

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

Diagnóstico e intervención para mejorar el clima laboral en la “Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar” en la parroquia de Cumbayá

Lizeth Paredes Alfaro

Héctor Olmedo Boada, MSc., Director de Proyecto

Trabajo de titulación presentado como requisito
para la obtención del título de Licenciado en Psicología

Quito, mayo de 2013

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACION

Diagnóstico e intervención para mejorar el clima laboral en la “Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar” en la parroquia de Cumbayá

Lizeth Paredes Alfaro

Héctor Olmedo Boada, M.P.H.E.
Director del Proyecto

Teresa Borja Álvarez, Ph. D
Coordinadora de Psicología

Carmen Fernández Salvador, Ph. D
Decana del Colegio de Ciencias Sociales
y Humanidades

Quito, 9 de mayo de 2013

© PÁGINA DERECHOS DEL AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombre: Lizeth Alexandra Paredes Alfaro

C. I.: 1722923099

Fecha: 9 de mayo de 2013

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres, Ruth y Gustavo, por ser padres ejemplares y apoyarme durante mi trayectoria estudiantil. A mi hermano Emilio, por ser la luz de mi vida y llenarme de amor y alegría. A mi novio Daniel, por estar conmigo y brindarme siempre su apoyo incondicional. A mis amigos y familia en general, por estar presentes en los buenos y malos momentos de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial a la directora de la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar, la Sra. Elsa Torres, por proporcionarme las facilidades necesarias para completar satisfactoriamente el presente trabajo. Agradezco también al personal docente de este plantel educativo, por haber participado y colaborado durante las distintas etapas de este proyecto.

RESUMEN

El clima organizacional o laboral es la percepción que sostiene un empleado sobre el conjunto de características de su ambiente de trabajo y las estructuras y procesos de la organización en la que trabaja y que influyen sobre su comportamiento en el trabajo. El objetivo del presente estudio fue mejorar el clima laboral en la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar ubicada en Cumbayá; la muestra estuvo conformada por 27 personas, 7 hombres y 20 mujeres, que trabajan en este plantel educativo.

El estudio inició con el diagnóstico del clima organizacional de la escuela. Para ello, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas y una encuesta de clima laboral con el personal de la institución. Se determinó que los factores que debían ser mejorados eran: las relaciones interpersonales y la comunicación. Posteriormente, se planeó la intervención que consistió en la implementación de dinámicas grupales enfocadas en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y mejoramiento de los procesos de comunicación. Finalmente, se volvió a aplicar la encuesta para evaluar la efectividad de la intervención. Los resultados muestran claramente la eficacia de la intervención, ya que se logró mejorar el clima laboral de la institución.

ABSTRACT

The organizational climate or work environment is the perception that an employee holds over the set of characteristics of his work environment and the structures and processes of the organization where he works, and that influence his work behavior. The aim of this study was to improve the organizational climate in the “Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar” located in Cumbayá; the sample was conformed by 27 people, 7 men and 20 women, who work in this educational institution.

The study began with the diagnosis of the organizational climate of the school. For this purpose, semi-structured interviews and a survey of work environment were conducted with the staff of the institution. It was determined that the factors to be improved were: interpersonal relationships and communication. Subsequently, the intervention was planned and it consisted in the implementation of group dynamics focused on strengthening interpersonal relationships and improving communication processes. Finally, the survey was re-applied to evaluate the efficacy of the intervention. The results clearly show the effectiveness of the intervention, as it managed to improve the organizational climate of the institution.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	5
Abstract	6
Introducción al problema.- Capítulo 1.....	9
Antecedentes	9
El problema	13
Hipótesis.....	14
Pregunta de investigación	15
Contexto y marco teórico	15
Definición de términos	16
Presunciones del autor del estudio.....	17
Supuestos del estudio	17
Revisión de la literatura.- Capítulo 2.....	19
Géneros de literatura incluidos en la revisión.....	19
Pasos en el proceso de revisión de la literatura	19
Formato de la revisión de la literatura.....	19
Metodología y diseño de la investigación.- Capítulo 3	41
Justificación de la metodología seleccionada	41
Herramienta de investigación utilizada	42
Descripción de participantes	45
Fuentes y recolección de datos	45
Análisis de datos.- Capítulo 4	52
Detalles del análisis	52
Importancia del estudio	57
Resumen de sesgos del autor	57
Conclusiones.- Capítulo 5	59
Respuesta a la pregunta de investigación.....	59
Limitaciones del estudio	60
Recomendaciones para futuros estudios	60
Resumen general.....	61
REFERENCIAS.....	63
ANEXOS.....	65
Anexo A: Certificado de prácticas de la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar	66
Anexo B: Cartas de aprobación del proyecto por el Comité de Bioética de la USFQ	67
Anexo C: formato de la entrevista semiestructurada del clima laboral.....	69
Anexo D: Encuesta de clima laboral	71
Anexo F: Presentación sobre el proyecto de clima laboral realizada para el personal.....	74
Anexo G: Coeficientes de Pearson	80
Anexo H: Consentimiento informado	81

TABLAS

Tabla 1. Dinámica “Características de los Dioses”	47
Tabla 2. Estadísticos descriptivos por factor del clima organizacional en la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar, antes y después de la intervención.....	53

FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar.....	12
Figura 2. Ilustración del clima organizacional.....	24
Figura 3. Modelo de intervención para un análisis de clima organizacional.....	36
Figura 4. Media por factor del clima laboral antes y después de la intervención.....	55

INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA.- CAPÍTULO 1

Hoy en día, las organizaciones otorgan cada vez mayor importancia al clima laboral, organizacional o de trabajo, debido a la gran influencia que este puede ejercer sobre la productividad de sus colaboradores. Por ello, el clima organizacional debe responder a las expectativas y necesidades de sus colaboradores para mejorar la calidad de vida personal y laboral y crear condiciones que favorezcan a un alto desempeño y satisfacción.

En base a lo anteriormente mencionado y tomando en cuenta la importancia del clima laboral en la actualidad, el problema investigado y próximo a ser presentado es un estudio sobre el clima organizacional en la “Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar” ubicada en la parroquia de Cumbayá. Para ello, se realizó un diagnóstico inicial a través de una encuesta para identificar los principales factores que afectan al clima laboral en la escuela, con el objetivo de proponer intervenciones que permitan mejorar dichos factores y el ambiente de trabajo de la escuela.

Antecedentes

La historia de la “Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar”: una breve reseña.

A continuación se describen los antecedentes de la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar en cuanto a su reseña histórica, misión, visión, políticas y organización de la escuela.

Reseña Histórica.

La Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar no cuenta con documentos de la fundación de la escuela desde sus inicios. Sin embargo, gracias a la información proporcionada por los moradores más antiguos de la comunidad, se encontró que la escuela fue creada en el año de 1896 durante la presidencia de Eloy Alfaro (Consejo Ejecutivo, 2012).

La escuela empezó a funcionar en el actual barrio de San Roque y posteriormente se trasladó a una hacienda propiedad de la familia Luna, quienes donaron el terreno en donde se encuentra actualmente. Desde entonces, varios directores han administrado la institución. Actualmente, la señora Máster Elsa Milando Torres Soto es la directora de la Institución, función que ejerce desde el primero de septiembre de 2008 (Consejo Ejecutivo, 2012).

La escuela brindaba servicios educativos para los niveles de segundo hasta el séptimo año de educación básica hasta el año 2008. Posteriormente, en el año lectivo 2009-2010, se creó el primer año de educación básica con el apoyo de los padres de familia. A partir de entonces, la escuela ha estado en continuo crecimiento, de tal manera que se implementaron baterías higiénicas para niños pequeños, se construyó una biblioteca, tres mini bodegas, protectores de seguridad y se refaccionó la cocina y la sala de profesores (Consejo Ejecutivo, 2012).

Se puede ver que a lo largo de su trayectoria, la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar ha sido un importante apoyo para el desarrollo de la niñez y la comunidad educativa. Actualmente cuenta con 800 alumnos y su educación se basa en una corriente humanística, crítica y constructivista, a través de la cual sigue desarrollándose para llegar a ser un referente de una educación potenciadora, libertadora de calidad y calidez.

Misión.

“La Escuela Fiscal Mixta “Carlos Aguilar” es el centro Pedagógico de los niños y niñas del sector, que investiga, planifica, ejecuta y evalúa propuestas innovadoras para fortalecer las capacidades individuales, formativas con fundamentos humanistas, científicos, culturales y técnicos, comprometidos en la solución de problemas de la Sociedad, rescatando nuestra identidad, valores nacionales, latinoamericanos y universales.” (Consejo Ejecutivo, 2012, p 19)

Visión.

“La Escuela Fiscal Mixta “Carlos Aguilar” comprometidos al cambio, estimula la capacitación docente para que nuestros estudiantes eleven su rendimiento escolar, su autoestima, desarrollen su capacidad creativa y sean líderes honestos. Con padres predispuestos a participar activamente en la educación de sus hijos y el bienestar de la institución.” (Consejo Ejecutivo, 2012, p 19)

Políticas de la Institución.

Las políticas de la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar se basan en “El buen vivir” y tienen como objetivo dar cumplimiento a la actualización y fortalecimiento curricular del proceso educativo (Consejo Ejecutivo, 2012). Las políticas de la escuela son:

- a) La Interculturalidad.
- b) La formación de una ciudadanía democrática.
- c) La protección del medio ambiente.
- d) El cuidado de la salud y los hábitos de recreación de los estudiantes.
- e) Educación para el amor y la sexualidad.

Organización.

La Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar es dirigida por la directora de la institución. Para una mejor organización, los profesores forman parte de la junta general de docentes en la cual pueden integrar una de las diferentes comisiones. Además, la escuela cuenta con un total de 27 maestros que dan clases a los estudiantes de los siete niveles de educación básica del colegio. Estos niveles están divididos en 22 paralelos y cada profesor se encarga de dar clases al paralelo que le han asignado. Adicionalmente, la institución cuenta con cinco maestros de materias especiales como computación, cultura física e inglés.

Para la escuela, también es importante la participación de los padres y sus alumnos. Por ello, se creó el consejo estudiantil y el comité de padres de familia. Además, la escuela cuenta con un conserje, quien tiene varias funciones generales. En el siguiente organigrama se puede apreciar cómo está organizada la escuela:

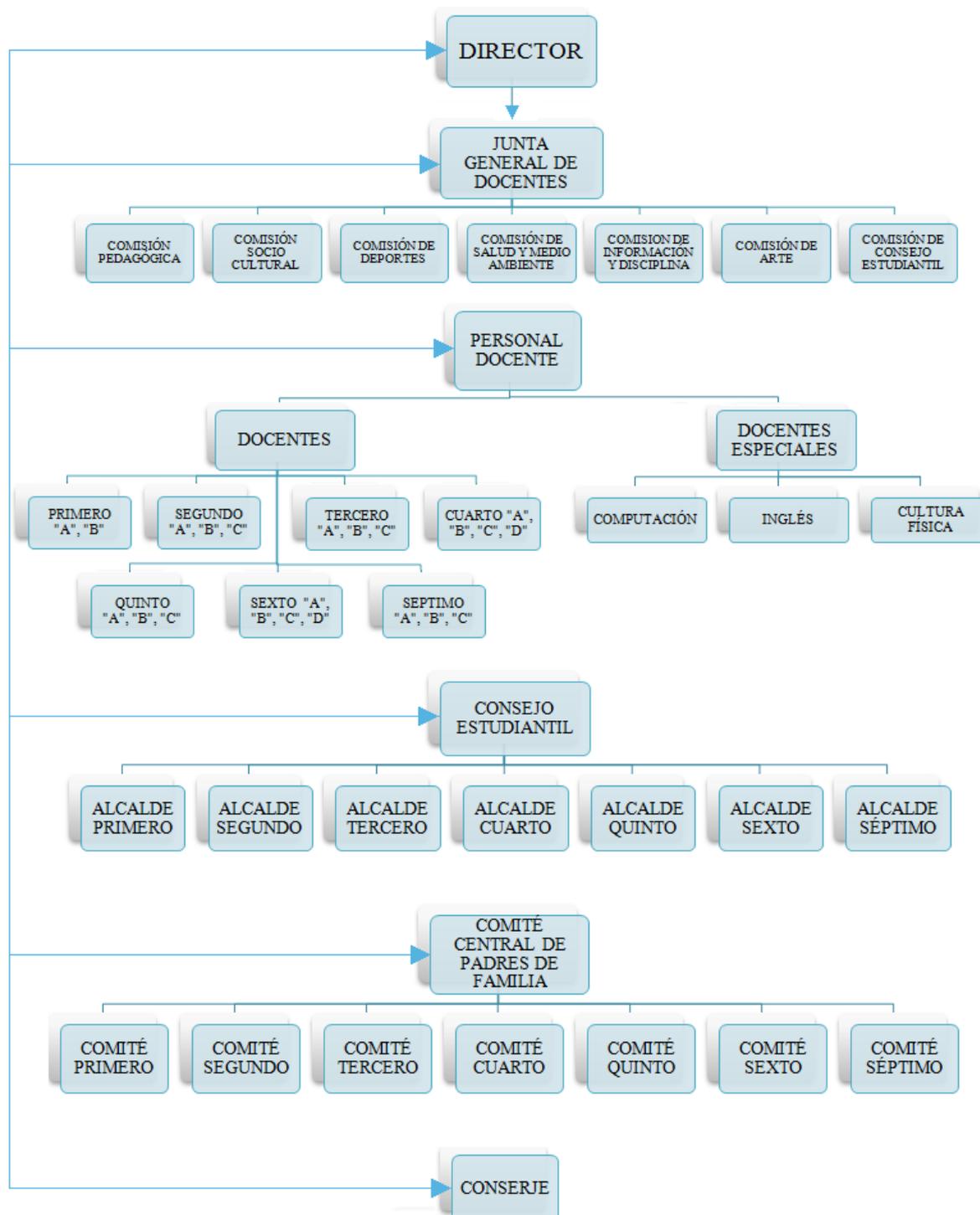


Figura 1. Organigrama de la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar (Consejo Ejecutivo, 2012)

El problema

Para mejorar las condiciones del factor humano de la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar, fue necesario analizar el ambiente laboral de esta institución para determinar los principales factores que afectan el desempeño de los colaboradores. En base a la investigación realizada inicialmente a través de encuestas y entrevistas, se encontró que los factores que afectan de forma negativa al clima de trabajo son: los conflictos interpersonales y los estilos de comunicación entre el personal.

Además, un factor que está directamente relacionado con estos factores es que la mayoría de los colaboradores de esta institución educativa experimentan cierta incomodidad y tensión cuando deben trabajar en equipo. Esto se debe a que existen conflictos interpersonales que surgieron en el pasado y que se agravaron después de que un grupo de profesores realizó una dinámica fallida para mejorar la calidad de las relaciones entre el personal. La dinámica realizada consistió en que los profesores debían decir a sus compañeros aspectos negativos sobre ellos para mejorarlos. Sin embargo, esta dinámica solo empeoró la condición de la escuela, ya que los empleados no aceptaron abiertamente los comentarios de sus compañeros, lo que aumentó la tensión y los conflictos interpersonales, especialmente entre ciertos miembros.

Tomando en cuenta la situación de la escuela, resulta fundamental mejorar estos factores del clima de trabajo, ya que este ambiente ejerce una influencia directa sobre el comportamiento de sus colaboradores. El clima organizacional depende de las percepciones que sostienen sus miembros sobre su trabajo, su relación con sus compañeros y su satisfacción en la labor que desempeñan. Por esta razón, implementar intervenciones de mejora en la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar podría llevar a una mayor productividad y

mayor satisfacción del personal, lo que a su vez traería resultados positivos sobre el clima laboral de la escuela.

Hipótesis

Tras conocer los antecedentes de la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar y su situación actual con respecto a su clima de trabajo, se determinó que los principales factores que afectan al clima laboral de la escuela son: la existencia de conflictos interpersonales y los estilos de comunicación poco apropiados entre el personal, los cuales están muy relacionados entre sí.

En base a lo precedente, se planteó la hipótesis de que los conflictos interpersonales y los estilos de comunicación de la escuela afectan negativamente al clima laboral de la escuela. Una hipótesis de la causa es que los conflictos existentes entre el personal influyen significativamente en la forma en cómo se relacionan, interactúan y comunican los colaboradores. Estos problemas han existido por varios años en la escuela y han causado un deterioro significativo de la calidad de las relaciones interpersonales, lo que a su vez ha dado origen a la formación de grupos dentro de la organización y a que ciertos miembros no puedan integrarse con facilidad al trabajo en equipo.

Una hipótesis de la solución es que al realizar intervenciones a nivel individual, grupal y organizacional para mejorar la calidad de las relaciones interpersonales y los estilos de comunicación, los empleados tendrían una mejor relación con sus compañeros y una mejor percepción de su entorno de trabajo, lo que contribuiría a mejorar el clima organizacional del plantel educativo.

Pregunta de investigación

El objetivo principal del presente estudio es implementar intervenciones a nivel individual, grupal y organizacional que permitan mejorar la calidad de las relaciones interpersonales y los estilos de comunicación para crear un ambiente de trabajo que favorezca a sus colaboradores. Con esta idea en mente es factible plantear: ¿Cómo y hasta qué punto las intervenciones a realizar para mejorar la calidad de las relaciones interpersonales y los estilos de comunicación tendrán un impacto positivo sobre el clima laboral de la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar?

A continuación, se describe en términos generales el contexto y marco teórico global dentro del cual se contestará la pregunta de investigación y como estará estructurado el estudio.

Contexto y marco teórico

En la redacción de la presente investigación se utilizarán principalmente los fundamentos de la psicología organizacional e industrial, la administración de recursos humanos y el comportamiento organizacional para realizar un estudio a profundidad sobre los aspectos más importantes de las organizaciones y del clima laboral. Tomando en cuenta que el clima de trabajo es un concepto multidimensional, el marco teórico girará en torno a las características del clima organizacional, los distintos enfoques, sus principales componentes, tipos y la importancia de mantener un buen ambiente de trabajo.

El propósito del estudio.

Como resultado de este estudio, se espera que la implementación de intervenciones en la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar contribuya a mejorar el clima laboral de la misma. El propósito es que el personal de la escuela se sienta mejor en su entorno de trabajo para que tenga un mejor desempeño y mayor satisfacción con respecto a la labor que realiza. Se espera

también que el mejoramiento del clima organizacional contribuya a que la escuela obtenga mejores resultados y alcance sus objetivos.

El significado del estudio.

El presente estudio sobre clima laboral tiene una importancia significativa ya que representa una ejemplificación de cómo realizar un diagnóstico e intervenciones para mejorar el clima laboral en el ámbito educativo. El estudio contribuye a identificar las condiciones al interior de la escuela que afectan al ambiente laboral, para proponer e implementar intervenciones que contribuyan al mejoramiento continuo del clima de trabajo en la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar. Además, el presente diagnóstico e intervención del clima laboral puede ser útil para otros estudiantes o profesionales que requieran un ejemplo de cómo mejorar el ambiente laboral dentro del ámbito educativo.

Definición de términos

Los términos clave en este estudio requieren de una definición específica para su entendimiento. El término “organización” según Robbins (1996) se refiere a una unidad social conformada por dos o más individuos, que funciona continuamente con el objetivo de lograr una meta o un conjunto de metas.

El término “comportamiento organizacional” se refiere al campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento del trabajador, con el objetivo de aplicar los resultados para mejorar la eficacia de la organización (Robbins, 1996).

El término clave más importante para comprender este estudio se refiere al clima laboral, organizacional o de trabajo. Para el propósito de este estudio, se definirá al clima organizacional como un conjunto de características del ambiente laboral, formado por las percepciones que sostiene un trabajador sobre las estructuras y procesos de una organización

particular y/o sus subsistemas y que influyen directa o indirectamente sobre el comportamiento de los trabajadores (Reinoso & Araneda, 2007)

Finalmente, el término “intervención” hace referencia a los medios por los cuales se lleva a cabo el cambio planeado (Guízar, 2008) Por ejemplo, a través de reuniones, entrevistas, consultorías, entre otros, se puede llevar a cabo un cambio en el clima organizacional.

Presunciones del autor del estudio

Una de las presunciones más notables del autor del estudio es que la directora y demás colaboradores de la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar están comprometidos en participar y contribuir a un mejoramiento del clima laboral de la escuela. Por ello, se presume que los empleados serán honestos y dirán la verdad al llenar las encuestas y que compartirán en las entrevistas la información necesaria para mejorar el clima de trabajo. Además, se presume que todos los empleados estarán presentes durante la implementación de intervenciones, por lo que se espera que el mejoramiento del clima laboral en la escuela sea el resultado de las intervenciones realizadas basadas principalmente en los fundamentos de la psicología organizacional. Finalmente, se espera que los resultados de los estudios realizados en otros países latinoamericanos que demuestran la eficacia de las diferentes intervenciones para mejorar el clima laboral, sean generalizados a la aplicación de dichas intervenciones al contexto ecuatoriano.

Supuestos del estudio

Para el presente estudio, el supuesto más importante es que los factores que afectan al clima organizacional de la escuela son la existencia de conflictos entre ciertos colaboradores y por lo que los estilos de comunicación son poco apropiados. Por ello, se espera que al realizar intervenciones que permitan el mejoramiento de los factores anteriormente

nombrados, mejore el clima laboral de la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar. Los resultados obtenidos podrán servir como base para la implementación de estrategias de mejora del clima organizacional en el ámbito educativo.

A continuación se encuentra la sección de Revisión de la Literatura, la cual está dividida en cuatro partes. Esto está seguido de la explicación de la metodología de investigación empleada, el análisis de datos y la conclusión.

REVISIÓN DE LA LITERATURA.- CAPÍTULO 2

Géneros de literatura incluidos en la revisión.

Fuentes.

Las fuentes utilizadas para la revisión de la literatura provienen principalmente de artículos indexados o *journals* de revistas especializadas en psicología industrial y organizacional. Además, se emplearon libros específicos en el área de recursos humanos, psicología del trabajo, comportamiento organizacional, clima laboral y desarrollo organizacional.

Pasos en el proceso de revisión de la literatura

Para iniciar la revisión de la literatura, primero, se investigó en Internet sobre el clima laboral. La fuente primordial de información fueron los *journals* obtenidos de bases de datos especializadas en psicología organizacional y las referencias obtenidas de estas publicaciones para encontrar más artículos especializados en el área. Además, los libros publicados por autores representativos dentro de psicología organizacional, recursos humanos, comportamiento y desarrollo organizacional fueron una fuente importante de obtención de información, los cuales fueron recomendados por profesores de psicología de la USFQ.

Formato de la revisión de la literatura

El diseño de la revisión de la literatura se clasifica por temas. Se empieza por explicar que es una organización, seguido del concepto de comportamiento organizacional. Después, se profundiza sobre el clima laboral y diferentes aspectos del mismo, tales como sus características, componentes, tipos, entre otros. Finalmente, se abarca el tema del clima organizacional dentro del ámbito educativo, ya que el presente estudio se llevó a cabo en una escuela de educación básica.

Organización.

En nuestra sociedad, la mayor parte del trabajo se lleva a cabo en las organizaciones. De hecho, se podría decir que el ser humano pasa gran parte de su tiempo en las organizaciones de las cuales depende para vivir, establecer relaciones sociales, aprender y trabajar.

Una organización de trabajo se puede definir como un micro-ambiente conformado por dos o más sujetos que funciona de manera continua para alcanzar una meta o un conjunto de metas comunes (Robbins, 1996). Una organización, además está compuesta por puestos y áreas de trabajo, actividades y varios factores del medio físico, natural y cultural (Salazar et al. 2009).

En base a lo mencionado anteriormente, se entiende que las compañías industriales y de servicios, las unidades educativas (escuelas, colegios, universidades) los hospitales, las iglesias, las tiendas, las dependencias gubernamentales, etc., (Robbins, 1996) son diversos tipos de organizaciones, que tienen un objetivo en común.

Con el pasar de los años, las organizaciones han pasado por una serie de cambios, especialmente con respecto a su estructura y en cómo están conformadas (Robbins, 1996). Originalmente, las organizaciones se caracterizaban por ser un sistema rígido, en la cual sus integrantes eran considerados como máquinas de trabajo. En la actualidad, la mayoría de las organizaciones se han vuelto más flexibles y abiertas. Además, se consideran a los trabajadores no sólo por su eficiencia, sino también por sus características más humanas y personales.

Basándose en la importancia y la influencia que tienen las organizaciones sobre los individuos, French, Bell y Zawacki (2007) establecieron una serie de características que

presentan las organizaciones “ideales” las cuales son consideradas como eficaces y sanas.

Estas características son:

- La organización total, sus subdivisiones y empleados deben ser capaces de manejar su trabajo para cumplir con los planes de trabajo y alcanzar sus metas.
- El problema, tarea o proyecto determina la forma en que se organizan los recursos humanos.
- Las decisiones se toman en torno a las fuentes de información, sin que los administrativos con cargos superiores influyan en el proceso de toma de decisiones.
- El sistema de recompensas beneficia a sus empleados mediante las ganancias a corto plazo, el desempeño de sus trabajadores, el crecimiento y desarrollo de los empleados.
- La comunicación es abierta y directa entre el personal.
- Los empleados de todos los niveles participan en resolver los posibles conflictos, por lo que existe una cantidad mínima de actividades inadecuadas de ganar/perder entre los empleados y los grupos.
- Existe gran variedad de ideas acerca de las tareas y proyectos. Además, se gasta poca energía durante los “choques” de ideas en desacuerdos interpersonales.
- La organización es un sistema abierto, en el cual la organización y todas sus partes se sienten parte de ella.
- Existen valores compartidos y una estrategia administrativa que permite que sus empleados mantengan su integridad y condición única en un ámbito interdependiente.

- La organización y sus integrantes trabajan de manera de “investigación de acción”, en la cual reciben retroalimentación de los diferentes procesos para aprender según su propia experiencia.

Hoy en día, las organizaciones deben esforzarse para llegar a ser organizaciones eficaces y sanas, en las cuales sus miembros reciban todo el apoyo que necesiten para desempeñar de la mejor forma posible su trabajo y así contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Comportamiento Organizacional.

El comportamiento organizacional es uno de los elementos que más influye sobre la estructura y los procesos dentro de una organización. Tomando en cuenta la importancia que tiene el comportamiento organizacional, Robbins (1996) lo define como: “Un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización” (Robbins, 1996, p. 16)

En base a la definición de Robbins (1996), se puede decir que el comportamiento organizacional se encarga del estudio de lo que hacen las personas en una organización y como esto afecta su desempeño. El estudio del comportamiento organizacional se lleva a cabo en tres niveles fundamentales, los cuales son los individuos, los grupos y la organización en sí. Además, el comportamiento organizacional aplica los conocimientos y hallazgos encontrados para ayudar a las organizaciones para que trabajen de una mejor manera y más eficaz.

En definitiva, el comportamiento organizacional se encarga del estudio del comportamiento en situaciones relacionadas con el empleo, por lo que se centra en diversos

aspectos tales como: los puestos de trabajo, el ausentismo laboral, la rotación de personal y los niveles de productividad. Además incluye factores como la motivación, el liderazgo, la comunicación, el aprendizaje, el manejo de conflictos, procesos de cambio, tensión en el trabajo, entre otros (Robbins, 1996).

El comportamiento organizacional es una herramienta que representa un reto, pero que sin lugar a duda brinda nuevas oportunidades para las organizaciones, ya que contribuye al mejoramiento de la productividad del empleado y por ende de la organización. Además, ayuda a los administradores a reconocer las diferencias de la fuerza laboral y las estrategias que deban implementar según el tipo de situación a la que se enfrenten (Robbins, 1996). Finalmente, los aportes del comportamiento organizacional pueden ser empleados para la creación de un clima de trabajo saludable que contribuya al éxito de la organización.

Clima Organizacional.

El clima laboral, organizacional o de trabajo es uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos administrativos, de gestión, de innovación y de cambio dentro de una organización. En esta sección, se profundizará sobre distintos aspectos del clima organizacional. Se empezará definiendo el término de clima de trabajo y se presentaran sus principales características, componentes, tipos, su importancia e intervenciones y estrategias para modificar y mantener un adecuado clima laboral.

Definición de clima organizacional.

El clima organizacional se puede definir como: un conjunto de características del ambiente laboral, formado por las percepciones que sostiene un trabajador sobre las estructuras y procesos de una organización particular y/o sus subsistemas, que puede ser inducido por la forma en cómo interactúan las características individuales con las

organizacionales, y como estas influyen directa o indirectamente sobre el comportamiento de los trabajadores (Cárdenas, Arciniegas & Barrera, 2009; Reinoso & Araneda, 2007).

Este concepto implica que al clima se lo determina en base a una serie de características que son percibidas por sus miembros, por lo que no se puede obtener una medida del clima en forma directa. Además, el clima puede ser tratado y gestionado por la organización en base a las interacciones individuales, intergrupales y organizacionales y presume que los sujetos al interior de un subsistema u organización pueden sostener percepciones parecidas acerca de su clima (Reinoso & Araneda, 2007)

Varios autores han propuesto distintos conceptos para el clima organizacional, ya que es un concepto multidimensional. Su definición involucra tratar con un grupo de componentes y factores de la organización que en su conjunto dan lugar a un determinado clima, los cuales a su vez repercuten en el comportamiento de sus miembros (Salazar et al 2009). Estos comportamientos inciden sobre la organización, completando un circuito. De tal manera que, el clima organizacional puede ser ilustrado de la siguiente manera:



Figura 2. Ilustración del clima organizacional

Hoy en día, el concepto de clima organizacional es una definición global que abarca los aspectos más importantes ya mencionados anteriormente. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el clima se lo concibe como un medio interno, en el que se toman en cuenta los factores y variables internos de la organización y no los factores externos en los que se desenvuelve la organización (Reinoso & Aranedo, 2007).

Características del clima organizacional.

Una vez entendido el concepto de clima organizacional, es fundamental conocer las principales características del clima. Guízar (2008) propone una serie de elementos y características propias del clima organizacional. Estas son:

- El clima se refiere a las características propias del ambiente de trabajo en el que sus miembros desempeñan sus funciones, es decir representa la personalidad de la organización.
- Las características son percibidas de forma directa o indirecta por los empleados de la organización.
- El clima afecta al comportamiento e incide en los resultados de sus empleados.
- Las características del clima de una organización se mantienen a lo largo del tiempo, son diferentes con respecto a otras organizaciones e incluso difieren de un área a otra dentro de una misma organización.
- El clima laboral, las estructuras y características organizacionales y los miembros que la integran, son parte de un sistema dinámico interdependiente.
- El clima laboral puede ser modificado mediante la toma de decisiones, acciones, sistemas y actitudes de los altos directivos con el propósito de crear un impacto positivo sobre el desempeño de sus empleados y de la empresa en general.

Teorías y enfoques del clima organizacional.

Las investigaciones realizadas sobre el clima organizacional indican que no existe un consenso con respecto a los conceptos y dimensiones que forman parte del clima laboral (Reinoso & Araneda, 2007). Sin embargo, existe cierta similitud entre las dimensiones que conforman el clima según lo que proponen distintos autores. A continuación, se presenta una revisión cronológica sobre cómo ha sido abordado el clima organizacional por diversos autores con el pasar de los años.

La primera aproximación para la definición de clima organizacional fue propuesta por Kurt Lewin y Ronald Lippitt, quienes describían al clima como el resultado de las interacciones entre individuo-grupo-condiciones de trabajo que creaba expectativas en el ambiente de trabajo.

Después, Taguiri (1968) en su estudio sobre el clima organizacional señala el carácter global y totalizador que tiene el clima de trabajo. Las dimensiones que propuso en su investigación fueron: Ecología (características físicas y materiales), Milieu (características de la presencia de las personas y grupos), Sistema social (patrones de relaciones sociales) y la Cultura (creencias, valores, etc.) (Bris 2000).

En 1974, Rudolf Moos, creó un instrumento para medir el clima laboral llamado WES (por sus siglas en inglés Work Environment Scale). WES es un instrumento que proporciona un diagnóstico del clima organizacional y que ayuda a evaluar la productividad, la satisfacción laboral y a clarificar las expectativas de los empleados. El WES consta de diez dimensiones que son: “Compromiso, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación y Comodidad” (Reinoso & Araneda, 2007, p.42) Para e

En 1976, Rensis Likert determinó que es más importante trabajar en la percepción del clima que tienen los trabajadores que en el clima en sí, ya que se creía que los

comportamientos y actitudes son el resultado de las percepciones del contexto (Ceballos & Ceballos, 2008). Likert propuso que las principales dimensiones para determinar el perfil de clima de una organización son: Liderazgo, Motivación, Comunicación, Decisiones, Metas y Control (French & Bell, 1996).

Litwin y Stinger (1978) contribuyeron al área del clima organizacional con uno de los aportes más significativos, ya que explicaron el concepto de clima como un conjunto de propiedades medibles, percibidos por la gente que trabaja en dicho ambiente y que influyen en sus motivaciones y conductas (Litwin & Stinger, 1980, citado en Ceballos & Ceballos, 2008). Además, determinaron que existen nueve factores que definen el clima laboral. Estos son: “Clima Organizacional, Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares y Conflictos e Identidad” (citado en Reinoso & Araneda, 2007, p.42)

Brunet (1987), en base a un trabajo realizado por Likert en 1961 dentro del área del clima laboral, indicó que el clima está conformado por cuatro factores fundamentales. Estos factores son: contexto, tecnología y estructura, posición jerárquica y remuneración del empleado, factores personales (personalidad, actitudes, etc.) y el último factor es la percepción del clima organizacional de los miembros en diferentes niveles de la organización (Bris, 2000).

Según Cabrera (1999), las variables del clima organizacional incluyen: variables del entorno físico, la estructura de la organización, el ambiente social, variables personales y del comportamiento en el trabajo. Estas variables son determinadas a través de las percepciones de los miembros que la conforman (Reinoso & Araneda, 2007).

Patterson et al (2005) presentan una definición más completa de clima organizacional tomando en cuenta diversos factores como: “Bienestar de los empleados. Autonomía,

Participación, Comunicación, Énfasis en el entrenamiento, Integración, Apoyo de la Supervisión, Formalización, Tradición, Flexibilidad, Innovación, Foco en lo exterior, Reflexión, Claridad, Esfuerzo, Eficiencia, Calidad, Presión por producir, Retroalimentación del desempeño” (Paterson et al, 2005, citado en Reinoso & Aranedo, 2007, p.42).

Al examinar los hallazgos encontrados sobre el clima organizacional con el pasar de los años, se puede ver que las diversas concepciones teóricas han llevado a enfoques distintos del clima organizacional y al uso de diversos tipos de dimensiones y variables, principalmente porque los autores no han logrado llegar a un consenso. Como consecuencia, el tipo de descubrimientos realizados se apoyan en relaciones lineales y no en modelos teóricos que indiquen una relación entre las distintas variables y dimensiones propuestas por diferentes autores. Sin embargo, es importante notar la similitud de sus aportes para llegar a una definición integral del clima organizacional.

Componentes del clima organizacional.

Estudiar el clima organizacional involucra identificar y analizar las variables que están relacionadas con esta área. Los distintos autores no han logrado llegar a un acuerdo con respecto a los componentes que debería abarcar el clima organizacional. Sin embargo, Silva Vásquez, citado en Méndez (2006) agrupó estas variables y las denominó: “dimensiones y tipologías de clima organizacional” en base a las cuales se han elaborado diferentes metodologías para su medición. Las principales dimensiones que abarca el clima organizacional son:

- Autonomía. Contextualiza el nivel de libertad con respecto al desempeño de su trabajo. Además, valora el grado de confianza que se deposita en el trabajador, como se manejan sus responsabilidades y su iniciativa (Méndez, 2006). También toma en cuenta las aptitudes y actitudes, las motivaciones, expectativas, crecimiento personal, etc. (Salazar et al. 2009)

- Estructura. Corresponde a las percepciones frente a reglamentos, políticas y controles que existen en la organización (Méndez, 2006), así como la percepción con respecto a la definición de tareas, su organización y planificación de trabajo (Reinoso & Araneda, 2007).
- Recompensa. Indica la existencia de un sistema apropiado de resultados frente al logro. Evalúa los niveles de reconocimiento por el grupo, las recompensas y demás motivadores que reciben los empleados al cumplir exitosamente con su trabajo (Méndez, 2006).
- Consideración, entusiasmo y apoyo. Evalúa el grado de cooperación y ayuda existentes entre jefes, compañeros, subordinados y de la organización en sí. También se considera el grado en que los empleados se sienten parte de la organización mediante acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y el afecto. Además, esta dimensión toma en cuenta la calidad de relaciones interpersonales, indica la existencia de un ambiente de amistad y colaboración (Méndez, 2006).
- Orientación hacia el desarrollo y promoción del trabajo. Destaca la importancia que tiene la conformación de equipos de trabajo que contribuyan al cumplimiento de objetivos. Además incluye factores como tolerancia, manejo de problemas, entre otros, para alcanzar metas y objetivos (Méndez, 2006).

Otros autores concuerdan en que dentro del clima organizacional además de las dimensiones citadas anteriormente, se deben considerar otros factores que también influyen en el clima de trabajo. Estos son:

- Condiciones Físicas. Evalúa las características medioambientales en el que se desarrolla el trabajo (iluminación, ventilación, ruido, equipo, etc.) y la percepción de los empleados con respecto a su ambiente de trabajo.

- Nivel de trabajo. Evalúa si la calidad y cantidad de trabajo es apropiada según el puesto. También toma en cuenta si el trabajo se enfrenta a retos, si se basa en objetivos claros y si es significativo para quien lo realiza.
- Ambiente social. Evalúa la calidad de las relaciones entre los empleados, los grupos de amistad informales, el respeto, la manera de comunicarse, la colaboración, el compañerismo y la confianza.
- Liderazgo. Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo flexible y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, crea un clima de trabajo positivo.
- Estilo de dirección. Si los estilos de dirección son participativos o autocráticos.
- Comunicación. Evalúa los procesos de comunicación dentro la organización, la rapidez, apertura y respeto con la que se transmite la información.
- Motivación. Evalúa el grado de motivación que tienen los trabajadores con respecto al trabajo y funciones que desempeñan, sus metas y objetivos personales y profesionales.

Los distintos componentes y factores del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima trabajo. Es necesario que cada organización evalúe su clima en base a los componentes y factores que estén presentes en la misma y a los que se consideren más importantes en la organización.

Tipos de clima organizacional.

Según las investigaciones más referidas dentro del clima organizacional, especialmente en base a Rensis Likert (1961), para determinar los tipos de clima organizacional es fundamental tener en cuenta los siguientes factores propuestos por Likert: contexto, tecnología y estructura, posición y remuneración del empleado, factores personales

y la percepción del clima organizacional de los miembros en diferentes niveles de la organización (Bris, 2000).

Además, Bris (2000) establece que existen tres tipos de variables que determinan las características y el tipo de clima laboral que existe en una organización. Estas son:

- Variables causales. Este tipo de variables independientes determinan la manera en como una organización crece y se desarrolla, al igual que los resultados que alcanzan.
- Variables intermedias. Estas variables expresan el estado interno de la organización.
- Variables finales. Son las variables que dependen de las dos variables anteriores.

Estas variables indican los resultados obtenidos.

En base a la teoría de Likert, al combinar las variables mencionadas anteriormente, se pueden determinar dos tipos de clima organizacional: el clima de tipo autoritario y el clima de tipo participativo. Estos dos grandes tipos se dividen en cuatro sistemas que se describen a continuación.

Clima de tipo autoritario.

- Sistema I. Autoritarismo explotador. Este sistema se caracteriza porque el control, el establecimiento de objetivos y las decisiones se llevan a cabo por los altos directivos de la organización. Los empleados de los niveles inferiores no participan, ni se involucran en las decisiones de la organización (French & Bell, 1996).
- Sistema II. Autoritarismo paternalista. Este sistema es un poco más participativo. El control, el establecimiento de metas, la dirección y las decisiones se toman en su gran mayoría en los niveles más altos de la organización, aunque se aceptan sugerencias de los niveles inferiores (French & Bell, 1996).

Clima de tipo participativo.

- Sistema III. Consultivo. Este tipo de sistema es más participativo que los dos anteriores. La política general de la organización y sus estrategias se llevan a cabo en el nivel más alto, sin embargo se delega e involucra a los niveles inferiores en la toma de decisiones de toda la organización (French & Bell, 1996). La comunicación se caracteriza por ser descendente (Bris, 2000).
- Sistema IV: Participación en grupo. Es el más participativo y está enfocado al proceso en grupo. Las decisiones se llevan a cabo mediante de un consenso y participación de cada uno de los niveles de la organización, lo que mantiene motivados a los empleados (French & Bell, 1996). La comunicación se hace en forma ascendente, descendente y lateral (Bris, 2000)

Efectos del clima organizacional.

El clima laboral influye directamente sobre sus miembros, de tal manera que los induce a actuar de una cierta manera y determina su disposición hacia la organización o incluso hacia distintas áreas dentro de una misma organización (Ceballos & Ceballos, 2006).

En este sentido, el clima organizacional afecta tanto a los procesos psicológicos como a los organizacionales. Por un lado, los procesos psicológicos ejercen una importante influencia sobre los niveles de productividad de los empleados, sobre su satisfacción laboral, su sentido de pertenencia y su bienestar general (Cárdenas, Arciniegas & Barrera, 2009).

Por otro lado, los comportamientos del trabajador afectan significativamente a los procesos organizacionales, ya que afectan en la calidad de los servicios, en la efectividad, eficiencia y eficacia, en el impacto social, en los niveles de productividad y en el desempeño global de la organización (Salazar et al. 2009). Además afectan a los procesos de

comunicación, la toma de decisiones, la solución de conflicto y los niveles de implicación y participación.

Varias investigaciones también indican que existe una importante relación entre el clima laboral y los factores de asistencia al trabajo. Entre los principales factores se encuentran los índices de rotación de personal, el ausentismo y la impuntualidad (Pallares, Puerto & Ceballos, 2005).

Efectos de un clima laboral positivo.

Cuando la organización mantiene un clima organizacional que favorece a sus empleados, probablemente estos tendrán mayor satisfacción, mejor ánimo, interés en su trabajo, mayor motivación, colaboración, etc. (Chiavenato, 2007). Un clima positivo también favorece al cumplimiento de las metas de la organización. Además, el refuerzo apropiado de los factores que motivan a los empleados beneficia su crecimiento personal y profesional, donde la competencia se convierte en una manera sana para conseguir sus objetivos (Pallares, Puerto & Ceballos, 2005).

Los miembros de una organización sienten que el clima laboral es positivo cuando desempeñan funciones que son consideradas útiles y tienen un valor personal, a menudo anhelan trabajos que representen un reto y que los satisfagan intrínsecamente. También existen personas que necesitan tener suficientes responsabilidades y oportunidades de triunfar para considerar que el ambiente de trabajo es favorable. Mientras que otras necesitan ser escuchados y tratados de forma que se reconozca su valor como personas y sentir que la organización se preocupa por sus necesidades y problemas (Pallares, Puerto & Ceballos, 2005).

Efectos de un clima laboral negativo.

Si por el contrario, el clima de la organización es desfavorable, existirá una influencia negativa sobre sus miembros, que se caracterizaría por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción laboral, baja productividad, etc., e incluso, en casos extremos podría llegar a estados de agresividad, inconformidad, conflictos intra e interpersonales, etc. (Chiavenato, 2007)

Las influencias de un buen o mal clima organizacional pueden incidir significativamente sobre el bienestar de los empleados y los niveles de productividad de una organización. Considerando los efectos que tiene el clima laboral sobre sus colaboradores, un buen manejo del clima laboral es de vital importancia para las organizaciones, e incluso puede ser considerado como una herramienta para ayudar a que tanto los empleados como las organizaciones mantengan un buen desempeño y cumplan sus objetivos.

Estrategias para modificar el clima organizacional.

Cambiar o modificar el clima organizacional es una tarea complicada, ya que el clima es el resultado de la interacción de varias variables que afectan a la estructura de la organización y al proceso administrativo. Las intervenciones para mejorar el clima de trabajo se las realizan comúnmente por las vías del desarrollo organizacional (Brunet, 1987), empleando una metodología de investigación-acción Método mediante el cual se realizan diagnósticos en situaciones concretas y se implementan intervenciones a través de las cuales, las organizaciones aprenden de su propia experiencia con el objetivo de ofrecer mejores opciones organizacionales a sus empleados.

Lewin (1951) y House (1967) constituyeron una base muy importante para la implementación de un modelo integrado para modificar el clima organizacional, ya que

fueron los primeros en diseñar un modelo que evaluaba el clima de trabajo, establecía planes de acción, evaluaba dichos planes y brindaba retroalimentación a los integrantes de la organización (Brunet, 1987).

Según este modelo, primero, se debe informar a los miembros sobre los posibles cambios con la finalidad de eliminar cualquier clase de bloqueos mentales. Después, se aplican los cambios y reajustes a los integrantes y se trabaja en la modificación de sus actitudes. Posteriormente, los miembros deben aprender los nuevos comportamientos que deben ir a la par con los cambios del proceso. Luego, se realiza la evaluación para determinar si la intervención logró mejorar el clima de la organización. Finalmente, se formalizan e integran los cambios que aumentan la eficacia de la organización (Brunet 1987).

A partir de las investigaciones de Lewin y House, hoy en día se pueden encontrar modelos de intervención que integran una mayor cantidad de aspectos. Por ejemplo, Reinoso y Araneda (2007) tomaron en cuenta diferentes dimensiones para realizar un diagnóstico del clima organizacional. Su modelo es especial porque ellos diferenciaron entre las expectativas, las cuales pueden ser generales para cualquier organización y las percepciones, que tienen relación específicamente con la organización evaluada.

Cárdenas, Arciniegas y Barrera (2009), proponen el modelo de intervención PMCO (por sus siglas Prueba para Medir el Clima Organizacional). Este modelo involucra al trabajador con la organización haciendo uso de técnicas participativas e interactivas. Además, toma en cuenta los tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional, lo que lo hace un modelo de intervención mucho más integral y completo.

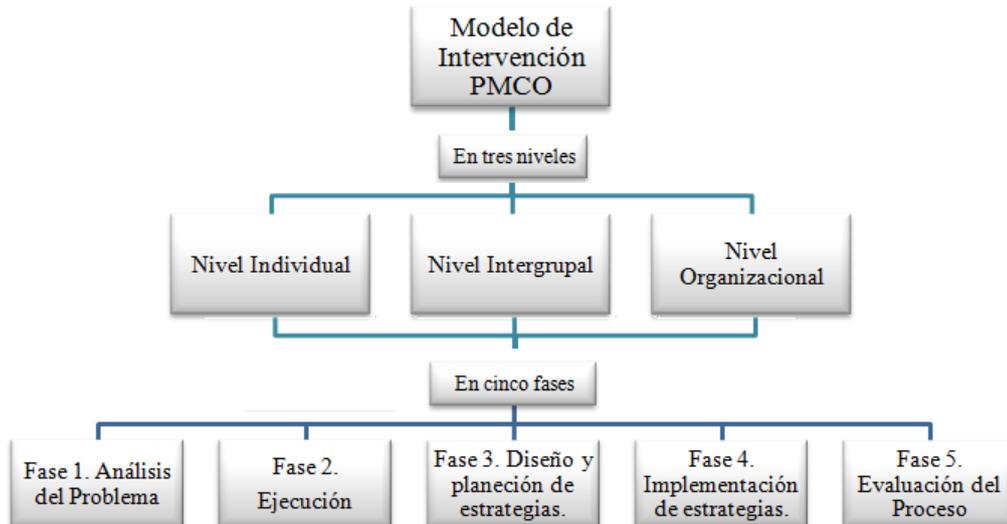


Figura 3. Modelo de Intervención para un análisis de clima organizacional (Cárdenas, Arciniegas y Barrera, 2009).

El modelo consta de cinco fases. La primera consiste en un diagnóstico de las variables que influyen en el clima organizacional. La segunda fase consiste en la socialización y discusión del diagnóstico con los colaboradores, evaluando los posibles riesgos a nivel individual, grupal y organizacional. En la tercera fase, se diseñan y planean las estrategias de intervención. A nivel individual se trabaja en el autoconocimiento y actitud positiva, a nivel intergrupar se trabaja en comunicación, relaciones sociales, etc. y a nivel organizacional se trabaja en visión, misión, metas y valores de la organización. En la cuarta fase se implementan las estrategias y finalmente en la quinta fase se evalúa la intervención (Cárdenas, Arciniegas y Barrera 2009).

Modificar el clima de una organización requiere tiempo y compromiso por parte de los individuos que la conforman. Para que una intervención tenga éxito es necesario identificar las principales variables que parecen problemáticas y de la misma manera se debe

tener en cuenta las posibles interrelaciones entre las variables, ya que el cambio de una variable podría afectar a otras.

En general, el proceso de modificación del clima laboral incluye: realizar un diagnóstico sobre el clima laboral según las necesidades de cada organización, implementar una intervención y realizar una evaluación para determinar si la intervención tuvo efectos sobre el clima de la organización. Al mismo tiempo, es fundamental brindar retroalimentación a todos los integrantes durante las diferentes etapas de la intervención para obtener mejores resultados durante la implementación de un cambio en el clima organizacional.

Mantenimiento de un adecuado clima organizacional.

Una vez que se ha logrado mejorar el ambiente de trabajo, es importante mantener un adecuado clima laboral ya que de esta manera se puede lograr un mejoramiento continuo de la calidad de los procesos de la organización y se puede mantener una actitud positiva hacia el cambio. Así, se podrán lograr resultados positivos sobre el bienestar de sus empleados, en la satisfacción de los clientes y en la productividad de la empresa.

Para mantener un adecuado clima laboral es necesario que la alta dirección y sus sistemas de gestión, conjuntamente con el área de recursos humanos propicien un buen clima a sus empleados. Esto se puede lograr mediante el uso de técnicas que permitan encontrar las vías más apropiadas para crear y mantener un clima apropiado en la organización (Rodríguez & Remus, 2004). Finalmente, es necesario que cada organización implemente sus propios planes y estrategias para mantener su clima de trabajo en base a sus propias necesidades.

Obstáculos para implementar mejoras en el clima organizacional.

Existen varias razones por las cuales las organizaciones podrían resistirse a implementar intervenciones para mejorar el clima organizacional. A continuación se detallan los principales obstáculos que se podrían presentar al momento de planear modificar el clima de una empresa.

La resistencia al cambio por lo general por parte de los altos directivos de la organización o por sus colaboradores es un obstáculo para implementar mejoras en el clima laboral (Guízar, 2008). Para superarlo, es necesario generar un cambio de actitud que involucre a todos los integrantes de una organización

Otro obstáculo es la falta de asesoría técnica, ya que muchas empresas no cuentan con profesionales que difundan información sobre las posibles estrategias, beneficios y planes de mejora de clima laboral. Además, podría existir desconocimiento de cómo acudir a profesionales del sector público o privado que puedan ayudarlos. En otros casos, las organizaciones brindan poco apoyo a la aplicación de intervenciones de mejora debido a la falta de conocimiento y credibilidad que tienen sobre estas intervenciones (Guízar, 2008).

Finalmente, la escasez de capital y recursos económicos o destinar una cantidad muy baja de capital a las intervenciones de mejora del clima laboral podrían ser un importante obstáculo que no permita la implementación de estrategias de mejora en el clima de la organización (Guízar, 2008).

El clima organizacional en el ámbito educativo.

Una vez analizados los aspectos más importantes del clima laboral, es necesario considerarlo dentro del ámbito educativo, principalmente porque el presente estudio se llevó a cabo en una escuela fiscal mixta de educación básica.

El estudio del clima organizacional fue de gran interés durante la primera mitad del siglo XX. Sin embargo, recién en la década de los sesenta se comenzó a investigar el clima laboral en el sector educativo. De hecho, en 1962, Halpin y Crofts (citado por Castillo, Lengua & Pérez, 2011) introdujeron oficialmente el clima laboral en educación, en una publicación titulada “El Clima Organizacional de la Escuela”, en la cual establecieron la importancia del ambiente de trabajo en el ámbito educativo.

Para estudiar el clima organizacional en un contexto educativo, es necesario tener en cuenta que los planteles educativos, como cualquier organización son unidades sociales que tienen una meta, en las cuales interactúan docentes y personal administrativo, realizando tareas específicas y coordinadas para cumplir con la misión de la organización.(Castillo, Lengua & Pérez, 2011).

El clima organizacional está vinculado directamente con el ambiente total de un centro educativo ya que está determinado por factores físicos, estructurales, individuales, funcionales y culturales de una institución. Según Likert, (1967 citado en Castillo, Lengua & Pérez, 2011), también es necesario considerar el sistema de interacción e influencias de factores como motivación, liderazgo, comunicación, metas y toma de decisiones, ya que de estos factores interactúan entre sí para dar un clima peculiar a la institución educativa (Becerra 2006).

Además, las instituciones educativas institucionalizan y fortalecen las normas y valores que afectan al comportamiento de los directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes, quienes transmiten las ideas preconcebidas sobre ellos mismos y la institución en su lugar de trabajo, las aulas y demás lugares en donde interactúan unos con otros (Castillo, Lengua & Pérez, 2011).

El ambiente interno de una institución educativa puede considerarse desde la psicología como la forma en que perciben el ambiente interno de la institución quienes la integran y la medida en que los profesores y directivos están interesados en conocer esa percepción (Castillo, Lengua & Pérez, 2011). De tal manera que el ambiente laboral de un centro educativo dependerá de las relaciones de sus miembros entre sí (profesores, administradores y directivos), al igual que de las relaciones existentes con toda la comunidad educativa (estudiantes y padres de familia) (Becerra, 2006)

El diagnóstico e intervención del clima organizacional en el ámbito educativo es una herramienta útil para la toma de decisiones en el área docente y administrativa de una institución. A través de diferentes tipos de intervenciones, se puede trabajar en los principales factores (según las necesidades del plantel educativo) que permitan un mejoramiento del clima laboral en organizaciones dentro del ámbito educativo.

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.- CAPÍTULO 3

En base a la fundamentación teórica realizada en la sección anterior y partiendo de la pregunta de investigación del presente estudio, se utilizó la metodología de investigación-acción con un diseño de tipo cuantitativo, la cual permitió realizar un diagnóstico integral sobre el clima laboral en la escuela y proponer intervenciones que promuevan al mejoramiento del clima organizacional. Para ello, se utilizaron diferentes herramientas tales como: observación directa, encuestas, entrevistas al personal e intervenciones, las cuales se describirán con mayor detalle a lo largo de esta sección.

Justificación de la metodología seleccionada

La metodología de investigación-acción consta de dos fases fundamentales. La primera fase es la investigación, la cual permitió realizar un diagnóstico integral del clima laboral en la escuela. Se utilizó este enfoque porque contribuyó al estudio y comprensión de los diferentes componentes del clima laboral de la escuela y de esta manera determinar las causas que han ocasionado un deterioro del mismo. Para ello, se utilizó un diseño de tipo cuantitativo a partir de los datos obtenidos mediante la recolección de datos para determinar sobre cuales variables se debían trabajar para lograr un mejor clima de trabajo en la escuela.

La segunda fase de esta metodología es la acción, la cual se llevó a cabo por intervenciones sucesivas pero ecléticas, en las que cada fase proporcionó la base para la planeación de futuras intervenciones. Las intervenciones consistieron principalmente de dinámicas grupales enfocadas en mejorar las relaciones interpersonales y los procesos de comunicación dentro de la escuela, ya que se detectó que estas variables estaban afectando de forma negativa al clima laboral. Tras la implementación de dichas intervenciones, se espera determinar hasta qué punto las intervenciones realizadas tuvieron un efecto positivo sobre el clima organizacional de la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar.

Herramienta de investigación utilizada

Se utilizaron principalmente dos herramientas de investigación para la recopilación de información: una entrevista personal semiestructurada y una encuesta sobre clima organizacional, las mismas que se encuentran adjuntas en la sección de anexos.

Entrevista semiestructurada.

La entrevista semiestructurada (Anexo C) tuvo una duración de entre 25 y 30 minutos y se realizó de manera individual. El objetivo de la implementación de las entrevistas es obtener información general sobre el clima organizacional de la escuela e investigar cómo se siente cada individuo según su experiencia en el trabajo. La entrevista consta con un total de 14 preguntas sobre diversos aspectos del clima organizacional tales como: la calidad de las relaciones interpersonales, los estilos de dirección, motivación, recompensas, entre otros. Además, dependiendo del desenlace de cada entrevista, se profundizaron en diversos aspectos en base a la experiencia personal de cada individuo en la escuela.

Encuesta sobre clima organizacional.

La encuesta sobre clima organizacional (Anexo D) es un instrumento de medición diseñado por la investigadora que tiene como objetivo medir y evaluar diferentes factores sobre el clima laboral en la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar. A través de un análisis estadístico en Minitab, se encontró que la consistencia interna de este cuestionario obtenida mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0,75.

El instrumento cuenta con un total de 50 ítems redactados en forma de afirmaciones, los cuales están distribuidos de manera indistinta. Los ítems están en una escala tipo Likert de cinco (5) puntos, los cuales miden el grado de acuerdo con cada afirmación. Según esta escala las respuestas son valoradas de la siguiente manera:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo

3. Neutral (Ni en acuerdo, ni en desacuerdo)
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Los ítems miden ocho factores diferentes del clima organizacional, los cuales fueron seleccionados en base a la revisión de la literatura y tomando en cuenta las necesidades específicas de la escuela. A través de un análisis del coeficiente de alfa de Cronbach en el programa Minitab, se determinó la confiabilidad de cada factor. A continuación, se describe en mayor detalle cada uno los factores:

- *Políticas administrativas.* Mide la forma en cómo se manejan los reglamentos, políticas y controles, cómo se fijan los objetivos y la forma en que se planifica el trabajo. La consistencia interna de este factor obtenida mediante el coeficiente de Cronbach es de 0,76. Los ítems que evalúan este factor son: 1, 10, 18, 26, 33 y 41.
- *Beneficios laborales.* Corresponde a las recompensas y beneficios que tiene el personal al trabajar en la institución y cómo se siente al respecto. Se determinó que el coeficiente de Cronbach para este factor es de 0,72 y está compuesto por los siguientes ítems: 2, 11, 19, 27, 34 y 42.
- *Condiciones físicas.* Indica si el ambiente físico (como el nivel de luz, ruido, entre otros) y los materiales facilitan la ejecución del trabajo del personal. El factor está conformado por los ítems: 3, 12, 20, 28, 35 y 43 y tiene un coeficiente de alfa de Cronbach de 0,78.
- *Estilo de dirección.* Representa la percepción del personal con respecto al grado de participación en la toma de decisiones. También evalúa si los estilos de dirección son de carácter participativo o autocrático. Los ítems que evalúan este factor son: 4, 8, 13, 21, 36 y 44 y se encontró un coeficiente de Cronbach de 0,81.

- *Motivación.* Mide los niveles de motivación del personal con respecto a sus funciones, metas y necesidades tanto personales como profesionales. Se encontró que el alfa de Cronbach para este factor es de 0,78 y los ítems que miden este constructo son: 5, 14, 22, 29, 37, 45 y 49.
- *Nivel de trabajo.* Da una valoración sobre la cantidad y la calidad de trabajo, es decir si el personal se siente satisfecho con el tipo de trabajo que realiza y la cantidad asignada. Este factor está conformado por los ítems: 6, 15, 23, 30, 38 y 46 y se halló un coeficiente de Cronbach de 0,78.
- *Relaciones interpersonales.* Representa el sentimiento del grupo en base a la existencia de cooperación y ayuda entre el personal de la escuela. Además, pone énfasis en los grupos sociales y la preocupación por el bienestar de los compañeros dentro de la escuela. Este factor tiene un coeficiente de Cronbach de 0,79 y sus ítems son: 7, 16, 24, 31, 39, 47 y 50.
- *Comunicación.* Evalúa el proceso y los estilos de comunicación entre el personal sobre diversos aspectos tales como: metas, cambios, actividades, resultados, entre otros. Los ítems que son parte de este factor son: 9, 17, 25, 32, 40 y 48 y tiene un coeficiente de Cronbach de 0,81.

El estado del clima organizacional para cada variable y para el total de las variables se determina en base a los promedios obtenidos respectivamente. Tomando en cuenta que el instrumento es una escala tipo Likert que va de 1 a 5 puntos, un promedio cercano a 1 indica una debilidad, un valor próximo a 3 muestra que está en desarrollo y un valor de 5 sería evidencia de una fortaleza del clima organizacional.

Descripción de participantes

Número.

En el estudio participaron 27 personas.

Género.

Los participantes fueron 7 hombres y 20 mujeres.

Características especiales relacionadas con el estudio

Los participantes fueron profesores de primero a séptimo año de educación general básica que trabajan en la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar de Cumbayá.

Fuentes y recolección de datos

La información proviene principalmente de las actividades realizadas con el personal, de las entrevistas semiestructuradas y de las encuestas sobre clima organizacional mencionadas anteriormente. Dichas actividades se llevaron a cabo en las instalaciones de la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar, después de haber terminado la jornada escolar en un horario de 1:30 a 3:15, tiempo en el cual el personal permanecía en la institución para realizar diferentes actividades. El proceso de recolección de datos se llevó a cabo en tres etapas: diagnóstico, implementación de estrategias y evaluación, las mismas que se detallan a continuación.

Etapas 1. Diagnóstico.

Se realizó una reunión con el personal para informales sobre el proyecto e invitarlos, conocerlos y motivarlos a participar, para lo cual se realizó una presentación en PowerPoint (Anexo E). Se informó los principales aspectos tales como objetivos, procedimientos, confidencialidad, etc.

Durante esta etapa también se llevó a cabo una entrevista semiestructurada a profundidad con la directora de la escuela con el propósito de obtener información general de

la escuela y de determinar los principales factores que influyen en el clima laboral. Además, se realizaron las entrevistas semiestructuradas con un 15% del personal escogido de manera aleatoria. Las entrevistas tuvieron una duración de entre 25 y 30 minutos y fueron la base importante para identificar las principales características y factores que afectan al clima laboral en la escuela.

Como parte final de esta etapa, se aplicó a todo el personal la encuesta sobre clima organizacional, la cual toma en cuenta los factores más importantes que afectan al clima de trabajo de la escuela.

Etapa 2. Implementación de estrategias

En base a los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico, se realizaron intervenciones y se implementaron estrategias para mejorar el clima organizacional de la escuela. Estas intervenciones consistieron principalmente de dinámicas y ejercicios grupales enfocados en mejorar las relaciones interpersonales y los procesos de comunicación dentro de la escuela con el objetivo de crear un excelente clima de trabajo dentro de la institución. Las dinámicas tuvieron una duración de 45 minutos y se realizaron una vez a la semana en las instalaciones de la escuela. A continuación se describen las intervenciones realizadas.

Intervención No. 1: “Los Dioses”

Objetivos

- Propiciar la integración del grupo.
- Motivar el liderazgo personal y constructivo de cada integrante

Descripción

Este ejercicio es una adaptación de la dinámica “Los Dioses del Olimpo” de Gerza (2012). La intervención consiste en que los participantes identifiquen características propias

sobre su estilo de liderazgo, sus cualidades y defectos y que compartan esta información con sus compañeros, para lograr identificar formas sanas de liderar y trabajar con sus compañeros.

Primero, se presentó a todo el grupo una introducción sobre estilos de liderazgo y la manera en que las actitudes, cualidades y defectos de los integrantes de un equipo pueden afectar los resultados que se obtienen. Luego, se presentó una tabla con características positivas y negativas de los Dioses, como se presenta en la siguiente tabla (Gerza, 2012):

Tabla 1. Dinámica “Características de los Dioses”

Dios	Positivas:	Negativas:
Dios 1	Establecía reglas, orientaba y corregía.	Intolerante, déspota, humillante, castigaba en exceso, vengativo.
Dios 2	Dios de la calma, de la serenidad, del equilibrio, de la razón.	Muy frío, sin emociones y sentimientos
Dios 3	Dios de la alegría, sentimientos, emoción, entrega apasionada.	Impulsivo, temperamental, visceral, conflictivo.
Dios 4	Responsable, muy trabajador, muy fuerte	Abrumado de trabajo, dinámico, acelerado.
Dios 5	Se rebela contra la injusticia, está en favor de los humildes, ayuda al resto.	Resentido social, candil de la calle y obscuridad en su casa
Dios 6	Seguro de sí mismo, alta autoestima.	Egoísta, solo piensa en él, narcisista.

Después, se pidió a los participantes que se identifiquen con un Dios y que piensen que tanto tienen de positivo y negativo de los diferentes Dioses. Posteriormente, se crearon subgrupos de 4 personas, en los que compartieron esta información y además discutieron sobre cómo sería el tipo de líder ideal. Finalmente, cada subgrupo socializó ante el grupo total con el objetivo de que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido en la vida diaria.

Intervención No. 2: “Collage sobre mi grupo”

Objetivos

- Propiciar la búsqueda de empatía entre los miembros a través de un collage.
- Toma de contacto y distensión grupal.

Descripción

Para esta dinámica se formaron subgrupos de cinco personas y se entregó revistas, tijeras, goma, marcadores y un pliego de papel a cada subgrupo. Con estos materiales, se pidió a cada grupo que hiciera un collage sobre cada uno de los integrantes de su subgrupo, en el que enfatizaron en las principales cualidades y factores positivos sobre cada integrante. Finalmente, un representante de cada subgrupo presentó a todo el grupo el collage, exponiendo las cualidades y virtudes de cada uno de sus integrantes.

Intervención No. 3: “La caricatura”

Objetivos

- Acercar emocionalmente a los integrantes.
- Prestar atención en la persona con quien se trabaja para conocerla mejor.

Descripción

Esta intervención es una adaptación de la dinámica “La caricatura” de Costales (2012), durante la cual los participantes trabajaron en parejas y realizaron una caricatura de sus compañeros.

Para empezar, se pidió a los miembros del grupo que se pongan de pie y que empiecen a caminar libremente por la sala, intentando dejar sus preocupaciones a un lado. Después, se

solicitó que escojan a la persona que estaba más cerca en aquel momento y que le comuniquen algo que les agrade de esta persona. Posteriormente, se invitó a los participantes a tomar asiento con sus parejas y se les entregó hojas y papel para que realizaran una caricatura sobre su compañero. Mientras realizaban el dibujo, se pidió a los participantes que platicuen con sus parejas sobre atributos, características y cualidades que les llamaban la atención del otro. Finalmente, cada pareja presentó la caricatura de su compañero ante todo el grupo y expusieron sus principales atributos.

Intervención No. 4: “Manejo de conflictos”

Objetivos

- Identificar y compartir reacciones sobre la forma de manejar conflictos.
- Reconocer fortalezas y debilidades en el manejo de conflictos.

Descripción

Este ejercicio es una adaptación de la dinámica “Manejo de Conflictos” realizada por Gerza (2012), con la cual se busca identificar métodos apropiados para resolver conflictos.

Para comenzar, se leyó a todo el grupo una serie de enunciados incompletos y se pidió completarlos. Para ello, primero se leyó el primer enunciado “Conflicto es...” y se dio el tiempo suficiente para que los participantes puedan escribir sus respuestas en sus hojas de trabajo. Se procedió de la misma manera, con los siguientes enunciados. Los enunciados que se leyeron fueron:

1. Conflicto es...
2. La vez en la cual mejor me sentí al solucionar un conflicto fue...
3. Si alguien no concuerda conmigo sobre un tema importante, yo generalmente...

4. Cuando me enfado, yo...
5. Después de un conflicto, se debe llegar a...
6. Reacciono a la crítica negativa de forma...
7. Cuando me enfrento a alguien que aprecio, yo...
8. Me siento más sensible ante un conflicto, cuando...
9. Cuando alguien no afronta un conflicto conmigo, yo...
10. Mi fortaleza cuando manejo un conflicto es...
11. Cuando no obtengo resultados positivos en un conflicto, yo...
12. Mi debilidad en el manejo de conflictos es...
13. Cuando pienso en un conflicto con una persona o situación desagradable, yo...
14. Evado confrontar directamente a una persona cuando...
15. Para manejar mejor los conflictos en el futuro, me gustaría ser capaz de superar...

Una vez completados todos los enunciados, se solicitó a los participantes formar subgrupos de 5 personas cada uno. En dichos subgrupos, los participantes compartieron las respuestas reportadas en sus hojas de trabajo y discutieron sobre cuál sería la mejor manera de resolver un conflicto, las estrategias, las fortalezas y debilidades. Para terminar, cada subgrupo compartió sus conclusiones con todo el grupo y se analizó como se puede aplicar lo aprendido en la vida diaria.

Etapa 3. Evaluación

Finalmente, se volvió a aplicar la encuesta sobre el clima organizacional para comparar y determinar los efectos que tuvieron las intervenciones realizadas sobre el clima laboral de la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar. Los resultados obtenidos, con su respectivo análisis se presentan en la siguiente sección.

ANÁLISIS DE DATOS.- CAPÍTULO 4

Detalles del análisis

Los resultados obtenidos en la presente investigación fueron obtenidos en base a las percepciones de los encuestados a través de los ítems planteados en el instrumento de medición del clima laboral, que fue explicado en la sección anterior. Tras realizar la recolección de datos, se tabuló la información y procedió a realizar el análisis estadístico para determinar el efecto que tuvo la intervención realizada sobre el clima organizacional de la escuela.

El análisis mencionado se llevó a cabo mediante el software estadístico “Minitab” versión 16. Para ello, se realizaron dos aplicaciones del instrumento de medición del clima laboral. La primera aplicación se realizó antes de realizar la intervención y sirvió para diagnosticar y determinar los factores sobre los cuales se debía trabajar para mejorar el clima organizacional de la escuela.

Primero se realizó el análisis de la correlación de Pearson para determinar la relación que existe entre los ítems del instrumento de medición y establecer su consistencia interna. Se encontró que los ítems están relacionados positivamente, ya que todos los coeficientes para los ítems fueron superiores a 0,37. La tabla de coeficientes de Pearson se puede ver con mayor detalle en el anexo F.

Además, mediante un análisis de alfa de Cronbach se determinó la consistencia interna del instrumento, la cual fue de 0,75. De igual manera, se procedió a realizar un análisis de los factores que mide el instrumento y se encontró el alfa de Cronbach para cada factor. Los valores encontrados fueron: políticas administrativas (0,76), beneficios laborales (0,72), condiciones físicas (0,78), estilos de dirección (0,81), motivación (0,78), nivel de trabajo (0,78), relaciones interpersonales (0,79) y comunicación (0,81).

Por otro lado, la segunda aplicación del instrumento sirvió para medir los cambios y efectos que surgieron en el clima de trabajo de la escuela una vez concluida la intervención realizada para mejorar el clima de trabajo de la escuela.

Para realizar el análisis estadístico de los datos obtenidos antes y después de la intervención, se calculó las medias (o promedios) y desviaciones estándar para cada ítem de cada uno de los factores que evalúa el cuestionario de clima laboral. Además, se calculó la media para cada uno de los factores y con estos valores se obtuvo la media total del clima organizacional de la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar.

En la tabla 2, se presentan la media por ítem (M), la desviación estándar (DE), la media por factor (MF) y la media total del clima laboral previos y posteriores a la implementación de la intervención.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos por factor del clima organizacional en la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar, antes y después de la intervención.

Factor	Ítem	Antes			Después		
		M	DE	MF	M	DE	MF
Políticas Administrativas	1	4,42	0,72	4,02	4,44	0,69	4,12
	10	4,50	0,72		4,63	0,49	
	18	3,83	0,92		3,93	0,78	
	26	4,25	0,79		4,33	0,68	
	33	4,29	0,62		4,30	0,61	
	41	2,83	1,17		3,07	0,96	
Beneficios Laborales	2	4,00	0,72	4,00	4,11	0,51	4,03
	11	4,29	0,62		4,30	0,61	
	19	4,00	0,83		4,11	0,75	
	27	3,88	0,68		3,82	0,68	
	34	3,96	0,69		3,74	0,86	
	42	3,88	0,74		4,07	0,68	
Condiciones físicas	3	4,21	0,72	4,07	4,19	0,68	4,12
	12	4,63	0,58		4,67	0,55	
	20	4,00	0,93		4,04	0,81	
	28	3,83	0,92		3,89	0,80	
	35	4,00	0,93		4,07	0,73	
	43	3,75	0,85		3,85	0,72	

Estilos de Dirección	4	4,21	1,06	4,21	4,41	0,93	4,36
	8	4,46	0,78		4,63	0,57	
	13	4,58	0,65		4,63	0,63	
	21	4,30	0,91		4,41	0,80	
	36	4,00	1,22		4,15	1,06	
	44	3,71	0,99		3,93	0,78	
Motivación	5	4,79	0,42	4,32	4,82	0,40	4,33
	14	4,08	0,77		4,07	0,68	
	22	4,38	0,71		4,37	0,69	
	29	3,88	0,90		3,96	0,81	
	37	4,25	0,68		4,26	0,66	
	45	4,50	0,51		4,48	0,51	
Nivel de Trabajo	49	4,38	0,65	4,22	4,37	0,63	4,27
	6	4,29	0,62		4,26	0,59	
	15	4,17	0,57		4,15	0,53	
	23	4,54	0,59		4,52	0,58	
	30	4,42	0,65		4,41	0,64	
	38	3,38	0,97		3,82	0,62	
Relaciones Interpersonales	46	4,50	0,59	3,93	4,48	0,58	4,34
	7	4,50	0,66		4,44	0,51	
	16	3,58	0,93		4,15	0,66	
	24	4,04	0,75		4,41	0,50	
	31	4,00	1,02		4,22	0,70	
	39	3,71	0,96		4,33	0,68	
Comunicación	47	4,04	0,75	3,97	4,52	0,51	4,27
	50	3,67	1,17		4,33	0,55	
	9	4,13	0,90		4,26	0,66	
	17	3,67	0,87		4,19	0,68	
	25	4,33	0,82		4,26	0,66	
	32	3,96	1,12		4,30	0,61	
Media Total del Clima Laboral	40	3,79	0,83	4,09	4,22	0,75	4,23
	48	3,96	0,86		4,37	0,49	

La media total del clima laboral antes y después de la intervención indica que las intervenciones realizadas tuvieron un efecto positivo sobre el clima organizacional de la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar. La media total previa a la implementación de la intervención fue de 4,09, valor que aumentó 0,14 decimas después de la intervención, ya que

la media fue de 4,23. Las medias obtenidas reflejan que el clima laboral se encuentra en una posición tendiente a *De acuerdo* y es una fortaleza de la institución que puede seguir en un mejoramiento continuo. Pese a que los resultados obtenidos indican que la intervención realizada fue efectiva, es necesario analizar más detalladamente los resultados obtenidos en cada uno de los factores del clima de trabajo.

En base a los resultados presentados en la tabla 1, se elaboró un gráfico que permite una mejor apreciación de las medias por factor obtenidas antes y después de la intervención. Los resultados por factor mostrados en la figura 4, indican que las variables cuyas medias obtuvieron valores más bajos previo a la intervención fueron: las relaciones interpersonales (3,93) y la comunicación (3,97), razón por la cual las dinámicas realizadas se enfocaron en mejorar estos factores.

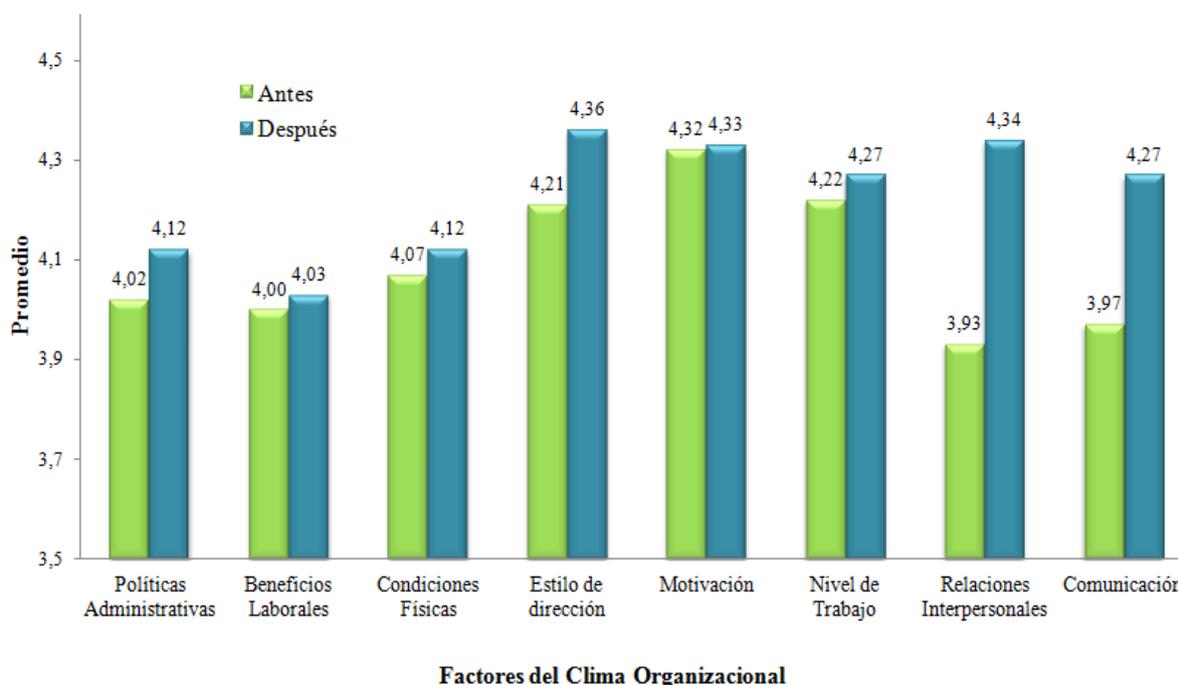


Figura 4. Media por factor del clima laboral antes y después de la intervención.

Como se puede ver en la figura 4, cada uno de los ocho factores del clima organizacional presentó mejores promedios tras la implementación de la intervención. Las políticas administrativas mejoraron de 4,02 a 4,12, los beneficios laborales de 4,00 a 4,03, las condiciones físicas de 4,07 a 4,12, los estilos de dirección de 4,21 a 4,36, la motivación 4,32 a 4,33, el nivel de trabajo de 4,22 a 4,27, las relaciones interpersonales de 3,93 a 4,34 y la comunicación de 3,97 a 4,27.

Los resultados obtenidos en los factores sobre los cuales se trabajaron (las relaciones interpersonales y la comunicación) permiten afirmar el fortalecimiento de estas variables, como se puede apreciar en la figura 4. Mediante la implementación de diversas estrategias, la intervención se enfocó en mejorar aspectos tales como: liderazgo, trabajo en equipo, canales de información, manejo de conflictos y técnicas de grupo. Estas estrategias favorecieron a crear un ambiente de confianza y respeto, lo que a su vez, dio origen a una mejor percepción del clima laboral de la escuela.

Además, en base a las medias mostradas en la figura 4, se puede notar que el factor *estilos de dirección* tuvo un cambio importante, a pesar de que no se trabajó directamente sobre este factor. La razón que probablemente explicaría este hecho, es que la directora recibió retroalimentación constante durante la ejecución del proyecto, lo cual podría haber intervenido positivamente sobre el estilo de dirección.

Los resultados de las medias obtenidas indican que en general existe una percepción positiva sobre el clima organizacional de la escuela. Además, los resultados corroboran el éxito de la intervención y afirman la hipótesis planteada, ya que las estrategias implementadas permitieron un mejoramiento de la calidad de las relaciones interpersonales y de los estilos de comunicación, lo que favoreció al clima laboral de la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar.

Importancia del estudio

Este estudio tuvo una importancia significativa ya que contribuyó al mejoramiento del clima organizacional de la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar. Los principales beneficiarios son los profesores y demás personal que forma parte de este plantel educativo, a quienes se ayudó para que se sientan mejor dentro de su ambiente de trabajo. También se espera que al mejorar el clima organizacional de la escuela también se beneficien los estudiantes, padres de familia y demás miembros que la conforman, ya que un mejor ambiente laboral probablemente mejoraría la forma de enseñar y dar clases de los profesores. Como consecuencia, los estudiantes podrían beneficiarse de una educación de mejor calidad, lo que es una importante ventaja educativa.

Finalmente, la presente investigación podría contribuir a profesionales en el área o a estudiantes que necesiten de datos cuantificables en cuanto a la validez y aplicación de intervenciones para mejorar el clima laboral dentro del ámbito educativo. Esta investigación, además, favorece tanto a la Universidad San Francisco de Quito como a la comunidad en general, debido a que los resultados presentados son útiles para futuras investigaciones que se deseen efectuar en esta área de la psicología organizacional.

Resumen de sesgos del autor

Uno de los principales sesgos del autor radica en la expectativa de que las intervenciones realizadas favorecerían al mejoramiento del clima laboral de la escuela. Sin embargo, un aspecto importante a tener en cuenta es que dicha mejora no necesariamente fue causada por la implementación de la intervención, sino, más bien, puede deberse a factores ajenos a la investigación que ocurrieron simultáneamente durante la realización del proyecto (como por ejemplo las actividades de integración organizadas por la directora, festejos por el día del maestro, entre otras). Debido a que no se puede determinar con exactitud si el

mejoramiento del clima laboral en la escuela se debió a las intervenciones realizadas o a otros factores, se puede evidenciar la existencia de este sesgo por parte de la investigadora.

Otro sesgo en el que incurre la investigadora es que asume que las intervenciones realizadas tuvieron un efecto positivo sobre todos los participantes. No obstante, debido a que la información proporcionada en las encuestas era totalmente anónima, no se puede comprobar con precisión el efecto que tuvo la intervención sobre cada uno de los participantes, sino más bien se procedió a evaluarlos en forma general.

Los sesgos mencionados deben ser tomados en cuenta, ya que limitan en cierta medida la generalización de los resultados de la presente investigación.

CONCLUSIONES.- CAPÍTULO 5

Respuesta a la pregunta de investigación

El clima organizacional es un factor muy importante en cualquier tipo de organización, ya que a través del mejoramiento del clima de trabajo, una organización puede obtener mejores resultados y ofrecer mejores condiciones para quienes la conforman.

Dentro del ámbito educativo, mantener un clima laboral positivo es importante porque este ejerce una influencia no solo sobre los profesores y el personal administrativo, sino también sobre la comunidad educativa, es decir sobre sus estudiantes y padres de familia. Por esta razón, se empleó diversas estrategias para mejorar el clima laboral de la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar.

En base a las encuestas realizadas, se determinó que los factores que afectaban negativamente al clima laboral de la escuela eran: las relaciones interpersonales y la comunicación, por lo que se planteó la hipótesis de que al trabajar sobre estos factores se conseguiría que los empleados tengan una mejor relación con sus compañeros y una mejor percepción de su entorno de trabajo, lo que crearía un mejor ambiente de trabajo.

Tras la implementación de la intervención, se logró comprobar la hipótesis planteada y se concluyó que la intervención fue efectiva y exitosa, ya que evidentemente tuvo un efecto positivo sobre el clima organizacional de la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar.

A pesar de que la intervención tuvo resultados positivos y contribuyó a fortalecer el clima organizacional del plantel educativo, es necesario tener en cuenta que el proyecto tuvo una duración a corto plazo, por lo que se considera necesario que el personal de la escuela trabaje constantemente en conservar un buen ambiente de trabajo, que favorezca al nivel de satisfacción del personal y los motive a realizar una mejor labor.

Limitaciones del estudio

Pese a que la intervención tuvo un efecto sobre el clima laboral de la escuela, el estudio presenta algunas limitaciones. Para empezar, el estudio no puede ser generalizado a otras instituciones, ya que fue llevado a cabo en la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar y la información y resultados obtenidos se limitan exclusivamente a este centro educativo. Además, los resultados obtenidos se basan únicamente en la información proporcionada por el personal de la institución, según su experiencia personal durante el tiempo que han trabajado en la misma. Otra limitación del estudio es el rango de edad, ya que la edad de los participantes oscilaba entre 28 y 55 años, con una media de 42,4 años. Finalmente, existe una limitación con respecto al nivel educativo de los participantes, ya que la intervención estuvo destinada a profesionales con un título de mínimo tercer nivel.

Las limitaciones metodológicas de diseño del presente estudio ocurrieron principalmente en la etapa de la implementación de estrategias. Para empezar, hubiera sido ideal trabajar durante un período más largo de tiempo para poder realizar más dinámicas. Además, el tiempo que disponían semanalmente los participantes para participar en las intervenciones realizadas era de solo 45 minutos, por lo que no se pudieron planear actividades más elaboradas que permitan obtener mejores resultados. Finalmente, hubiera sido ideal que todo el personal esté presente durante todas las intervenciones, sin embargo; por diversos motivos (enfermedad, trabajo, calamidades domésticas, entre otras), algunos participantes no pudieron estar presentes durante alguna de las dinámicas, lo que pudo haber afectado los resultados de la investigación.

Recomendaciones para futuros estudios

Para futuros estudios, se recomienda trabajar en la creación de un instrumento de medición de clima laboral estandarizado para las organizaciones ecuatorianas, que tome en cuenta factores específicos de las mismas y que se adapte a sus necesidades, de tal modo que

permita un mejor diagnóstico del clima organizacional en las empresas del Ecuador.

Además, sería conveniente que se incremente el número de publicaciones ecuatorianas con métodos calificables, con el propósito de obtener una mayor cantidad de fuentes de información, que permitan realizar diagnósticos e intervenciones más íntegros sobre el ambiente de trabajo en las organizaciones ecuatorianas de cualquier tipo.

Resumen general

El clima laboral es la percepción que sostienen los integrantes sobre el conjunto de características del ambiente de trabajo, sobre las estructuras y procesos de una organización en particular y que influyen directa o indirectamente sobre el comportamiento de los trabajadores (Reinoso & Araneda, 2007).

A partir del concepto de clima organizacional y tomando en cuenta la influencia que ejerce este sobre el trabajo que realiza un empleado, se decidió realizar un diagnóstico e intervención para mejorar el clima de trabajo en la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar.

Primero, se realizó un diagnóstico para obtener una evaluación del clima laboral de la escuela. Para ello, en base a la información recopilada mediante entrevistas semiestructuradas, se diseñó un instrumento de medición de clima laboral, el cual evalúa ocho factores: políticas administrativas, beneficios laborales, condiciones físicas, estilos de dirección, motivación, nivel de trabajo, relaciones interpersonales y comunicación.

El instrumento se aplicó a todo el personal y tras analizar los resultados se encontró que los factores de relaciones interpersonales y comunicación tenían los puntajes más bajos, por lo que se decidió trabajar en ellos. Para ello, se diseñó la intervención, la cual consistió principalmente de dinámicas grupales que se enfocaron en mejorar aspectos como: liderazgo, trabajo en equipo, canales de información, manejo de conflictos y técnicas de grupo, los que contribuyeron al fortalecimiento tanto del factor de relaciones interpersonales, como del de comunicación.

Una vez terminada la intervención, se aplicó nuevamente el cuestionario inicial y se procedió a analizar los resultados. Los hallazgos de esta investigación indican que la intervención realizada tuvo un efecto positivo sobre el clima laboral de la escuela, ya que se logró crear un ambiente de confianza y respeto, el cual, dio origen a una mejor percepción del clima laboral de la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar.

REFERENCIAS

- Becerra, S. (2006) ¿Cómo podemos intervenir para fortalecer el clima educativo en tiempos de innovación? *Estudios Pedagógicos* 32 (2), 47-71 . Obtenido el 18 de febrero de 2013 de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052006000200003&script=sci_arttext
- Bris, M. M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación* 27, 103-117. Obtenido el 18 de febrero de 2013 de <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf>
- Brunet, Luc. (1987). Cambio de clima dentro de una óptica de desarrollo organizacional. *El clima de trabajo en las organizaciones*, 104-109. México: Trillas.
- Cárdenas, L. Arciniegas, Y. C. & Barrera. M. (2009) Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127.
- Castillo, L., Lengua, C., Pérez, P.A., (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4(1), 40-47.
- Ceballos, K. & Ceballos, G. A. (2008) Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de producción de aceite de palma africana de la ciudad de Santa Marta 2006. *Revista Clio América. Universidad del Magdalena*. Obtenido el 18 de febrero de 2013 de http://clioamerica.unimagdalena.edu.co/Ediciones/Volumen_2/No_3/Clio_Vol_02_Ed_3-06.pdf
- Chiavenato, I. (1994) *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Mc Graw Hill.
- Consejo Ejecutivo (2012) Proyecto Educativo Institucional de La “Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar”
- Costales, J. (2012) *Manual para manejo de grupos*. Quito. USFQ
- French, W. L. & Bell, C. H. (1996) *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México. Prentice Hall.
- French, W. L., Bell, C. H. & Zawacki, R. A. (2007) *Desarrollo Organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio*. México Mc Graw Hill.
- Gerza (2012) *Dinámicas del Grupo Gerza*. Obtenido el 07 de marzo de 2013 de <http://gerza.com/dinamicas/dinamicas.html>
- Guízar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. México. Mc Graw Hill
- Méndez, C. (2006) *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Centro Editorial. Colección Lecciones.

- Pallares, A., Puerto, S. & Ceballos, G. A. (2005) Intervención psicológica para mejorar el clima organizacional en el personal asistencial de una empresa social del estado de la ciudad de Santa Marta (Colombia). *Universidad del Magdalena. Fondo editorial*. Obtenido el 18 de febrero de 2013 de <http://scienti.colciencias.gov.co:8084/publindex/docs/articulos/1794-5992/8/54.pdf>
- Reinoso, H. & Araneda, B. G (2007). Diseño y Validación de un Modelo de Medición de Clima Organizacional basado en Percepciones y Expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*. 39-54, Obtenido el 18 de febrero de 2013 de <http://web.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=3dba3c47-368f-49ac-85d2-c5d4a26b3fd8%40sessionmgr110&hid=112>
- Robbins, S (1996) *Comportamiento Organizacional*. Teoría y Práctica. México. Prentice Hall.
- Rodríguez, P. & Remus, G. (2004) Clima organizacional: Conceptos y Experiencias. Vol. 24, 27-30. Obtenido el 27 de febrero de 2013 de <http://web.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/ehost/detail?sid=e30e168e-eb52-4722-9d88-bac7dfa876d1%40sessionmgr104&vid=7&hid=120&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&jid=166N>
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C. & Machado, B & Cañedo R (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*. 20(4), 67-75. Obtenido el 18 de febrero de 2013 de <http://web.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ae2a3461-baa9-47b5-b3de-b5425231450a%40sessionmgr112&vid=6&hid=112>

ANEXOS

**ANEXO A: CERTIFICADO DE PRÁCTICAS DE LA ESCULA FISCAL MIXTA
CARLOS AGUILAR**



ESCUELA FISCAL MIXTA "CARLOS AGUILAR"



CERTIFICACIÓN

La que suscribe, Señora Directora (E) de la Escuela Fiscal Mixta "CARLOS AGUILAR" de Cumbayá, a petición verbal de las interesadas,

CERTIFICA:

Que la Senorita: LIZETH PAREDES, estudiante de la UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO, realizó 45 horas de taller en nuestra institución con el tema **Diagnóstico e Intervención para mejorar el Clima Laboral** con los Docentes de la Escuela Fiscal Mixta "Carlos Aguilar".

La interesada, puede hacer uso del presente, en el lugar y para los fines legales que creyera convenientes.

Cumbayá, 2013-04-16

MSc. Liza Torres
DIRECTORA (E)



**ANEXO B: CARTAS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO POR EL COMITÉ DE
BIOÉTICA DE LA USFQ**



Comité de Bioética, Universidad San Francisco de Quito
El Comité de Revisión Institucional de la USFQ
The Institutional Review Board of the USFQ

Quito, 12 de Marzo de 2013

Señorita
Lizeth Alexandra Paredes Alfaro
Estudiante
UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
Presente

De mi mejor consideración:

Por medio de la presente, el Comité de Bioética de la Universidad San Francisco de Quito se complace en informarle que su estudio "Diagnóstico e intervención para mejorar el clima organizacional en la "Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar" en la Parroquia de Cumbayá", ha sido aprobado con fecha **12 de Marzo de 2013**, en particular a lo que se refiere a:

- Protocolo de investigación
- Consentimiento informado
- Encuesta sobre clima organizacional
- Entrevista con preguntas semi-estructuradas

Esta aprobación tiene una duración de **un año (365 días)**, transcurrido el cual se deberá solicitar una extensión si fuere necesario. En toda correspondencia con el Comité de Bioética, favor referirse al siguiente código de aprobación: **2013-21T**.

El Comité estará dispuesto, a lo largo de la implementación del estudio, a responder cualquier inquietud que pudiere surgir tanto de los participantes como de los investigadores. Es importante recordar que el Comité debe ser informado de cualquier novedad, especialmente eventos adversos, dentro de las siguientes 24 horas. Asimismo, el Comité debe ser notificado de la fecha de término del proyecto.

El Comité de Bioética ha otorgado la presente aprobación en base a la información entregada por los solicitantes, quienes al presentarla asumen la veracidad, corrección y autoría de los documentos entregados. De igual forma, los solicitantes de la aprobación son los responsables de aplicarlos de manera correcta en la ejecución de la investigación, respetando los documentos y condiciones aprobadas por el Comité, así como la legislación vigente aplicable y los estándares nacionales e internacionales en la materia.

Atentamente,

William F. Waters, Ph.D.
Presidente del Comité de Bioética
Universidad San Francisco de Quito

Casilla Postal 17-12-841 , Quito, Ecuador
comitebioetico@usfq.edu.ec
PBX (593-2) 297-1775





Comité de Bioética, Universidad San Francisco de Quito
El Comité de Revisión Institucional de la USFQ
The Institutional Review Board of the USFQ

Quito, 20 de Marzo de 2013

Señorita
Lizeth Alexandra Paredes Alfaro
UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
Presente

De mi mejor consideración:

Por la presente el Comité de Bioética de la Universidad San Francisco de Quito notifica a usted la aprobación de su solicitud de modificación del protocolo **2012-21T**, "Diagnóstico e intervención para mejorar el clima laboral en la Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar, en la Parroquia de Cumbayá", específicamente en lo que se refiere a:

Modificación del Protocolo, para que la muestra incluya 32 participantes en el grupo experimental, en lugar de 16 en el grupo control y 16 en el experimental.

El Comité estará dispuesto a lo largo de la implementación del estudio a responder tanto a los participantes como a los investigadores en cualquier inquietud que pudiera surgir.

El Comité de Bioética ha otorgado la presente aprobación en base a la información entregada por la Investigadora principal en la "Solicitud de renovación o modificación de protocolos aprobados", quien al presentarla asume la veracidad, corrección y autoría de los documentos entregados. De igual forma, la solicitante es responsable de llevar a cabo la investigación respetando los documentos y condiciones aprobadas por el Comité, así como la legislación vigente aplicable y los estándares nacionales e internacionales en la materia.

Aprovechamos esta oportunidad para enviar nuestro cordial saludo.

Atentamente,

William F. Waters, Ph.D.
Presidente del Comité de Bioética
Universidad San Francisco de Quito

Casilla Postal 17-12-841, Quito, Ecuador
comitebioetico@usfq.edu.ec
PBX (593-2) 297-1775



ANEXO C: FORMATO DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DEL CLIMA LABORAL

Entrevista de Clima Laboral

La entrevista tiene como objetivo obtener una idea general de la percepción del clima laboral de les escuela. La información proporcionada es CONFIDENCIAL y servirá para desarrollar nuevas ideas a fin de comprender mejor el ambiente de la escuela.

Las preguntas que se realizarán son:

- ¿Cómo percibe el clima laboral de la escuela? ¿Por qué?
- ¿Considera que el personal tiene la libertad para realizar su trabajo, es decir en como lo planifican, en como dan clases (metodología), en que horarios?
- ¿Conoce los objetivos de la escuela?
 - ¿Piensa que se estimula al personal docente a que tengan compromiso con los objetivos de la institución? ¿Por qué?
- ¿Cree que el personal cuenta con un sistema de recompensas adecuado?
 - ¿Piensa que se sienten satisfechos con el salario y demás beneficios que reciben según las funciones que desempeñan?
- ¿Cree que existe cooperación entre el personal y que se sienten parte de la organización? ¿Por qué?
- ¿Piensa que el personal cuenta con un espacio adecuado y con los materiales necesarios para realizar su trabajo? ¿Están en buenas condiciones?
- ¿Piensa que el personal se siente motivado por el trabajo que realiza? ¿Por qué?
- ¿Considera que la cantidad de trabajo es adecuada?
- ¿Existe compañerismo y un ambiente de colaboración entre el personal?

- ¿Las relaciones interpersonales entre los empleados pueden ser consideradas como relaciones de trabajo o amistad?
- ¿Existen actividades de integración para mejorar la relación entre el personal?
¿Cuáles?
- ¿Considera que los estilos de dirección son participativos o autocráticos? ¿Por qué?
- ¿Considera que existe una comunicación abierta y espontánea entre todo el personal dentro de la institución? ¿Por qué?
- ¿El trabajo contribuye al crecimiento personal del personal?

ANEXO D: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

La presente encuesta tiene como objetivo obtener una medida general sobre el clima organizacional de la escuela con la finalidad de determinar áreas de mejora en la misma.

Debe tener presente que las respuestas son opiniones basadas en su propia experiencia laboral. Además, debe saber que la información proporcionada en esta encuesta es ANÓNIMA y totalmente CONFIDENCIAL y será utilizada únicamente para los propósitos de la investigación.

DATOS GENERALES

Sexo: M F

Edad:

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan una serie de enunciados, los mismos que deben ser calificados con la siguiente escala:

Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4	5

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los siguientes enunciados y marque con una (x) en el número que mejor represente su respuesta.

Nº.	ENUNCIADO	RESPUESTA					
1.	Considero que la escuela ha establecido metas y tiene un propósito.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
2.	Conozco los puestos a los que pudiera aplicar cuando esté listo	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
3.	Mi espacio de trabajo facilita a que lo haga bien.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
4.	Puedo hablar libremente con la directora incluso cuando estoy en desacuerdo con él o ella.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
5.	Mi trabajo me ayuda a sentirme bien.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
6.	Me han explicado exactamente lo que debo hacer en mi trabajo.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
7.	Me siento parte de mi trabajo y mi gente.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
8.	La directora me guía siempre de manera positiva.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			

9.	Me informan sobre las metas, cambios, resultados, y/o actividades de la escuela.	1	2	3	4	5
10.	Conozco lo que debo y lo que no debo hacer en la escuela.	1	2	3	4	5
11.	Considero que los beneficios que ofrece la escuela me motivan.	1	2	3	4	5
12.	Me gusta mi área de trabajo.	1	2	3	4	5
13.	La directora me trata con cortesía.	1	2	3	4	5
14.	Puedo hacer amistad con mis compañeros de trabajo..	1	2	3	4	5
15.	Puedo hacer todo lo que esperan de mí.	1	2	3	4	5
16.	El ambiente de trabajo con mis compañeros es ideal para realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5
17.	Considero que los medios de comunicación interna son efectivos.	1	2	3	4	5
18.	Me capacitaron en todo lo que necesitaba saber para hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5
19.	En la escuela se promueve primero a sus empleados antes de buscar en el mercado.	1	2	3	4	5
20.	Los materiales y mobiliario que uso en mi trabajo se encuentran en buenas condiciones.	1	2	3	4	5
21.	Cuando los resultados de mi trabajo no son los esperados, la directora me lo comunica de forma apropiada.	1	2	3	4	5
22.	Siento que he cumplido con lo que quería hacer en mi vida trabajando aquí.	1	2	3	4	5
23.	Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
24.	Los problemas en mi área de trabajo se resuelven de buena manera o de manera efectiva.	1	2	3	4	5
25.	La comunicación con la directora es efectiva y oportuna.	1	2	3	4	5
26.	Se atienden las necesidades del personal para facilitar que realicen su trabajo.	1	2	3	4	5
27.	Mi sueldo tiene relación con el trabajo que hago.	1	2	3	4	5
28.	Cuento con el equipo y materiales necesarios para realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5
29.	En mi trabajo me hacen querer llegar más alto.	1	2	3	4	5
30.	Mi trabajo ayuda a la escuela a lograr sus objetivos.	1	2	3	4	5

31.	En mi área de trabajo se promueve el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
32.	La directora escucha mis ideas y comentarios.	1	2	3	4	5
33.	Conozco mis derechos como trabajador.	1	2	3	4	5
34.	Mi salario me permite cubrir mis gastos familiares.	1	2	3	4	5
35.	La iluminación, ventilación, temperatura y nivel de ruido de mi lugar de trabajo es adecuada y me permite realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5
36.	Cuando obtengo un buen resultado en mi trabajo, la directora lo reconoce.	1	2	3	4	5
37.	Me siento motivado(a) con mi trabajo.	1	2	3	4	5
38.	Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me asignan.	1	2	3	4	5
39.	Puedo contar con mis compañeros cuando existe algún problema en mi trabajo.	1	2	3	4	5
40.	La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.	1	2	3	4	5
41.	Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se realizan según al desempeño del empleado.	1	2	3	4	5
42.	En general, me siento bien con el sueldo que recibo.	1	2	3	4	5
43.	Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo.	1	2	3	4	5
44.	Reviso con la directora mi trabajo para encontrar nuevas ideas que aumenten mi efectividad.	1	2	3	4	5
45.	Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades.	1	2	3	4	5
46.	Me siento útil con el trabajo que realizo.	1	2	3	4	5
47.	Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
48.	La directora conoce mis problemas de trabajo	1	2	3	4	5
49.	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales.	1	2	3	4	5
50.	Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos.	1	2	3	4	5

**ANEXO F: PRESENTACIÓN SOBRE EL PROYECTO DE CLIMA LABORAL
REALIZADA PARA EL PERSONAL**

En la Escuela Fiscal Mixta
"Carlos Aguilar" vamos hacia
el éxito



Participa en el Proyecto sobre
Clima Organizacional (PCO)

¿Qué es el PCO?

- El PCO es el proyecto de Clima Organizacional que se llevará a cabo durante estas semanas en la escuela.
- A través de este proyecto descubriremos si el entorno, grupo y elementos de trabajo contribuyen a alcanzar los objetivos de la escuela, reconociendo fortalezas y áreas de oportunidad para crear un EXCELENTE lugar para trabajar y brindar lo mejor a los alumnos.

Objetivo

- Apoyar al mejoramiento del clima organizacional en la escuela, para brindarte un excelente ambiente de trabajo que favorezca a tu bienestar y crecimiento personal y profesional.



Proceso de Implementación PCO

1. Comunicación sobre PCO

2. Entrevistas personales

3. Aplicación de Encuestas

4. Intervenciones. Ejercicios personales y dinámicas grupales

5. Evaluación de resultados mediante la encuesta.

Pasos del proceso de Implementación del PCO

• 1. Comunicación:

En esta etapa te informaremos sobre los aspectos más relevantes del proyecto de clima organizacional, sus objetivos, beneficios y procedimientos.



Pasos del proceso de Implementación del PCO

- 2. Entrevistas personales: Podrás participar voluntariamente en una entrevista totalmente confidencial sobre tu percepción del clima laboral.

Estas entrevistas se basarán en diversos factores del clima laboral como autonomía, estructura, recompensa, condiciones físicas, calidad y cantidad de trabajo, ambiente social, comunicación y crecimiento personal



Pasos del proceso de Implementación del PCO

- **3. Encuestas:** En base a la información obtenida de las entrevistas, se realizará una encuesta del clima laboral de la escuela y tienes la libertad para decidir si deseas o no llenarla.
 - La encuesta se desarrollara en la tarde, después de haber terminado la jornada escolar y la información será totalmente confidencial.

Pasos del proceso de Implementación del PCO

- **4. Intervenciones:** Según los resultados de la encuesta, podrás participar en las diferentes dinámicas y ejercicios grupales e individuales que se llevarán a cabo en la escuela, después de terminada la jornada laboral.

Tu participación es muy valiosa, ya que beneficiará al clima laboral de la escuela, mejorará la relación con tus compañeros de trabajo y permitirá que te sientas mejor con el que trabajo que realizas.



Pasos del proceso de Implementación del PCO

- **5. Evaluación:** En esta etapa evaluaremos los resultados de todo el proceso. Para ello, volverás a llenar la encuesta inicial para compararlos con la información inicial.
- Una vez analizada la información, se informarán los resultados.



¿El PCO es confidencial?

- El proyecto sobre clima organizacional es completamente confidencial.
- Las respuestas proporcionadas en las entrevistas y la información proporcionada en las encuestas es totalmente CONFIDENCIAL, ninguna persona de la escuela tendrá acceso a la información que tu proporcionaste durante el desarrollo de este proyecto.

Participación en PCO

- La participación es totalmente voluntaria, tu decides si deseas o no participar en las diferentes etapas del proyecto
 - › Pero...
- Recuerda que tu participación es muy importante para obtener un análisis más completo del clima laboral de la escuela.

¡Gracias por tu atención!

¡No dudes en realizar tus preguntas!

ANEXO H: CONSENTIMIENTO INFORMADO

Consentimiento

Título de la investigación: “Diagnóstico e intervención para mejorar el clima laboral en la "Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar" en la Parroquia de Cumbayá”

1. Introducción

Usted ha sido invitado a participar en un estudio de investigación sobre el clima laboral en la "Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar", porque es muy importante que el personal docente se sienta cómodo y feliz con el trabajo que realizan en la escuela. Al realizar este estudio, mejorarán diversos aspectos del ambiente laboral como las relaciones interpersonales, la comunicación, el nivel de autonomía y otros factores que serán determinados a través de encuestas. Al participar en este estudio, usted podrá sentirse mejor y más motivado para alcanzar tanto sus objetivos personales como los objetivos de la escuela. De esta manera, se tendrá un mejor ambiente de trabajo, lo que traerá consecuencias positivas tanto para usted como para la institución.

Para participar usted debe tomarse el tiempo necesario para decidir si lo hará o no, conjuntamente con su familia y amigos. Este formulario incluye un resumen de la información que los investigadores analizarán con usted. Si usted decide participar en el estudio, recibirá una copia de este formulario. Le invitamos a compartir sus inquietudes sobre el estudio y a hacer todas las preguntas necesarias para que cualquier duda quede clara.

2. ¿Por qué se está realizando este estudio de investigación?

El presente estudio se realiza para tratar de mejorar el ambiente de trabajo dentro de la escuela, para identificar qué afecta el clima laboral y poder sugerir estrategias para mejorarlo.

3. ¿Hay algún beneficio por participar en el estudio?

Los beneficios que presenta el presente estudio para sus participantes y para la escuela es un mejoramiento del ambiente laboral. Se espera que los trabajadores se sientan mejor en su área de trabajo, lo que a su vez beneficia a la escuela, ya que los empleados que se sienten mejor en su área de trabajo tienen un mejor desempeño.

4. ¿Cuántas personas participarán en el estudio?

En el estudio participarán los empleados hombres y mujeres que actualmente trabajan en la “Escuela Fiscal Mixta Carlos Aguilar” y que acepten participar.

5. ¿En qué consiste el estudio?

El estudio será realizado de la siguiente manera:

1. Usted deberá llenar una encuesta anónima sobre el clima laboral de la escuela.
2. Usted podrá ser seleccionado para participar en una entrevista con la investigadora sobre clima laboral.

3. Después podrá participar en diferentes dinámicas y ejercicios tanto grupales como individuales, las cuales se llevarán a cabo en las instalaciones de la escuela, después de la jornada escolar. Las dinámicas consistirán de ejercicios que permitan la integración y mejor comunicación del personal. Por ejemplo, se le podría pedir que lea con su grupo un texto y que discuta con sus compañeros al respecto. Luego, podría pasar voluntariamente a compartir con el resto las frases y aspectos que más le impactaron.
4. Finalmente, usted llenará nuevamente la encuesta inicial sobre el clima laboral.

6. ¿Cuánto tiempo durará mi participación en el estudio?

La participación de los empleados será de aproximadamente una hora a la semana por tres semanas, es decir un total de 3 horas.

7. ¿Cuáles son los riesgos de participar en este estudio?

El único riesgo que podría existir es cierta incomodidad con la dinámica de grupos o también incomodidad para responder alguna de las preguntas de la encuesta. Además podría experimentar cierta ansiedad al momento de participar en las diferentes dinámicas grupales.

8. ¿La información o muestras que doy son confidenciales?

Mantener su privacidad es importante. Se hará todo lo posible para mantener confidencial toda información personal sobre su persona. Se aplicarán las siguientes medidas para mantener segura la información que usted nos proporciona:

- En la encuesta no se solicita su nombre, así que no hay manera de identificarlo. Además, se asignará un código a cada encuesta y entrevista, para proteger su privacidad.
- Solo la investigadora, quien está directamente relacionada con la investigación, sabrá su nombre.
- Su nombre no será mencionado en las publicaciones o reportes de la investigación.
- La información será manejada de la siguiente manera: Los datos serán guardados en una base de datos con códigos solamente, no nombres. La base estará guardada en una computadora con clave a la que tendrá acceso únicamente la investigadora.
- El Comité de Bioética podrá tener acceso a los expedientes en caso de necesidad por problemas de seguridad o ética en el estudio.

9. ¿Qué otras opciones tengo?

Usted puede decidir NO participar en el estudio. En el caso de querer retirarse del estudio, puede hacerlo en cualquier momento. Si no desea responder a la encuesta o algunas de las preguntas de la misma, puede decidir no responderlas.

10. ¿Cuáles son los costos del estudio de investigación?

Este estudio no tendrá ningún costo para usted.

11. ¿Me pagarán por participar en el estudio?

Usted no recibirá ningún pago por participar en este estudio.

12. ¿Cuáles son mis derechos como participante de este estudio?

Su participación en este estudio es voluntaria, es decir, usted puede decidir NO participar. Si usted decide participar, puede retirarse del estudio en cualquier momento. Para hacerlo debe ponerse en contacto con los investigadores mencionados en este formulario de consentimiento informado. No habrá sanciones ni pérdida de beneficios si usted decide no participar, o decide retirarse del estudio antes de su conclusión.

13. ¿A quién debo llamar si tengo preguntas o problemas?

Si usted tiene alguna pregunta acerca del estudio no dude en contactarse con Lizeth Paredes Alfaro, investigadora principal del presente estudio a lizparedes24@gmail.com

Además, si usted tiene preguntas sobre este formulario también puede contactar a Dr. William F. Waters, Presidente del Comité de Bioética de la USFQ, al teléfono 02-297-1775 o por correo electrónico a: comitebioetica@usfq.edu.ec

14. El consentimiento informado:

Comprendo mi participación y los riesgos y beneficios de participar en este estudio de investigación. He tenido el tiempo suficiente para revisarlo y el lenguaje del consentimiento fue claro y comprensible. Todas mis preguntas como participante fueron contestadas. Me han entregado una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en este estudio de investigación.

Firma del participante o representante

Fecha

Nombre del investigador que obtiene el consentimiento:

Firma del investigador

Fecha