



**FACULTAD DE MEDICINA HUMANA Y CIENCIAS DE LA SALUD
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGIA HUMANA**

TESIS

**“PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS
COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 38704
TAHUANTINSUYO LOBO, EN EL DISTRITO DE KIMBIRI -
CUSCO, 2016”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**AUTOR:
BERNABÉ ANTONIO PARINA**

AYACUCHO – PERÚ

2016

Dedicatoria

A mis padres quienes me apoyaron todo el tiempo, a mi novia Eliana quien me apoyó y alentó para seguir adelante, cuando parecía que me iba a dar por vencido, y a mi mentor, el hermano Jimi.

Agradecimientos

A la Universidad y a mis docentes que me enseñaron con entusiasmo y responsabilidad, a todas las personas que me apoyaron y compartieron conmigo sus conocimientos. A los jurados y asesor por sus sugerencias.

A Dios porque nunca me abandonó ni me dejó solo en los peores momentos. Asimismo agradezco a mis padres y hermanos que día a día fueron el motivo de inspiración.

RESUMEN

Considerando que el clima organizacional es un factor importante en toda organización, para el logro de objetivos y metas institucionales. Esta investigación tiene como objetivo reconocer la percepción de clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco. Para lo cual se utilizó el cuestionario de medición de clima laboral de Sonia Palma Carrillo (2004), el cual tiene 05 dimensiones que determinan el clima organizacional: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Dicho instrumento fue aplicado de forma individual bajo estricta confidencialidad.

El presente trabajo de investigación es de tipo Descriptivo, de corte transversal; y con una muestra no probabilística, porque se aplicó a todos los docentes de la institución educativa. Los resultados obtenidos muestran que existe predominio del nivel Medio (52.5%), concluyendo que se tiene que elaborar un programa para mejorar el clima a un nivel alto.

Se pretende que al conocer y analizar los resultados del cuestionario de percepción de clima organizacional de la institución educativa, permita establecer propuestas para mejorar el clima organizacional y en consecuencia el desempeño de los docentes que trabajan en la institución educativa.

Palabras Claves: Clima organizacional, percepción, dimensiones del clima.

Abstrac

Whereas the organizational climate is an important factor in any organization, to achieve institutional goals and objectives. This research aims to recognize the perception of organizational climate of teachers of School No. 38704, Lobo Tahuantinsuyo, district Kimbiri-Cusco. Self-realization, job involvement, monitoring, communication and working conditions: for which the questionnaire measuring work environment Palma Sonia Carrillo (2004), which has 05 dimensions that determine the organizational climate was used. This instrument was applied individually in strict confidence.

This research is descriptive, cross-sectional; and a nonrandom sample, because all teachers of the school was applied. The results show that there is a predominance of middle level (52.5%), concluding that it needs to develop a program to improve the climate at a high level.

It is intended that to understand and analyze the results of the questionnaire of perception of organizational climate of the school, to establish proposals to improve the organizational climate and consequently the performance of the teachers working in the school.

Keywords: Organizational climate, perception, dimensions of climat

ÍNDICE

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

	Pág.
1.1 Descripción de la realidad problemática	01
1.2 Delimitación de la investigación	02
1.2.1 Delimitación temporal	02
1.2.2 Delimitación geográfica	02
1.2.3 Delimitación social	02
1.3 Formulación del problema	02
1.3.1 Problema principal	02
1.4 Objetivos de la investigación	02
1.4.1 Objetivo general	02
1.4.2 Objetivos específicos	03
1.5 Hipótesis de la investigación	03
1.5.1 Hipótesis general	03
1.5.2 Hipótesis secundarias	04
1.6 Justificación de la investigación	14

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	06
2.2 Bases teóricas	10

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Tipo de la investigación	21
3.2 Diseño de la investigación	21

3.3 Población y muestra de la investigación	21
3.3.1 Población	21
3.3.2 Muestra	22
3.4 Variables, dimensiones e indicadores	22
3.5 Técnicas e instrumentos de la recolección de datos	23
3.5.1 Técnicas	23
3.5.2 Instrumentos	23
3.6 Procedimientos	23

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Resultados.	24
4.2 Discusión de los resultados.	35
Conclusiones	42
Recomendaciones	44
Bibliografía	45

Anexos:

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1.	
Distribución demográfica según género	24
Tabla 2.	
Distribución demográfica de los participantes según edades	24
Tabla 3.	
Tabla de medidas de frecuencia de la dimensión Autorrealización	27
Tabla 4.	
Tabla de medidas de frecuencia de la dimensión Involucramiento laboral	29
Tabla 5.	
Tabla de medidas de frecuencia de la dimensión Supervisión	31
Tabla 6.	
Tabla de medidas de frecuencia de la dimensión Comunicación	32
Tabla 7.	
Tabla de medidas de frecuencia de la dimensión Condición laboral	34

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1.	
Figura de puntajes y calificación de Clima y sus dimensiones	25
Figura 2.	
Figura de frecuencia por niveles de la variable Clima Organizacional	26
Figura 3.	
Figura de frecuencia por ítems de la dimensión Autorrealización	27
Figura 4.	
Figura de frecuencia por ítems de la dimensión Involucramiento laboral	29
Figura 5.	
Figura de frecuencia por ítems de la dimensión Supervisión	30
Figura 6.	
Figura de frecuencia por ítems de la dimensión Comunicación	32
Figura 7.	
Figura de frecuencia por ítems de la dimensión Condición laboral	33

Introducción

La siguiente investigación se titula “**Percepción del Clima Organizacional de los Colaboradores de la Institución Educativa N° 38704 Tahuantinsuyo Lobo, en el Distrito de Kimbiri - Cusco, 2016**”, y surge como un análisis de la percepción del trabajar estatal sobre su entorno laboral.

En un contexto moderno, de competitividad, de globalización y de búsqueda de aumento de la producción en muchas empresas y organizaciones, ha surgido la necesidad de enfocar la atención y priorizar al talento humano y por ende a sus necesidades. En estos tiempos muchos directivos han dejado de lado de tener que ver a la remuneración como única responsabilidad hacia sus trabajadores, también es importante ver la participación en la toma de decisiones, el trabajo colaborativo, su motivación, su conformidad con el ambiente laboral.

De esta forma nace la iniciativa de conocer el nivel de clima organizacional de los trabajadores de una empresa, ya que esto permite conocer libremente la opinión y percepción que ellos tienen sobre su entorno de trabajo, asimismo permite elaborar, a partir de estos resultados, un programa de mejora y fortalecimiento del clima y por si fuera poco también nos permite conocer de manera indirecta cómo es la calidad de gestión de la organización.

En este sentido, esta investigación tiene como objetivo principal determinar el nivel del clima organizacional en el Colegio N° 38704 Tahuantinsuyo Lobo.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática:

Siendo el clima organizacional uno de los factores determinantes que influye en el comportamiento de los docentes en las instituciones educativas y que condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, se hace necesario medir y conocer el estado del clima organizacional, para luego proponer planes que contengan acciones para elevar y mejorar los niveles de clima organizacional.

No tomar en cuenta la situación del clima organizacional, no entender las percepciones personales de los docentes, respecto al entorno que le rodea y mucho menos su influencia en el desempeño laboral, puede dar lugar a diferentes problemas como la desmotivación, la falta de satisfacción laboral, el ausentismo, lentitud en el trabajo, indiferencia y por lo tanto improductividad, alta rotación y poca capacidad de adaptabilidad a los cambios.

El Clima Organizacional como lo señala Chiavenato (2007) “se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término se refiere a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes”¹. Apelando a esta definición, se puede afirmar que el Clima Organizacional viene siendo, un elemento crucial dentro de todo sistema organizativo, ya que esta puede afectar significativamente en la motivación y el buen desempeño de los colaboradores.

1.2. Delimitación de la investigación:

1.2.1. Delimitación temporal:

Año 2016

1.2.2 Delimitación geográfica:

El trabajo de investigación toma en cuenta a los docentes de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco.

1.2.3. Delimitación social:

El interés de fortalecer el Clima Organizacional, es uno de los lineamientos de la política organizativa de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco. Por ello el interés de realizar un diagnóstico para conocer el nivel de clima organizacional, que nos permita saber cuáles son las dimensiones que ameritan ser atendidos a través de un programa de intervención que contenga diferentes acciones que fortalezcan el clima organizacional.

1.3. Formulación del problema:

Problema principal:

En tal sentido, se formula el siguiente problema:

¿Cuál es la percepción del clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General:

Determinar la percepción del clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco.

1.4.2. Objetivos específicos:

- Identificar el nivel de clima organizacional en su **dimensión autorrealización** de los docentes de la Institución Educativa N°38704, de la comunidad Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco.
- Identificar el nivel de clima organizacional en su **dimensión involucramiento laboral** de los docentes de la Institución Educativa N°38704, de la comunidad Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco.
- Identificar el nivel de clima organizacional en su **dimensión supervisión** de los docentes de la Institución Educativa N°38704, de la comunidad Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco.
- Identificar el nivel de clima organizacional en su **dimensión comunicación** de los docentes de la Institución Educativa N°38704, de la comunidad Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco.
- Identificar el nivel de clima organizacional en su **dimensión condiciones laborales** de los docentes de la Institución Educativa N°38704, de la comunidad Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco.

1.5. Hipótesis de la investigación:

1.5.1. Hipótesis general:

El clima organizacional de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, está en un nivel adecuado.

1.5.2. Hipótesis secundarias:

- El nivel del clima organizacional en **la dimensión autorrealización**, de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, es adecuado.
- El nivel del clima organizacional en su **dimensión involucramiento** de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, es adecuado.
- El nivel del clima organizacional en su **dimensión supervisión** de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, es adecuado.
- El nivel del clima organizacional en su **dimensión comunicación** de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, es adecuado.
- El nivel del clima organizacional en su **dimensión condiciones laborales** de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, es adecuado.

1.6. Justificación de la investigación

Este estudio sobre clima organizacional es relevante desde el punto de vista práctico institucional porque se observa que las formas de convivir en un determinado clima organizacional repercuten en forma directa en la Institución y que su buena práctica tiene vinculación con los resultados de aprendizaje de los estudiantes y la mejora en el desempeño de los docentes.

Asimismo, esta investigación es relevante considerando que se trata de una realidad institucional en el que se evidencian dificultades en la comunicación

entre directores y docentes, el cual repercute en un mal manejo de sus tareas y funciones.

La ejecución y difusión de los resultados obtenidos en el presente estudio, tendrán un alcance representativo para diseñar estrategias que optimicen el fortalecimiento del clima organizacional en la Institución Educativa N°38704 Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la investigación:

Internacionales

Pilar Cecilia Fernández Acosta (2006), realizó un trabajo titulado “CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUPERVISIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA”¹, con el objetivo de determinar la relación entre el clima organizacional y la supervisión del desempeño docente en instituciones de Educación Básica del Circuito N° 1 del Municipio Maracaibo, la muestra estuvo compuesta por 107 docentes de las instituciones de Educación Básica del Circuito N° 1 del Municipio Maracaibo del Estado Zulia - Venezuela.

El primer instrumento que se utilizó se enfocó en medir el clima organizacional, y se conformó por dieciséis (16) ítems dirigidos a medir las dimensiones que caracterizan el ambiente de las instituciones de Educación Básica, considerando la toma de decisiones, relaciones interpersonales/participación, liderazgo, remuneración/recompensas, comunicación y supervisión. Este instrumento se responde considerando cuatro opciones de respuesta: Siempre, Casi Siempre, Pocas Veces y Nunca. Cada opción de respuesta recibe un puntaje: Siempre (4), Casi Siempre (3), Pocas Veces (2) y Nunca (1).

El segundo instrumento estuvo dirigido a medir la supervisión del desempeño docente y estuvo conformado por quince (15) ítems, dirigidos a medir las dimensiones de la variable considerando la planificación, ejecución, evaluación, asesoría, promoción, actualización y reconocimiento. Este instrumento se responde tomando con referencia también cuatro opciones de

respuesta y su puntaje correspondiente: Siempre (4), Casi Siempre (3), Pocas Veces (2) y Nunca (1).

El resultado obtenido determinó que el clima organizacional como variable global, la media obtenida se ubicó en 2.49, lo cual indica que es desfavorable la percepción del ambiente institucional de las Escuelas Básicas, no siendo ratificado por la moda ubicada en 3, la cual indica que el puntaje más frecuente fue favorable. A nivel de las dispersiones, se mostró que la desviación estándar fue de 0.7185, con un valor mínimo de 1 y máximo de 4, lo cual denotó moderada dispersión de los puntajes, verificada al observar que el 50.5% mostró una tendencia favorable, mientras que el 49.5% fue desfavorable.

Los datos obtenidos revelaron que la tendencia prevaleciente es favorable, indicando que los docentes mantienen una percepción positiva del clima organizacional, sin embargo, debe acotarse que la cercanía de los porcentajes existentes entre las tendencias favorables y desfavorables, denota opiniones contrarias, tanto positivas como negativas del clima organizacional en el personal docente.

Mirsys León Brito (2009), realizó un trabajo titulado “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN INICIAL DE LA FUNDACIÓN DEL NIÑO - BOLIVAR”², con el objetivo de determinar las dimensiones del clima organizacional que inciden sobre la satisfacción laboral de los docentes de los Centros de Educación Inicial de la Fundación del Niño – Bolívar de Puerto Ordaz, Municipio Caroní - Venezuela, la población estuvo compuesta por 42 docentes de la Fundación del Niño.

Para el proceso de recolección de información, se diseñó un instrumento tomando como referencia la información señalada en el marco teórico, en función a las variables de estudio, para ello se elaboró un cuadro técnico-metodológico de acuerdo al esquema de Hurtado y toro (2001).

Para medir el clima organizacional, con una escala de respuesta tipo Likert, con quince (15) ítems basado en las siete (7) dimensiones a saber: liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, relaciones interpersonales, control y metas.

Para medir la satisfacción laboral con una escala de respuesta tipo Likert con nueve (9) ítems asociados a los factores identificados como dimensiones de esta variable: salario, relaciones con los compañeros de trabajo, condiciones ambientales, reconocimiento y supervisión.

Según los resultados encontrados, se observa que un 42% de los docentes están bastante de acuerdo en que existe equipo de trabajo en los Centros de Educación Inicial de la Fundación del Niño Seccional Bolívar, un 25% algo de acuerdo. Estos resultados indican que los docentes sienten que todos están trabajando unidos hacia un objetivo común. Por lo tanto, se podría pensar que existe un sentimiento de compañerismo, de identidad y compromiso entre el personal docente de la Fundación del Niño.

Nacionales

Asteria del Pilar Albañil Ordinola (2015), realizó un trabajo titulado “EL CLIMA LABORAL Y LA PARTICIPACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ENRIQUE LÓPEZ ALBÚJAR DE PIURA”³ con el objetivo de describir el clima

de trabajo que se vive en la Institución educativa, la muestra estuvo compuesta por 58 trabajadores entre docentes, directivos y auxiliares de educación.

El instrumento que se utilizó fue un cuestionario de aplicación anónima, formulado con dos preguntas de opción múltiple que hacen referencia a años de servicio y cargo que ocupa en el centro educativo 80 ítems con una escala tipo Likert con 5 opciones que van del 1 muy bajo, 2 bajo, 3 ni bajo ni alto, 4 alto y 5 muy alto, incluye también 3 preguntas abiertas. Los ítems corresponden a 6 dimensiones: comunicación, satisfacción, confianza, participación, aspectos de gestión y clima laboral.

Los resultados sugieren que la evaluación global del clima en opinión de los docentes encuestados va de regular a bueno en la institución, no obstante no es del todo satisfactorio, dado que los factores relevantes del clima laboral como el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución es de tendencia entre regular a muy bajo así como el reconocimiento que reciben los profesores por parte del equipo directivo que va de regular a bajo.

Asimismo existe un bajo nivel de satisfacción laboral del personal docente, el 62% siente baja y muy baja satisfacción con el funcionamiento de la dirección y con respecto a su trabajo, el 89.7% de los docentes expresan que siente entre regular a baja satisfacción con la labor que desempeñan en la institución, no obstante expresan mayor satisfacción con los resultados de su propio trabajo sin embargo se siente insatisfecho con el funcionamiento de los órganos formales de la institución, llámese CONEI, asamblea de profesores y la dirección.

Julia Sacca Campos (2010), realizó un trabajo titulado “ RELACIÓN ENTRE CLIMA INSTITUCIONAL Y EL DESEMPEÑO ACADÉMICO DE LOS DOCENTES DE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA

(CEBAs) DEL DISTRITO DE SAN MARTÍN DE PORRES⁴ con el objetivo de determinar y explicar cómo la aplicación de los estímulos organizacionales logra contribuir al mejoramiento del clima organizacional, la muestra estuvo compuesta por 75 docentes y 157 alumnos de los cinco CEBAs del distrito de San Martín de Porres.

El instrumento que se usó fue el Cuestionario Descriptivo del Perfil del Clima Organizacional (CDPCO), el cual se adaptó a la situación en estudio partiendo de las versiones de Gonzales (1980) y Dota (1987) el mismo quedó constituido por una batería de ítems y en una escala que oscila entre las frecuencias siempre (6) y nunca (1).

Los resultados sugieren que del Contraste de la Hipótesis General, se obtuvo un Valor $p = 0.000 < 0.05$, por lo que podemos afirmar, que existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. La Correlación Conjunta arrojó 0.768, que caracteriza a un Clima Institucional de bueno.

Se evidencia que existe influencia significativa en un 95% (valor $p = .000 < 0.05$; $r = 0.768$) entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.

2.2. Bases teóricas:

2.2.1. Clima organizacional: El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores

ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. (Chiavenato, 2009)

A pesar de que el clima organizacional no puede tocarse ni ver, si se puede sentir como algo que afecta a los comportamientos de las personas que forman una organización, así como el clima se ve afectado por la relación existente entre la organización como tal y sus integrantes.

El clima organizacional está integrado por elementos como: actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje, etc. Estructura de la organización, procesos, cohesión, normas, motivación, necesidades, esfuerzo, liderazgo, el poder, las políticas, la influencia, el estilo, la evaluación, el sistema de remuneración, la comunicación y el proceso de toma de decisiones.

2.2.2. Teorías de Clima Organizacional

a) Teoría de los Sistemas de Rensis Likert:

El presente trabajo de investigación adoptará la teoría de los sistemas que propone Rensis Likert (1965), mencionado por Brunet (2011), quién sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables:

- **Variables causales:** Son las variables independientes y que son controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

- **VARIABLES INTERVINIENTES:** Son aquellas que reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.
- **VARIABLES DE RESULTADOS FINALES:** Son los resultados obtenidos de las dos anteriores y que impactan fuertemente a la organización en la productividad, ganancias, pérdidas, nivel de costos, calidad y utilidades.

Tipos de clima organizacional de Likert:

Asimismo en los tipos de clima organizacional, Likert propuso dos grandes tipos de clima organizacional o de sistemas, cada uno de ellos con sus subdivisiones.

Clima de tipo autoritario

Sistema I: Autoritario explotador

Se caracteriza porque la dirección no tiene confianza en sus empleados, ya que las decisiones son tomadas en los niveles altos de la empresa y se distribuyen siguiendo una línea formal. Los empleados deben trabajar dentro de un clima de desconfianza, temor de castigos y amenazas, de inseguridad. La comunicación sólo es en forma descendente en donde el empleado recibe órdenes o instrucciones específicas; no hay trabajo en equipo.

Sistema II: Autoritarismo Paternalista

Este es un sistema organizacional en el que la mayor parte de decisiones son tomadas en los niveles superiores de la empresa; algunas se toman en los niveles inferiores. También en este tipo de sistema se centraliza el control,

pero hay una mayor delegación que en el caso anterior. El clima que caracteriza a este sistema se basa en relaciones de confianza condescendiente, de confianza “maestro esclavo”, desde los niveles más altos hasta los inferiores y de relaciones de dependencia en sentido contrario. La percepción que tienen los empleados parece ser estable, y sus necesidades parecen estar cubiertas, mientras respeten las reglas de juego establecidas en la empresa.

Clima de tipo participativo:

Sistema III: Consultivo

Es aquel en el que existe mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones, pero aun los directivos no tienen completa confianza en sus empleados. Es decir, las decisiones generalmente se toman en los niveles superiores, pero se permite, a los empleados de niveles medios e inferiores, que tomen decisiones más específicas. El clima que caracteriza a este sistema es de confianza; la comunicación es descendente y ascendente; se trata de resolver necesidades de prestigio y de estima.

Sistema IV: Consultivo - Participativo

Este es el óptimo sistema de gestión. Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones es descentralizado; está distribuido en toda la empresa. Los directivos tienen completa confianza en sus empleados. La comunicación ya no sólo es descendente, sino también ascendente y lateral. En este tipo de sistema organizacional, prima la confianza, la identificación con la empresa. Los empleados están motivados por la participación. Existe una relación de amistad y de confianza entre los directivos y los empleados.

A este sistema participativo, Rensis Likert lo considera como el sistema que promueve la formación de grupos altamente eficaces. Manifiesta que este cuarto sistema es el ideal para una organización orientada a la persona y a los beneficios.

Likert también manifiesta que se obtendrá un beneficio completo, si se realizan mediciones periódicas, ya que con él se obtiene un constante flujo de información con respecto al comportamiento y resultados, para así planificar otra vez intervenciones de mejora.

Medición del clima organizacional

Medir el clima organizacional, que es lo que pretende este estudio, se conceptualiza como el propósito de captar la percepción que los docentes tienen sobre los diversos componentes objetivos y subjetivos de la organización a la que pertenecen.

En la medición de clima organizacional, a los cuales se ha tenido acceso, se basan en las teorías de dos prestigiosas investigaciones organizacionales: Rensis Likert y Litwin y Stringer.

Por la importancia de los estudios de ambas investigaciones en la actualidad, se presenta los modelos que proponen para medir el clima en la organización.

Modelo de instrumento de Likert

Luego de una extensa investigación, Rensis Likert desarrolla un instrumento de medición del clima organizacional, que en un principio era proyectado a mostrar las diferencias entre los distintos sistemas de gestión en una empresa particular pero, a medida que desarrollaba el instrumento, se dio cuenta de que dicho instrumento podía ser usado para conocer lo que los empleados

percibían de la empresa. Así, empezó a ser usado como instrumento de medición del clima organizacional.

Rensis Likert, como ya lo mencionamos antes, sostiene que en la percepción de los empleados acerca del clima, influyen tres tipos de variables, las cuales las denomina de la siguiente manera: Variables causales, intervinientes y finales.

Likert, al describir las relaciones entre estas variables, menciona que las variables causales, tales como la estructura de la empresa y el comportamiento de los directivos influyen en la personalidad de los empleados de la empresa. Y tanto las variables causales como la personalidad de cada empleado influyen en la percepción del empleado. Las percepciones influyen, a su vez, en la concepción que cada empleado tenga de la tarea encomendada y el concepto que tenga de la empresa y de los objetivos de la misma.

Asimismo, Rensis Likert, en su cuestionario, considera ocho dimensiones que se mencionan a continuación, las cuales utiliza para medir el clima organizacional a través de la medición de las variables antes mencionadas. Dichas dimensiones son las siguientes:

1. Estilo de Autoridad:

Es la forma en que se aplica el poder dentro de la empresa.

2. Esquemas motivacionales:

Método de motivación utilizado en la empresa.

3. Comunicación:

Se refiere a la forma de comunicación en la empresa, si es poca o mucha, si es ascendente, descendente y/o lateral, además de los estilos de comunicación.

4. Proceso de influencia:

Métodos utilizados en la empresa para obtener adhesión a las metas, objetivos en la organización.

5. Proceso de toma de decisiones:

Forma del proceso de decisión, criterios de decisión y distribución de las tareas relacionadas con la toma de decisiones y de ejecución.

6. Proceso de Planificación:

Modos de determinar los objetivos y los pasos para lograrlos.

7. Proceso de control:

Formas en que el control se distribuye y se realiza en la empresa.

8. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:

Métodos utilizados para medir los objetivos y grados de acción percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado.

Likert, también manifiesta que se obtendrá el beneficio completo, si se realizan mediciones periódicas, por lo que se hace necesario tener un instrumento de medición válida y confiable que nos brinde información fidedigna que nos permita la toma de decisiones adecuadas y pertinentes, para el logro de un buen clima organizacional dentro de la empresa.

b) Modelo de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer identificaron la productividad relacionándola con los comportamientos asociados con las investigaciones de David McClelland, quien propuso un modelo de motivación, el cual dividía las necesidades motivadoras en tres categorías: El poder, la afiliación y el logro. Así, nace el modelo de Litwin y Stringer para el estudio del clima organizacional.

Desde esta perspectiva, el clima organizacional es un filtro por el cual pasan, por ejemplo la estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc., por lo tanto, evaluando el clima se mide la forma cómo es percibida la organización. El clima impacta sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción, rotación, etc. de la empresa.

Litwin y Stringer proponen un marco teórico para estudiar el clima en una determinada empresa, postulando la existencia de nueve dimensiones, cada una relacionada con ciertas propiedades de la empresa. Las dimensiones que identifican son:

a. **Estructura**

Representa la percepción que tienen los empleados de la empresa por la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo. Mide si la organización pone énfasis en la burocracia.

b. **Responsabilidad**

Se refiere a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Si se le supervisa todo lo que hacen, si deben consultar todo al jefe, etc.

c. **Recompensa**

Representa a la percepción de los empleados con respecto a la recompensa recibida, si se adecua al trabajo bien hecho. Se mide si la empresa utiliza más el premio que el castigo.

d. **Desafío**

Corresponde a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo. Se mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

e. **Relaciones**

Es la percepción por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.

f. **Cooperación**

Representa a la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores.

g. **Estándares**

Corresponde a la percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.

h. **Conflictos**

Representa a lo que perciben los empleados con respecto a los jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja.

i. **Identidad**

Es lo que perciben los empleados con respecto a la pertenencia que sienten hacia la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

c) Sonia Palma y las dimensiones del clima organizacional:

La variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Los cinco factores que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes:

I. Autorealización

Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de filtro.

II. Involucramiento laboral

Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

III. Supervisión

Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

IV. Comunicación

Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

V. Condiciones laborales

Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

- **Comportamiento organizacional:** La cultura es tanto un fenómeno dinámico que nos rodea en todo momento, siendo actuada en constante y creada por nuestras interacciones con los demás y con forma de liderazgo, comportamiento y un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas que guían y limitan el comportamiento. Cuando uno trae la cultura a nivel de la organización e incluso a grupos dentro de la organización, uno puede ver claramente cómo se crea la cultura, incrustado, evolucionado y finalmente, manipulado y al mismo tiempo, cómo la cultura constriñe, estabiliza y proporciona estructura y significado a los miembros del grupo. (Schein, 1996)¹⁰.
- **Percepción:** Es el proceso por el cual las personas seleccionan, categorizan, interpretan y responden a la información del mundo que los rodea. (Schein, 1996)¹⁰.
- **Percepción en la organización:** El prejuicio obstaculiza la percepción y evita el aprendizaje porque se anticipa a la comprobación de los sentidos; es por ello que es sumamente importante generar en los trabajadores una percepción correcta de su entorno y mejorarlas constantemente, considerando adecuadas para su desempeño, a su vez generará un aumento en la motivación y productividad de los trabajadores. (Schein, 1996)¹⁰

CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1. Tipo de investigación:

La presente investigación es de nivel Descriptivo. Se designa investigación descriptiva “Porque buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010; p 81).

3.2. Diseño de investigación:

Esta investigación corresponde al diseño no experimental, se designa diseño no experimental a aquello “que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010; p 149).

3.3. Población y muestra de la investigación:

3.3.1. Población:

En el presente trabajo de investigación se considerarán a los 40 docentes de la institución educativa, tanto del nivel de inicial, primaria y secundaria.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p.174).

3.3.2. Muestra:

La muestra estuvo conformada por los 40 docentes, a quienes se les aplicó el cuestionario sobre percepción de clima organizacional.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175).

3.4. Variables, dimensiones e indicadores:

Variable	Dimensiones	Indicadores
Clima organizacional	Autorrealización	Oportunidades que da la empresa a los docentes para ampliar sus conocimientos y desarrollo personal
		Reconocimiento que brindan los jefes, frente al buen desempeño, logros y cumplimiento de objetivos.
	Involucramiento	Compromiso del colaborador con la empresa.
		Cumplimiento de las tareas diarias en el trabajo.
	Supervisión	Objetivos y responsabilidades del puesto, claramente definidos.
		Evaluación de desempeño, a través del Seguimiento y monitoreo de las actividades.
	Comunicación	Reconocimiento de los canales de comunicación.
		Información accesible y fluida.
		Se comparte los avances y logros en las diferentes áreas de la organización.
	Condiciones laborales	Disposición de tecnologías que faciliten el trabajo.
		Cooperación entre los compañeros de trabajo.
		Remuneración acorde al desempeño y los logros.

3.5. Técnicas e instrumentos de la recolección de datos.

3.5.1. Técnicas:

La técnica que se utilizó fue la encuesta, el cual nos permitió obtener los datos con las dimensiones evaluadas.

3.5.2. Instrumentos:

Se utilizó 01 instrumento estandarizado y validado para medir la variable de clima organizacional: **Escala de Clima Laboral CL-SPC**

3.6. Procedimientos:

- Se inicia con una revisión bibliográfica que permite comprender y elaborar un estado del arte pertinente y actualizado.
- Formulación de una teoría o hipótesis de la conducta a medir.
- Elegir el instrumento para medir clima organizacional.
- Elaboración del borrador del proyecto de investigación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Resultados.

En esta parte de la investigación se presentan los resultados obtenidos, así como los gráficos y tablas para entender cuál es la percepción del clima organizacional en la institución estudiada.

Tabla N° 01

Distribución demográfica de los colaboradores de la Institución Educativa N°

38704 Tahuantinsuyo Lobo – Kimbiri, según género.

GÉNERO	X	%
Varones	18	45%
Mujeres	22	55%
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 01, se observa que del total de los colaboradores, 18 (45%) son del género masculino y 22 (55%) son del género femenino.

Tabla N° 02

Distribución demográfica de los colaboradores de la Institución Educativa N°

38704 Tahuantinsuyo Lobo – Kimbiri, según edades.

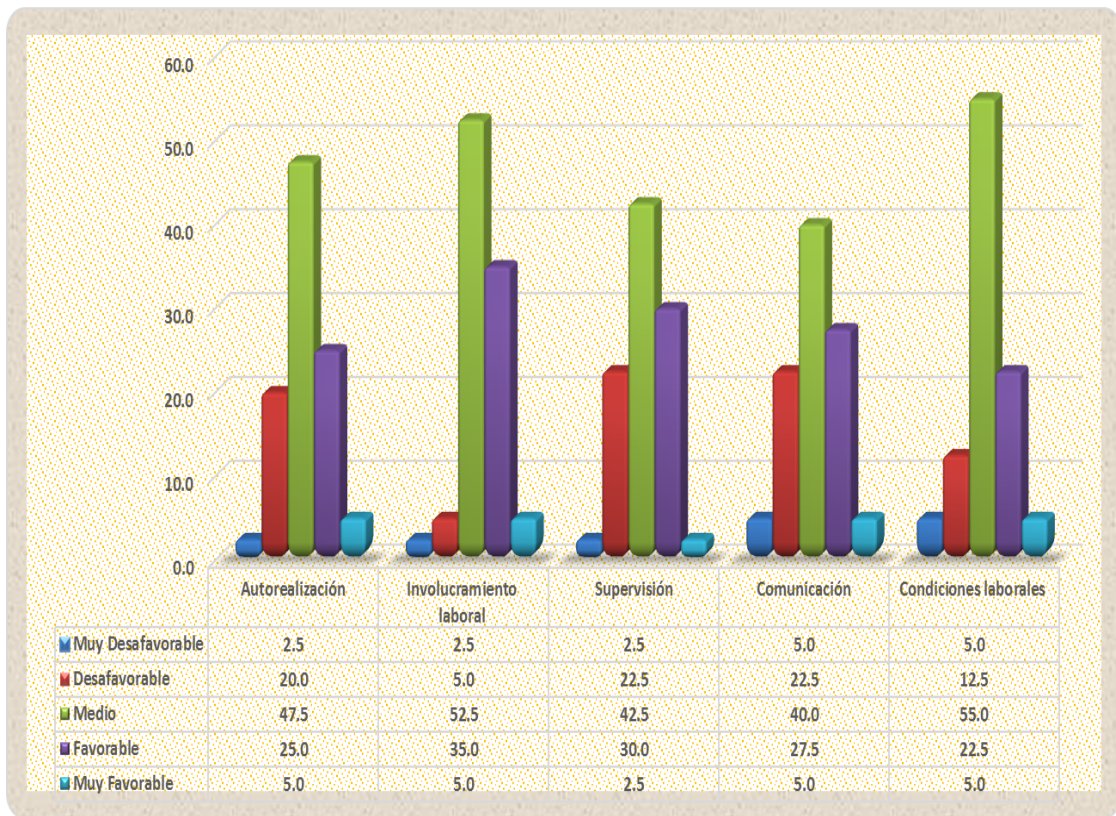
EDAD	X	%
20 –30	15	38%
31 –40	18	45%
41 –50	6	15%
51 –60	1	3%
61 –70	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 02, se observa que del total de los colaboradores, 15 (38%) tienen de 20 a 30 años, 18 colaboradores (45%) tiene de 31 a 40 años, 6 colaboradores (15%) tienen de 41 a 50 años, 1 colaborador (3%) tiene de 51 a 60 años y no existe ningún colaborador que tenga de 61 a 70 años.

Gráfico N° 01

Gráfico de puntajes y calificación de la variable Clima organizacional y sus dimensiones evaluadas.



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 01, se ha encontrado que la mayoría (47.5%) se sienten medianamente autorrealizados, asimismo tienen un involucramiento laboral medio (52.5%), la supervisión en la organización es media (42.5%), de igual manera la comunicación es media (40.0%) y hay una condición laboral media (55.0%).

Según los resultados obtenidos en las cinco (05) dimensiones evaluadas el resultado final de la percepción que tienen los colaboradores de la Institución Educativa es media.

Gráfico N° 02

Medidas de frecuencia por niveles de la variable Clima Organizacional



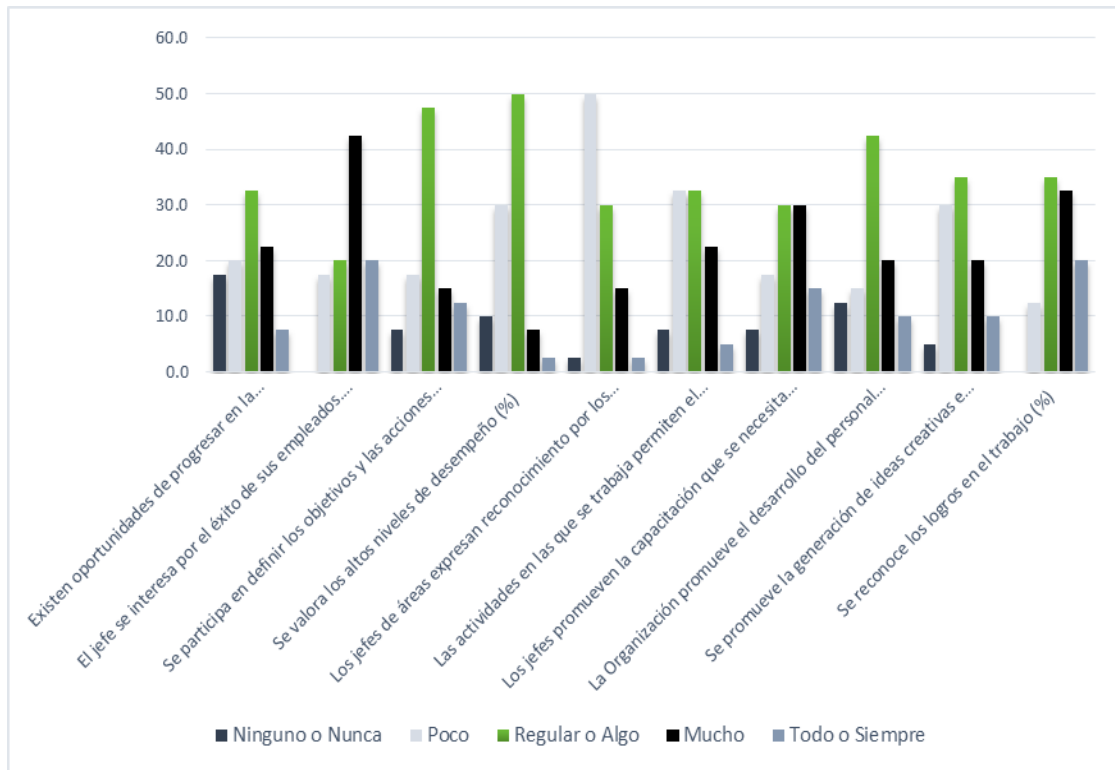
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico N° 02, podemos observar que existe un clima organizacional media. El porcentaje alcanzado por este nivel es de 52.5 %, seguido del nivel favorable el cual alcanza un porcentaje de 25.0%, el mismo es seguido por el nivel desfavorable cuyo porcentaje alcanzó un 15.0%.

Los porcentajes minoritarios fueron el nivel muy desfavorable alcanzando un porcentaje de 5.0% y el nivel muy favorable con un 2.5%.

Gráfico N° 03

Medidas de frecuencia por ítems de la dimensión Autorrealización



Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 03

Medidas de frecuencia por ítems de la dimensión Autorrealización

	Existen oportunidades de progresar en la Organización (%)	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados (%)	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo (%)	Se valora los altos niveles de desempeño (%)	Los jefes de área expresan reconocimiento por los logros (%)	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal (%)	Los jefes promueven la capacitación que se necesita (%)	La Organización promueve el desarrollo del personal (%)	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras (%)	Se reconoce los logros en el trabajo (%)
Ninguno o Nunca	17.5	0.0	7.5	10.0	2.5	7.5	7.5	12.5	5.0	0.0
Poco	20.0	17.5	17.5	30.0	50.0	32.5	17.5	15.0	30.0	12.5

Regular o Algo	32.5	20.0	47.5	50.0	30.0	32.5	30.0	42.5	35.0	35.0
Mucho	22.5	42.5	15.0	7.5	15.0	22.5	30.0	20.0	20.0	32.5
Todo o Siempre	7.5	20.0	12.5	2.5	2.5	5.0	15.0	10.0	10.0	20.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: *Elaboración propia*

En el gráfico N° 03 y tabla N° 03, se puede observar que de los 40 encuestados, el 32.5% considera que existe regular o algo de oportunidad de progresar en la organización, y el 22.5% consideran que existe mucha oportunidad de progresar, asimismo, el 42.5% afirma que el jefe se interesa mucho por el éxito de los empleados, de igual manera el 47.5% consideran que la participación es regular o algo para definir los objetivos y la sanciones para lograrlo.

El 50% de los encuestados sostienen que se valoran regular o algo los altos niveles de desempeño, asimismo, el 50% afirman que los jefes de área expresan poco reconocimiento por los logros.

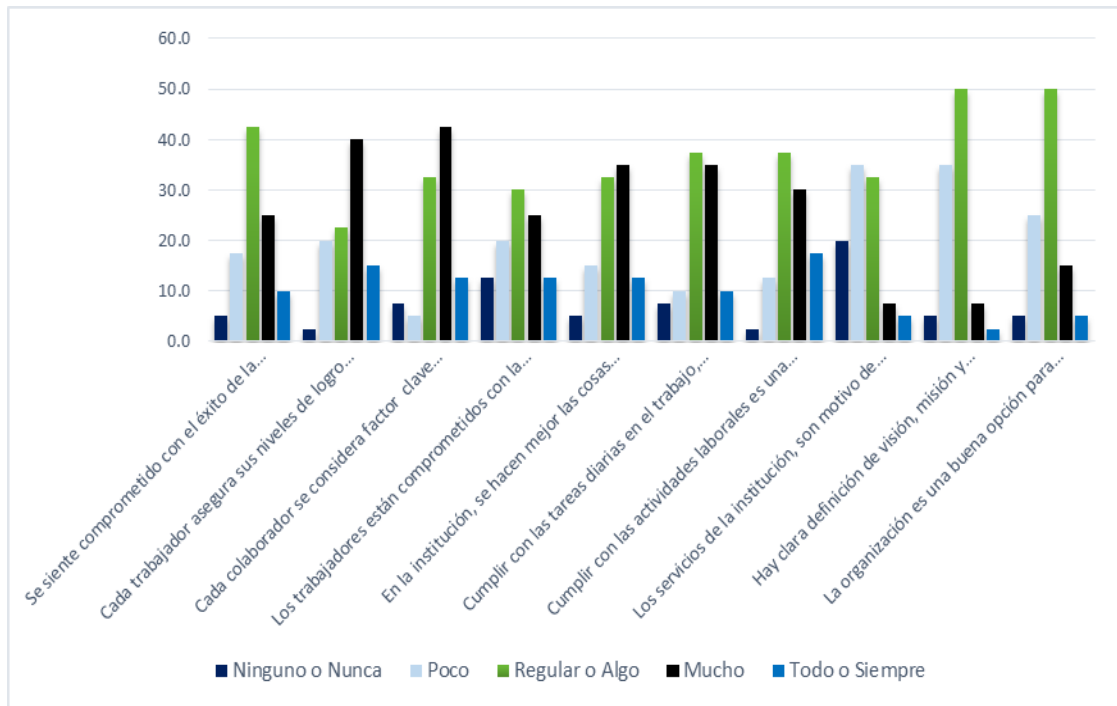
De igual manera el 32.5% de los encuestados consideran que las actividades en las que se desempeñan permiten poco desarrollo personal.

Asimismo, el 30% afirman que los jefes promueven regular o algo de capacitaciones que se necesitan, seguido por otros 30% que perciben que los jefes promueven mucha capacitación.

Por otro lado el 42.5% percibe que la organización promueve regular o algo el desarrollo del personal.

Gráfico N° 04

Medidas de frecuencia por ítems de la dimensión Involucramiento Laboral



Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 04

Medidas de frecuencia por ítems de la dimensión Involucramiento Laboral

	Se siente comprometido con el éxito de la Organización (%)	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo. (%)	Cada colaborador se considera factor clave para el éxito de la Organización (%)	Los trabajadores están comprometidos con la Organización. (%)	En la institución, se hacen mejor las cosas cada día (%)	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal (%)	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante (%)	Los servicios de la institución, son motivo de orgullo del personal. (%)	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización (%)	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral. (%)
Ninguno o Nunca	5.0	2.5	7.5	12.5	5.0	7.5	2.5	20.0	5.0	5.0
Poco	17.5	20.0	5.0	20.0	15.0	10.0	12.5	35.0	35.0	25.0
Regular o Algo	42.5	22.5	32.5	30.0	32.5	37.5	37.5	32.5	50.0	50.0
Mucho	25.0	40.0	42.5	25.0	35.0	35.0	30.0	7.5	7.5	15.0
Todo o Siempre	10.0	15.0	12.5	12.5	12.5	10.0	17.5	5.0	2.5	5.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia

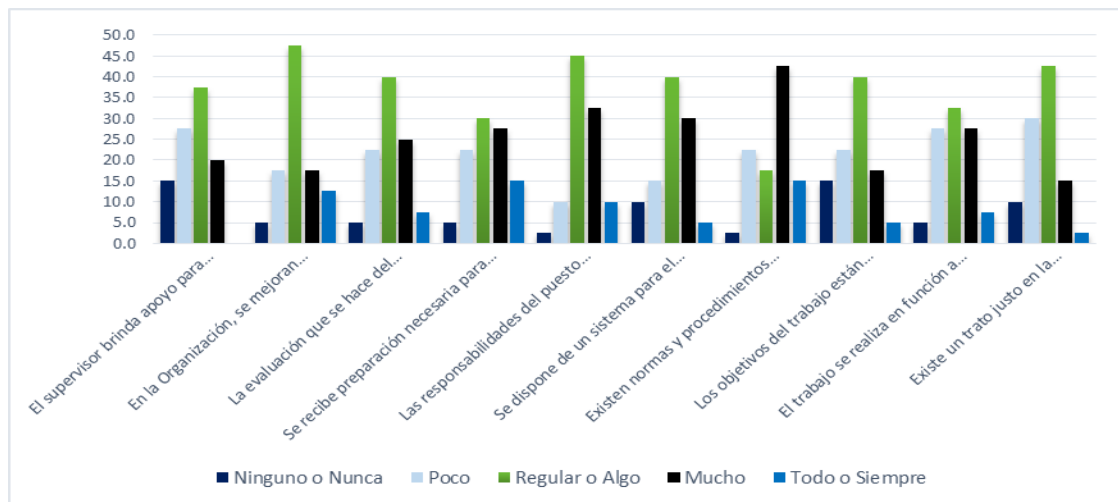
En el gráfico N° 04 y tabla N° 04, se pueden observar los porcentajes de la percepción del involucramiento laboral, el 42.5% de los colaboradores están algo comprometidos con el éxito de la organización, el 40.0% de los colaboradores sostienen que cada uno asegura mucho sus niveles de logro en el trabajo, asimismo, el (42.5%) percibe que cada colaborador se considera mucho como factor clave para el éxito en las organizaciones, el 30.0% percibe que los colaboradores están regular o algo comprometidos con organización. El 35.0% consideran que en la institución se hace mucho por mejorar las cosas cada día.

El 35.5% de los trabajadores consideran que cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite mucho al desarrollo del personal. También el 37.5% aseguran que cumplir con las actividades laborales es una tarea regular o algo estimulante, los servicios de la institución, para el 35.0% de los colaboradores, tienen poco motivo de orgullo para el personal, asimismo, hay regular o algo de claridad en la definición de visión y valores en la organización.

El 65% de los colaboradores afirman que la organización presenta poco o regular opción para alcanzar la calidad de vida laboral.

Gráfico N° 05

Medidas de frecuencia por ítems de la dimensión Supervisión



Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 05

Medidas de frecuencia por ítems de la dimensión Supervisión

	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan (%)	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo (%)	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea (%)	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo (%)	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas (%)	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades (%)	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo (%)	Los objetivos del trabajo están claramente definidos (%)	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos (%)	Existe un trato justo en la Organización (%)
Ninguno o Nunca	15.0	5.0	5.0	5.0	2.5	10.0	2.5	15.0	5.0	10.0
Poco	27.5	17.5	22.5	22.5	10.0	15.0	22.5	22.5	27.5	30.0
Regular o Algo	37.5	47.5	40.0	30.0	45.0	40.0	17.5	40.0	32.5	42.5
Mucho	20.0	17.5	25.0	27.5	32.5	30.0	42.5	17.5	27.5	15.0
Todo o Siempre	0.0	12.5	7.5	15.0	10.0	5.0	15.0	5.0	7.5	2.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico N° 05 y la tabla N° 05 podemos observar que, de 40 colaboradores, el 37% dan a conocer que los supervisores brindan regular o algo de apoyo para superar los obstáculos que se presentan, asimismo, la mayoría (47.5%) afirma que la organización tiene una mejora continua en los métodos de trabajo.

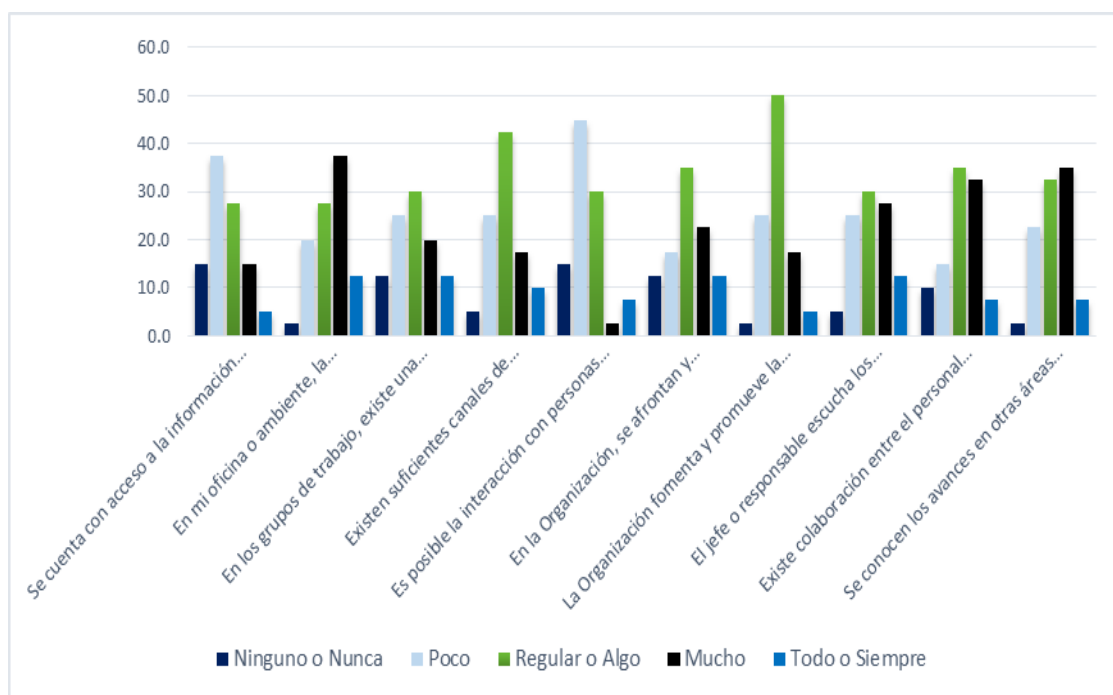
El 40% menciona que la evaluación que se hace del trabajo, ayuda algo en mejorar la tarea, el 30.0% percibe que se recibe una regular preparación para realizar el trabajo, según el 45.0% las responsabilidades del puesto están regular o algo definidas.

También el 40.0% sostienen que el sistema de seguimiento y control de actividades es regular o algo, asimismo, el 42.5% percibe que existen muchas normas y procedimientos como guías de trabajo. Los objetivos de trabajo están regular o algo definidas, regularmente se realizan los trabajos en función a

métodos o planes establecidos y existe algo o regular trato justo en la organización.

Gráfico N° 06

Medidas de frecuencia por ítems de la dimensión Comunicación



Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 06

Medidas de frecuencia por ítems de la dimensión Comunicación

	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo (%)	En mi oficina o ambiente, la información fluye adecuadamente (%)	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa (%)	Existen suficientes canales de comunicación. (%)	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía. (%)	En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos. (%)	La Organización fomenta y promueve la comunicación. (%)	El jefe o responsable escucha los planteamientos que se le hacen. (%)	Existe colaboración entre el personal de los diversos ambientes. (%)	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización. (%)
Ninguno o Nunca	15.0	2.5	12.5	5.0	15.0	12.5	2.5	5.0	10.0	2.5
Poco	37.5	20.0	25.0	25.0	45.0	17.5	25.0	25.0	15.0	22.5
Regular o Algo	27.5	27.5	30.0	42.5	30.0	35.0	50.0	30.0	35.0	32.5
Mucho	15.0	37.5	20.0	17.5	2.5	22.5	17.5	27.5	32.5	35.0
Todo o Siempre	5.0	12.5	12.5	10.0	7.5	12.5	5.0	12.5	7.5	7.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia

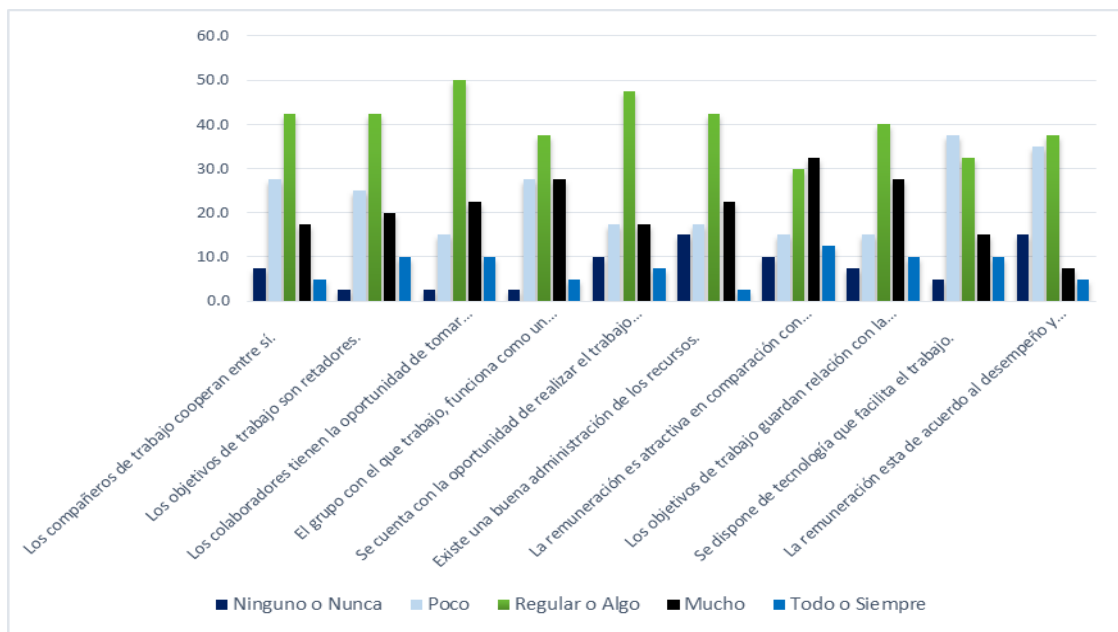
En el gráfico N° 06 y la tabla N° 06 se pueden observar que respecto a la comunicación al interior de la organización, el 37.5%, consideran que pocas veces se cuenta con información necesaria para cumplir con el trabajo, sin embargo el 37.5% consideran que en sus ambientes u oficinas la información fluye adecuadamente y el 30.0% percibe que en los grupos de trabajo, existe una regular relación armoniosa.

La existencia de canales de comunicación es regular. También sostienen que hay poca interrelación con personas de mayor jerarquía, existe regular organización para afrontar y superar obstáculos.

Asimismo, hay regular fomento de comunicación, el 30.0% sostienen que en la organización existe una regular atención a los planteamientos que se le hacen. La colaboración entre el personal de los diversos ambientes se perciben como regular o algo (35.0%) seguido de una percepción de mucho (32.5%) y se conoce mucho de los avances en otras áreas de la organización.

Gráfico N° 07

Medidas de frecuencia por ítems de la dimensión Condición laboral



Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 07

Medidas de frecuencia por ítems de la dimensión Condición laboral

	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	Los objetivos de trabajo son retadores.	Los colaboradores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	Existe una buena administración de los recursos.	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.
Ninguno o Nunca	7.5	2.5	2.5	2.5	10.0	15.0	10.0	7.5	5.0	15.0
Poco	27.5	25.0	15.0	27.5	17.5	17.5	15.0	15.0	37.5	35.0
Regular o Algo	42.5	42.5	50.0	37.5	47.5	42.5	30.0	40.0	32.5	37.5
Mucho	17.5	20.0	22.5	27.5	17.5	22.5	32.5	27.5	15.0	7.5
Todo o Siempre	5.0	10.0	10.0	5.0	7.5	2.5	12.5	10.0	10.0	5.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico N° 07 y la tabla N° 07 se puede observar que, el 42.5% de los colaboradores afirman que existe una regular cooperación entre compañeros de trabajo, también sostienen que los objetivos de trabajo son algo retadores, la mitad de los encuestados (50.0%) opinan que tienen regular o algo de oportunidad para tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.

Un 37.5% sostienen que el grupo con el que trabajan funciona regular o algo como un equipo bien integrado. Algunas veces se cuenta con oportunidades de realizar el trabajo lo mejor que se puede, que la existencia de la buena administración de recursos es regular. Asimismo afirman que la remuneración en comparación con otras organizaciones es regular o algo, existe alguna relación entre los objetivos y la visión de la institución, hay poca o regular disposición de tecnología que facilita el trabajo, y las remuneraciones algunas veces están de acuerdo al desempeño y los logros.

4.2 Discusión de los resultados.

En muchas organizaciones los directivos se preocupan por alcanzar un buen clima organizacional, ya que así se podrá tener éxito en los resultados y alcanzar las metas propuestas y aumentar los niveles de productividad.

Algunos estudiosos de las organizaciones como Chiavenato (1999), sostiene que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Por este motivo la presente investigación se propuso como objetivo general, determinar el nivel del clima organizacional de los colaboradores de la Institución Educativa N° 38704 Tahuantinsuyo Lobo; y como objetivos específicos determinar el clima organizacional en sus cinco dimensiones: Autorealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales; y a partir de los resultados elaborar un plan de mejora e intervención del clima organizacional.

A continuación el análisis de acuerdo a los antecedentes ya estudiados a lo largo de esta investigación con los resultados encontrados en el trabajo de campo realizado en la ya mencionada institución.

El clima organizacional varía de acuerdo a varios elementos los cuales contribuyen a crear un adecuado o inadecuado clima laboral, como son: la calidad en el liderazgo, el grado de confianza, la comunicación ascendente y

descendente, la responsabilidad, la participación, las recompensas justas, las oportunidades que brinda la organización, etc. Esto determinará cómo se desarrolla el clima en la organización y por ende en su productividad.

Para este estudio, como ya se mencionó, se consideró el instrumento CL – SPC de Sonia Palma Carrillo, el cual estuvo validado y estandarizado en el Perú. Para tener mayor referencia de fiabilidad de los ítems y dimensiones aplicados en el Colegio N° 38704 de Tahuantinsuyo Lobo, se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach para analizar la confiabilidad por consistencia interna del instrumento de Clima Laboral.

Fiabilidad inter ítems

Alfa de Cronbach	N de elementos
.963	50

Fiabilidad inter dimensiones

Alfa de Cronbach	N de elementos
.931	5

Según George y Mallery (2003) como el índice de alfa de Cronbach es mayor a 0,90 ($\alpha=0,963$) se concluye que el presente instrumento para medir el clima organizacional es altamente confiable (excelente).

La fiabilidad entre las 5 dimensiones también indica que el presente instrumento es altamente confiable

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la Institución Educativa N° 38704 Tahuantinsuyo Lobo; manifestaron tener un nivel de clima organizacional medio (52.5%), el cual hace referencia, que los colaboradores se encuentran medianamente satisfechos con las condiciones laborales, así como del tipo de comunicación que se desarrolla en la institución, la supervisión, el involucramiento y la autorealización.

En este sentido, es importante resaltar la percepción que tienen los encuestados sobre la autorealización ya que en el ítem número 16, de la encuesta evaluada, el 50% de los encuestados refieren que en la institución se valoran los altos niveles de desempeño, esto debido a que los coordinadores se interesan por el éxito de sus empleados y se reconocen los logros en el trabajo, asimismo, las actividades en las que se trabajan permiten el desarrollo del personal y todos participan en definir los objetivos y las acciones para lograr las metas establecidas.

Likert (1965) en su teoría de los sistemas, plantea que el sistema IV consultivo – participativo, es óptimo para alcanzar la satisfacción y buen clima organizacional, ya que se caracteriza por la descentralización en la toma de decisiones y en la confianza que los directivos tienen en sus empleados, debido a que la comunicación no solo es descendente, sino también ascendente y lateral.

La teoría de Likert muestra relación con los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores de la Institución estudiada, se sienten

identificados con la institución y perciben que sus directivos tienen confianza en ellos para la toma de decisiones y consecución de metas.

Con respecto a la dimensión de involucramiento el 50.0% de los encuestados manifiestan que hay una clara definición de la visión, misión y valores en la organización, asimismo, manifiestan que la organización es una buena opción para alcanzar una buena calidad de vida laboral. (Ítems 42 y 47).

La percepción de involucramiento de parte de los colaboradores hacia la Institución Educativa es media, ya que ellos se sienten comprometidos en su trabajo y perciben que cada día se hacen mejor las cosas. De igual manera perciben que cumplen con sus actividades diarias. Sin embargo el 20.0% perciben que los servicios de la Institución no es motivo de orgullo para el personal. Esto debido a que existen deficiencias en algunas áreas de coordinación.

Según Freitez (1999), citado por Fernández (2006), afirma que un clima organizacional adecuado en una institución escolar debe motivar a los docentes al logro de los objetivos deseados, una moral elevada ayuda a la satisfacción en el trabajo a la vez que contribuye a obtener las metas propuestas y lograr mejor eficiencia en la labor encomendada y por ende dispuesto a participar y colaborar responsablemente en los diversos aspectos relacionados con su labor.

En la dimensión de supervisión el 45.0% de los encuestados, manifiestan en el ítem (23) que las responsabilidades del puesto están claramente definidas y se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades (ítem 28), sin embargo, existen algunas deficiencias como lo manifestado en el ítem

03, en el que el 15.0% de los encuestados manifiestan que el supervisor poco o nada brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.

Según Balarezo (2014), la comunicación interna es un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. La comunicación es el ingrediente más vital en una organización. En realidad sin esta no existiría ninguna organización.

Con respecto al aporte de Balarezo sobre la comunicación, es importante señalar que del total de los encuestados en la investigación realizada, el 50.0% manifiestan, en el ítem número 34, que la organización fomenta y promueve la comunicación, asimismo, el 42.5% refieren que existen suficientes canales de comunicación, el cual facilita el logro de los objetivos, sin embargo, el 15.0% de los encuestados manifiestan que la posibilidad de interactuar con personas de mayor jerarquía es poco o nada.

Se puede concluir que la comunicación existente en la institución es medianamente buena, debido a que existen canales de comunicación entre compañeros, así como actividades recreativas que permiten relacionarse y por ende comunicarse.

La comunicación es importante para el logro de objetivos en una empresa, y a través de ello poder alcanzar mayor productividad. La comunicación es vital, sin la existencia de este, sería imposible de alcanzar los objetivos de la organización.

En la dimensión condiciones laborales, vale destacar el planteamiento de Chiavenato (1999), en el que refiere que: el desarrollo del trabajo está influido por tres grupos de condiciones:

- Condiciones ambientales de trabajo: Iluminación, temperatura, ruido, etc.
- Condiciones de tiempo: Duración de la jornada, horas extras, períodos de descanso, etc.
- Condiciones sociales: Organización informal, estatus, etc.

En este planteamiento Chiavenato hace referencia a las condiciones físicas en las que el colaborador ejecuta sus funciones y las comodidades que este tenga para llevarlas a cabo. De igual manera a la jornada de trabajo, las horas extras, períodos de descanso, etc. En el caso de la Institución Educativa N° 38704 Tahuantinsuyo Lobo, tiene una jornada de trabajo distribuida de acuerdo a los horarios de clases que brindan a cada grado y sección.

En la dimensión Condiciones laborales, los resultados señalan que el 32.5% de los encuestados refieren que se dispone de tecnologías que facilitan su trabajo (ítem 45), asimismo, el 30.0% de los colaboradores refieren que sus condiciones salariales son atractivas en comparación con la de otras instituciones, sin embargo el 15.0% refiere que no existe una buena administración de los recursos. El resultado final de esta dimensión se sitúa en un nivel medio.

Conclusiones

Con la aplicación de la encuesta de Sonia Palma CL – SPC, ha sido posible obtener la información necesaria para determinar el nivel de percepción de clima organizacional de los colaboradores de la Institución Educativa N°38704 Tahuantinsuyo Lobo.

De esta forma queda reflejado a través del instrumento aplicado que la percepción del clima organizacional de los colaboradores de la Institución Educativa N°38704 Tahuantinsuyo Lobo, es de media con un 52.5% de percepción de clima organizacional. Seguido de un 25.0% de favorable, el cual muestra la percepción positiva de los colaboradores respecto al clima de su entorno de trabajo.

Por otro lado, el 5.0% de los encuestados perciben que el clima organizacional está en un nivel muy desfavorable y el 15.0% lo percibe como desfavorable.

De igual manera, queda en evidencia que de las cinco (05) dimensiones evaluadas: autorealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; la más favorable con un 35.0% es el involucramiento laboral, seguido de supervisión (30.0%), comunicación (27.5%), autorealización (25.0%) y finalmente, condiciones laborales con un 22.5%.

De acuerdo a la hipótesis general planteada en este trabajo de investigación que el clima organizacional de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, está en un nivel adecuado, queda

desestimada, ya que el clima organizacional no llega a un nivel adecuado tampoco a un nivel inadecuado, pues se sitúa en un nivel medio.

Recomendaciones

- Se recomienda la realización de talleres de autocuidado a todo el personal, así como de la realización de nuevas actividades grupales, el cual genere mayor interrelación entre compañeros de trabajo.
- Se sugiere capacitar a los coordinadores para brindar un mayor apoyo en las dificultades y obstáculos que se presentan en los colaboradores, y así se pueda conseguir mejor los objetivos institucionales.
- Se sugiere mejorar o realizar una adaptación de los sistemas de seguimiento y control de las actividades al contexto de acuerdo a las necesidades de los colaboradores.
- Seguir trabajando en el modelo de comunicación ascendente, descendente y lateral, para una mejor comprensión entre compañeros de las distintas áreas.
- Se recomienda la participación de los coordinadores a diversos talleres de liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y otros que permitan fortalecer el trabajo en grupo y las relaciones entre compañeros y con ello elevar el nivel de clima organizacional existente.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. **ALBAÑIL, A. (2015).** El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura. Perú
2. **FERNÁNDEZ, P. (2006).** Clima organizacional y supervisión del desempeño docente en instituciones de educación básica.
3. **SACCSA, J. (2010).** Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres. Lima - Perú
4. **CHIAVENATO, IDALBERTO (2007).** Administración de recursos humanos. 8 Ed. D.F. México.2007.
5. **PALMA, SONIA (1999).** Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral en trabajadores de Lima Metropolitana. En: Revista Teoría e Investigación en Psicología, Vol. IX, Nº 1, Facultad Psicología Universidad Ricardo Palma .Lima.1999
6. **HERNANDEZ, FERNANDEZ Y BAPTISTA (2010).** Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, 5ta edición, México. 2010.
7. **STEPHEN P, TIMOTHY A.** Comportamiento Organizacional. (13a ed.). México: Pearson Educación; 2009.
8. **BRUNET L.** El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias. D.F México: Editorial Trillas. 2011.
9. **LEÓN, M (2009).** El clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los docentes de los centros de educación inicial de la fundación del niño – Bolivar – Venezuela.
10. **SCHEIN, E (2004).** Cultura organizacional y liderazgo. Jossey Bass, 3ra edición, Estados Unidos de América. 2004.

11. **CHIAVENATO, IDALBERTO (2009)**. Comportamiento Organizacional. Mc Graw Hill, 2da Ed. D.F. México.2009.
12. **LITWIN, G.H. y STRINGER, R.A. (1968)**. Motivation and Organizational Climate. Boston: Harvard Business School Press.
13. **CHIAVENATO, IDALBERTO (1999)**. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, 5ta Ed. D.F. México 1999.
14. **BALAREZO, B. (2014)**. La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. Ecuador.
15. **McCLELLAND, DAVID (1989)**. Estudio de la Motivación Humana. Narcea Ediciones. Madrid 1989.
16. **GEORGE, D. & MALLERY, M. (2003)**. Using SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference. Boston, MA: Allyn & Bacon.

ANEXO

MATRIZ DE CONSISTENCIA

AUTOR: BERNABÉ ANTONIO PARINA

TITULO		PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	POBLACIÓN Y MUESTRA	INSTRUMENTOS
<p style="text-align: center;">“PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 38704 TAHUANTINSUYO LOBO, EN EL DISTRITO DE KIMBIRI - CUSCO, 2016”.</p>	<p>VARIABLE:</p> <p>CLIMA ORGANIZACIONAL</p> <p>DIMENSIONES:</p> <p>Autorrealización. Involucramiento. Supervisión. Comunicación. Relaciones interpersonales.</p>	<p>GENERAL:</p> <p>¿Cuál es la percepción del clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, 2016?</p>	<p>GENERAL:</p> <p>Determinar la percepción del clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, 2016.</p>	<p>GENERAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ha: El clima organizacional de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, está en un nivel adecuado. Ho: El clima organizacional de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, está en un nivel inadecuado. 	<p>Población</p> <p>La población consta de 40 docentes que laboran en la Institución Educativa.</p> <p>Muestra</p> <p>En el presente trabajo de investigación se considerarán a los 40 docentes de la institución educativa, tanto del nivel de inicial, primaria y secundaria.</p>	<p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Escala de Clima Laboral CL-SPC</p> <p>MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS:</p> <p>Se analizaron con el Programa del SPSS, y con los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman se estimó la confiabilidad, evidenciando correlaciones de .97 y .90 respectivamente; lo que permite referir de una alta consistencia interna de los datos y permite afirmar que el instrumento es confiable.</p>
			<p>ESPECÍFICOS:</p> <p>Identificar el nivel de clima organizacional en su dimensión autorrealización de los docentes de la Institución Educativa N°38704, de la comunidad Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, 2016.</p>	<p>ESPECÍFICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ha: El nivel del clima organizacional en la dimensión autorrealización, de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, es adecuado. Ho: El nivel del clima organizacional en su dimensión autorrealización de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, es inadecuado. 		
			<p>Identificar el nivel de clima organizacional en su dimensión involucramiento laboral de los docentes de la Institución Educativa N°38704, de la comunidad Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, 2016.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ha: El nivel del clima organizacional en su dimensión involucramiento de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, es adecuado. Ho: El nivel del clima organizacional en su dimensión involucramiento de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, es inadecuado. 		
			<p>Identificar el nivel de clima organizacional en su dimensión supervisión de los docentes de la Institución Educativa N°38704, de la comunidad Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, 2016.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ha: El nivel del clima organizacional en su dimensión supervisión de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, es adecuado. Ho: El nivel del clima organizacional en su dimensión supervisión de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, es inadecuado. 		
			<p>Identificar el nivel de clima organizacional en su dimensión comunicación de los docentes de la Institución Educativa N°38704, de la comunidad Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, 2016.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ha: El nivel del clima organizacional en su dimensión comunicación de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, es adecuado. Ho: El nivel del clima organizacional en su dimensión comunicación los de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, es inadecuado. 		
			<p>Identificar el nivel de clima organizacional en su dimensión condiciones laborales de los docentes de la Institución Educativa N°38704, de la comunidad Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, 2016.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ha: El nivel del clima organizacional en su dimensión condiciones laborales de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, es adecuado. Ho: El nivel del clima organizacional en su dimensión condiciones laborales de la Institución Educativa N°38704, Tahuantinsuyo Lobo, del distrito de Kimbiri-Cusco, es inadecuado. 		

ESCALA DE OPINIONES PARA CLIMA ORGANIZACIONAL

DATOS PERSONALES.

Edad: _____

Sexo:

M F

Tiempo de Servicio en la Institución: _____

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la Organización.					
2	Se siente comprometido con el éxito de la Organización.					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina o ambiente, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada colaborador se considera factor clave para el éxito de la Organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los colaboradores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la Organización.					
18	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					

		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la institución, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe una buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La Organización fomenta y promueve la comunicación.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36	La Organización promueve el desarrollo del personal.					
37	Los servicios de la institución, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El jefe o responsable escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de los diversos ambientes.					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46	Se reconoce los logros en el trabajo.					
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la Organización.					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					