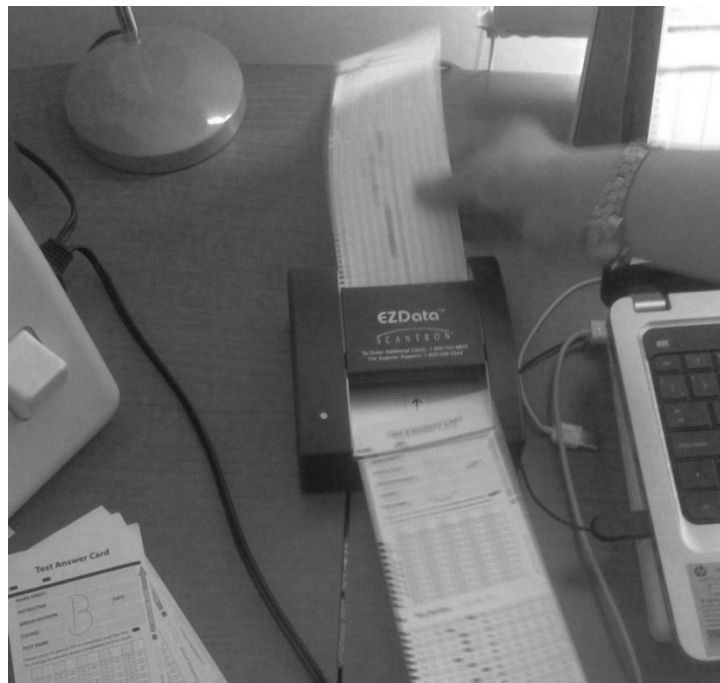
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente de acuerdo		
a.- Me siento como "parte de la familia" en la institución/organización donde trabajo.	1	2	3	4	5
b.- La institución/organización tiene un gran significado personal para mí.	1	2	3	4	5
c.- Me siento emocionalmente apegado a la institución/organización.	1	2	3	4	5
d.- Tengo un gran sentido de pertenencia a la institución/organización.	1	2	3	4	5
e.- En estos días, creo que la gente se cambia de una institución/organización a otra con mucha frecuencia.	1	2	3	4	5
f.- Estar cambiando constantemente de institución/organización en institución/organización no me parece ético.	1	2	3	4	5
g.- Una de las principales razones por las que continúo trabajando para la institución/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 institución/organización la mayor parte de su trayectoria profesional.	1	2	3	4	5
i.- En este momento, permanecer en la institución/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 institución/organización.	1	2	3	4	5
k.- Considero que una de las pocas causas serias de dejar la institución/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 institución/organización en este momento, aún así quisiera hacerlo.	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
m.- En la institución/organización valoran la contribución que realizo a través de mi trabajo.	1	2	3	4	5
n.-En la institución/organización se preocupan por mi bienestar	1	2	3	4	5
o.-En la institución/organización se preocupan porque esté satisfech@ con mi trabajo	1	2	3	4	5
p.-En la institución/organización se preocupan poco por mi persona	1	2	3	4	5
q.-En la institución/organización valoran mi opinión	1	2	3	4	5
r.-En la institución/organización reconocen mis logros	1	2	3	4	5
s.-En la institución/organización tratan de hacer mi trabajo lo más interesante posible	1	2	3	4	5

Apéndice 3 Scanner Scantron



Apéndice 3



Apéndice 4 Aplicación de Instrumentos



Apéndice 5 Medidas de Tendencia Central Clima Laboral

Preguntas	TD	D	N	DA	TD A	Freq	Media	Mediana	Moda	S	Varianza	T student
1.- Los objetivos de trabajo que tengo que hacer están bien definidos.	0	4	1	6	13	24	4.8			5.17	26.70	0.18
	0	4	5	11	24			15.3				
2.- El trabajo es interesante.	0	0	1	8	15	24	4.8		0	9.82	43.70	0.18
	0	0	1	9	24			15.4				
3.- Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo.	0	1	2	7	14	24	4.8			9.40	33.70	0.18
	0	1	3	10	24			15.4				
4.- si tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo.	2	4	1	8	9	24	4.8			8.46	12.70	0.18
	2	6	7	15	24			15.3				
5.- Creo que el trabajo que estoy realizando es muy trascendente.	0	0	2	4	18	24	4.8		0	10.35	57.20	0.18
	0	0	2	6	24			15.7				
6.- Me siento muy capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.	0	0	0	5	19	24	4.8		0	10.75	67.70	0.18
	0	0	0	5	24			15.8				
7.- Creo que muchos factores externos ayudan a que mi trabajo sea eficiente.	0	1	1	9	13	24	4.8		1	9.42	34.20	0.18
	0	1	2	11	24			15.3				
8.- En general, siento que soy muy productivo para la institución.	0	0	1	6	17	24	4.8		0	10.18	52.70	0.18
	0	0	1	7	24			15.6				
9.- Mi jefe si me tiene confianza para delegarme responsabilidades.	1	1	2	11	9	24	4.8		1	4.82	23.20	0.18
	1	2	4	15	24			12.0				
10.- Mi jefe si sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.	4	2	2	7	9	24	4.8		2	3.11	9.70	0.18
	4	6	8	15	9			11.7				
11.- Mi jefe si valora mi trabajo.	2	1	4	9	8	24	4.8			3.56	12.70	0.18
	2	3	7	16	24			11.8				
12.- Mi jefe sabe cómo criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona.	3	3	3	8	7	24	4.8		3	2.49	6.20	0.18
	3	6	9	17	24			11.6				
13.- Mi jefe siempre me felicita cuando realizo bien mi trabajo.	4	2	4	9	5	24	4.8		4	2.59	6.70	0.18
	4	6	10	19	24			11.6				
14.- mi jefe me trata con respeto absoluto.	1	3	1	11	8	24	4.8		1	4.49	20.20	0.18
	1	4	5	16	24			12.0				
15.- Mi jefe me pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo.	0	1	0	11	12	24	4.8		0	6.14	37.70	0.18
	0	1	1	12	24			12.3				
16.- En general, creo que mi jefe es muy capaz y tiene la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden.	2	2	6	5	9	24	4.8		2	2.95	8.70	0.18
	2	4	10	15	24			11.6				
17.- Si hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, lo que favorece un trabajo corporativo.	2	4	6	8	4	24	4.8		4	2.28	5.20	0.18
	2	6	12	20	24			8.1				
18.- Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.	0	1	4	12	7	24	4.8			4.87	23.70	0.18
	0	1	5	17	24			12.0				
19.- Sí tenemos metas en común que tratamos de alcanzar en forma coordinada.	0	1	2	10	11	24	4.8			5.26	27.70	0.18
	0	1	3	13	24			12.1				
20.- Sabemos como trabajar en equipo y aplicamos estrategias para lograr nuestras metas en forma conjunta.	0	0	4	11	9	24	4.8		0	5.07	25.70	0.18
	0	0	4	15	24			12.0				
21.- Existe un espíritu de grupo o comunidad, que hace que queramos trabajar en equipo dentro de la institución.	0	0	5	13	6	24	4.8		0	5.36	28.70	0.18
	0	0	5	18	24			11.9				
22.- Sí existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.	0	0	3	15	6	24	4.8		0	6.22	38.70	0.18
	0	0	3	18	24			12.1				
23.- Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden el ámbito de trabajo.	0	0	2	7	15	24	4.8		0	6.38	40.70	0.18
	0	0	2	9	24			15.4				
24.- En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y si se favorece el trabajo en equipo para el mejor logro de las metas institucionales.	0	0	4	8	12	24	4.8		0	5.22	27.20	0.18
	0	0	4	12	24			12.0				

Preguntas	TD	D	N	DA	TDA	Freq	Media	Mediana	Moda	S	Varianza	T student
25.- Existe una planeación estratégica y táctica en la institución y dicha planeación es compartida con los trabajadores.	0	1	5	9	9	24	4.8		9	4.27	18.20	0.18
	0	1	6	15	24			11.9				
26.- El perfil del titular y las funciones de cada puesto están claramente especificadas.	0	3	2	10	9	24	4.8			4.44	19.70	0.18
	0	3	5	15	24			12.0				
27.- Los procedimientos a seguir están claramente especificados.	0	3	6	11	4	24	4.8			4.09	16.70	0.18
	0	3	9	20	24			11.6				
28.- Las normas a seguir dentro de la institución son, en cantidad, las apropiadas para ayudar al buen funcionamiento de ésta.	0	1	4	8	11	24	4.8			4.66	21.70	0.18
	0	1	5	13	24			12.0				
29.- Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los trabajadores.	0	0	5	7	12	24	4.8		0	5.07	25.70	0.18
	0	0	5	12	24			12.0				
30.- Los criterios de evaluación del personal están claramente especificados.	1	2	5	9	7	24	4.8			3.35	11.20	0.18
	1	3	8	17	24			11.7				
31.- La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es precisa, continua y justa.	1	5	5	9	4	24	4.8		5	2.86	8.20	0.18
	1	6	11	20	24			11.5				
32.- En general, el sistema administrativo favorece el funcionamiento de la institución y el bienestar de los trabajadores.	0	0	5	9	10	24	4.8		0	4.76	22.70	0.18
	0	0	5	14	24			12.0				
33.- La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa.	1	5	4	6	8	24	4.8			2.59	6.70	0.18
	1	6	10	16	24			11.6				
34.- La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara y precisa.	3	6	4	6	5	24	4.8		6	1.30	1.70	0.18
	3	9	13	19	24			7.8				
35.- La información que solicito me llega de manera oportuna.	0	6	5	10	3	24	4.8			3.70	13.70	0.18
	0	6	11	21	24			11.5				
36.- La información que solicito tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer mis necesidades.	0	4	6	8	6	24	4.8		6	3.03	9.20	0.18
	0	4	10	18	24			11.6				
37.- Las órdenes e información que se da a los trabajadores es congruente y no tiene contradicciones.	5	5	4	7	3	24	4.8		5	1.48	2.20	0.18
	5	10	14	21	24			7.8				
38.- Los directores favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.	4	5	5	8	2	24	4.8		5	2.17	4.70	0.18
	4	9	14	22	24			7.8				
39.- En la comunicación informal, se procura ser discreto y respetuoso en la institución.	4	1	2	7	10	24	4.8			3.70	13.70	0.18
	4	5	7	14	24			11.8				
40.- En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un ambiente laboral y un aumento en la productividad.	1	3	7	7	6	24	4.8		7	2.68	7.20	0.18
	1	4	11	18	24			11.5				

Preguntas	TD	D	N	DA	TDA	Freq	Media	Mediana	Moda	S	Varianza	T student
41.- El aspecto físico en que laboro siempre está limpio.	1	3	2	8	10	24	4.8			3.96	15.70	0.18
	1	4	6	14	24			11.9				
42.- Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y/o están en buen estado.	0	3	1	10	10	24	4.8		10	4.87	23.70	0.18
	0	3	4	14	24			12.0				
43.- Si hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.	0	0	1	5	18	24	4.8		0	7.66	58.70	0.18
	0	0	1	6	24			15.7				
44.- Sí cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.	0	0	2	4	18	24	4.8		0	7.56	57.20	0.18
	0	0	2	6	24			15.7				
45.- No existen conductas discriminatorias de las personas .	0	1	6	6	11	24	4.8		6	4.44	19.70	0.18
	0	1	7	13	24			11.8				
46.- Nunca he escuchado quejas de abuso de poder de algunos directores.	4	5	2	7	6	24	4.8			1.92	3.70	0.18
	4	9	11	18	24			11.5				
47.- Nunca he escuchado quejas de acoso sexual.	0	0	1	3	20	24	4.8		0	8.58	73.70	0.18
	0	0	1	4	24			15.8				
48.- En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral.	0	1	1	14	8	24	4.8		1	6.06	36.70	0.18
	0	1	2	16	24			12.2				
49.- La capacitación que la institución ofrece es congruente con su misión y objetivos.	0	0	3	5	16	24	4.8		0	6.61	43.70	0.18
	0	0	3	8	24			15.5				
50.- La institución siempre toma en cuenta mis intereses y necesidades de capacitación.	0	2	5	8	9	24	4.8			3.83	14.70	0.18
	0	2	7	15	24			11.8				
51.- Hay una gran cantidad de cursos de capacitación que se ofrecen al personal.	0	6	4	7	7	24	4.8		7	2.95	8.70	0.18
	0	6	10	17	24			11.6				
52.- La capacitación que se ofrece al personal está a la vanguardia.	0	2	2	8	12	24	4.8		2	5.02	25.20	0.18
	0	2	4	12	24			12.0				
53.- Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero.	1	0	3	7	13	24	4.8			5.31	28.20	0.18
	1	1	4	11	24			15.3				
54.- La institución se preocupa por ofrecer, además de los cursos de adiestramiento, otros orientados al desarrollo integral de las personas.	1	1	4	7	11	24	4.8		1	4.27	18.20	0.18
	1	2	6	13	24			11.9				
55.- La institución si destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.	2	2	4	5	11	24	4.8		2	3.70	13.70	0.18
	2	4	8	13	24			11.7				
56.- En general, la capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de nuestro trabajo.	0	2	3	6	13	24	4.8			5.07	25.70	0.18
	0	2	5	11	24			15.3				
57.- Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son claras y precisas.	3	2	8	6	5	24	4.8			2.39	5.70	0.18
	3	5	13	19	24			11.3				
58.- Dado el tamaño de la institución, hay muchas oportunidades de ser promovido.	4	4	6	9	1	24	4.8		4	2.95	8.70	0.18
	4	8	14	23	24			7.9				
59.- La probabilidad de ser promovido en la institución es alta (si uno es un buen trabajador), ya que las decisiones que al respecto se toman son justas y equitativas.	2	7	6	6	3	24	4.8		6	2.17	4.70	0.18
	2	9	15	21	24			7.8				
60.- Existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.	1	6	8	6	3	24	4.8		6	2.77	7.70	0.18
	1	7	15	21	24			8.0				
61.- En el tiempo que llevo en la institución, he logrado ascensos significativos.	6	5	5	5	3	24	4.8		5	1.10	1.20	0.18
	6	11	16	21	24			7.7				
62.- Creo que me estén tomando muy en cuenta, en el presente, para promoverme.	5	4	9	5	1	24	4.8		5	2.86	8.20	0.18
	5	9	18	23	24			7.8				

Preguntas	TD	D	N	DA	TDA	Freq	Media	Mediana	Moda	S	Varianza	T student
63.- Me veo con futuro halagüeño dentro de esta institución.	2	3	8	7	4	24	4.8			2.59	6.70	0.18
	2	5	13	20	24			8.2				
64.-En general, creo que el sistema de la institución promueve el que los trabajadores hagan una carrera en ella.	3	1	7	5	8	24	4.8			2.86	8.20	0.18
	3	4	11	16	24			11.5				
65.- Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.	3	7	6	7	1	24	4.8		7	2.68	7.20	0.18
	3	10	16	23	24			7.8				
66.- Mi sueldo es superior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.	0	2	10	8	4	24	4.8			4.15	17.20	0.18
	0	2	12	20	24			8.4				
67.- Mi sueldo es equitativo al que mis compañeros, en puestos similares, reciben.	1	3	5	11	3	23	4.6		3	3.85	14.80	0.18
	1	4	9	20	23			11.6				
68.- La institución ofrece prestaciones que superan por mucho las que la ley obliga.	5	7	7	5	0	24	4.8		5	2.86	8.20	0.18
	5	12	19	24	24			4.4				
69.- Los incrementos salariales normalmente son superiores a los de la inflación en el país.	2	5	9	7	1	24	4.8			3.35	11.20	0.18
	2	7	16	23	24			8.0				
70.- Existen atractivos incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.	7	8	5	2	1	23	4.6			3.05	9.30	0.18
	7	15	20	22	23			4.2				
71.- Las prestaciones que la institución me ofrece tienen alto significado (utilidad) para mí.	4	1	8	7	4	24	4.8		4	2.77	7.70	0.18
	4	5	13	20	24			8.2				
72.- En general, se tiene un eficiente sistema de sueldos y prestaciones que motiva al trabajador a mejorar su productividad en la institución.	2	4	6	8	3	23	4.6			2.41	5.80	0.18
	2	6	12	20	23			8.1				
73.- Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad.	0	0	1	7	15	23	4.6			6.50	42.30	0.18
	0	0	1	8	23			15.5	0			
74.-me gusta trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de excelente calidad.	0	0	2	9	13	24	4.8			5.89	34.70	0.18
	0	0	2	11	24			15.3	0			
75.- Creo que la misión que la institución tiene es muy trascendente para la sociedad.	0	0	2	6	16	24	4.8			6.72	45.20	0.18
	0	0	2	8	24			15.5	0			
76.- Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos.	0	0	6	8	10	24	4.8			4.60	21.20	0.18
	0	0	6	14	24			11.9	0			
77.- Mi familia se encuentra a gusto con que yo trabaje en ésta institución.	0	0	5	9	10	24	4.8			4.76	22.70	0.18
	0	0	5	14	24			12.0	0			
78.- Me siento altamente identificado con los valores de la institución.	0	0	4	5	14	23	4.6			5.73	32.80	0.18
	0	0	4	9	23			15.4	0			
79.- Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución.	0	0	1	4	18	23	4.6			7.67	58.80	0.18
	0	0	1	5	23			15.7	0			
80.- En general, me siento muy orgulloso de trabajar en esta institución.	0	0	2	5	15	22	4.4			6.27	39.30	0.18
	0	0	2	7	22			15.5	0			

Apéndice 5 Medidas de Tendencia Central de Compromiso Organizacional

Preguntas	TD	D	N	DA	TDa	Freq	MEDIA	MEDIANA	MODA	S	Varianza	f de student
1.- Me siento como "parte de la familia" en la institución donde trabajo.	0	0	6	8	10	24	4.8		0	4.60	21.2	0.18
	0	0	6	14	24			11.88				
2.- La institución tiene un gran significado personal para mí.	0	0	3	5	16	24	4.8		0	6.61	43.7	0.18
	0	0	3	8	24			15.52				
3.- Me siento emocionalmente apegado a la institución.	0	1	4	9	10	24	4.8			4.55	20.7	0.18
	0	1	5	14	24			11.95				
4.- Tengo un gran sentido de pertenencia a la institución.	0	2	2	10	10	24	4.8		2	4.82	23.2	0.18
	0	2	4	14	24			12.03				
5.- En estos días, creo que la gente se cambia de una institución a otra con mucha frecuencia.	0	2	8	5	9	24	4.8			3.83	14.7	0.18
	0	2	10	15	24			11.56				
6.- Estar cambiando constantemente de institución en institución no me parece ético.	1	2	6	3	12	24	4.8			4.44	19.7	0.18
	1	3	9	12	24			11.64				
7.- Una de las principales razones por las que continúo trabajando para la institución es que creo que la lealtad es importante y por lo tanto tengo un sentimiento de obligación moral de permanencia.	1	0	4	10	9	24	4.8			4.55	20.7	0.18
	1	1	5	15	24			11.95				
8.- Las cosas eran mejores en los días cuando la gente permanecía en una misma institución la mayor parte de su trayectoria profesional	0	3	12	4	5	24	4.8			4.44	19.7	0.18
	0	3	15	19	24			8.31				
9.- En este momento, permanecer en la institución es cuestión de necesidad, más que deseo.	7	11	2	2	1	23	4.6		2	4.28	18.3	0.18
	7	18	20	22	23			4.17				
10.- Siento que tengo pocas opciones de trabajo a considerar si dejo la institución.	11	11	0	2	0	24	4.8		11	5.72	32.7	0.18
	11	22	22	24	24			3.88				
11.- Considero que una de las pocas causas serías de dejar la institución puede ser la escases de alternativas de trabajo disponibles.	5	9	5	4	1	24	4.8		5	2.86	8.2	0.18
	5	14	19	23	24			4.35				
12.- Va a ser muy difícil para mí dejar la institución en este momento, aun así quisiera hacerlo.	5	7	3	4	4	23	4.6		4	1.52	2.3	0.18
	5	12	15	19	23			4.31				
13.- En la institución valoran la contribución que realizo a través de mi trabajo.	1	1	8	8	6	24	4.8		1	3.56	12.7	0.18
	1	2	10	18	24			11.56				
14.- En la institución se preocupan por mi bienestar.	1	3	4	9	7	24	4.8			3.19	10.2	0.18
	1	4	8	17	24			11.72				
15.- En la institución se preocupan porque esté satisfech@ con mi trabajo.	1	4	8	4	7	24	4.8		4	2.77	7.7	0.18
	1	5	13	17	24			8.15				
16.- En la institución se preocupan poco por mi persona.	5	7	8	4	0	24	4.8			3.11	9.7	0.18
	5	12	20	24	24			4.35				
17.- En la institución valoran mi opinión.	1	1	7	9	6	24	4.8		1	3.63	13.2	0.18
	1	2	9	18	24			11.64				
18.- En la institución reconocen mis logros.	1	3	7	9	4	24	4.8			3.19	10.2	0.18
	1	4	11	20	24			11.48				
19.- En la institución tratan de hacer mi trabajo lo más interesante posible.	1	5	9	3	5	23	4.6		5	2.97	8.8	0.18
	1	6	15	18	23			8.08				

Currículum Vitae

Ofelia Gayosso Mexia

Correo electrónico personal: o_gayosso@hotmail.com

Originaria de la Ciudad de Pachuca, Hidalgo, Ofelia Gayosso Mexia, realizó estudios profesionales en el área económico-administrativa obteniendo el título de Licenciada en Comercio Exterior. La investigación titulada relación entre el clima organizacional y el compromiso de trabajo del área docente en la institución de nivel básico “Miguel de Cervantes Saavedra” ubicada en Pachuca, Hidalgo, es la que presenta en este documento para aspirar al grado de maestría en Administración Educativa con acentuación en Educación Básica.

Su experiencia de trabajo en los últimos tres años se ha desarrollado en el ámbito educativo, realizando actividades administrativas en el área de preescolar y primaria.

En cuanto a su experiencia laboral ha impartido clases a nivel profesional en la Universidad Autónoma de Hidalgo, posteriormente fungió como gerente administrativo en Central Post de Hidalgo, S.A. de C.V.