UNIVERSIDAD DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE PIURA EN BASE A UN MODELO ANTROPOLÓGICO DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

Sofía Vásquez-Agurto

Piura, marzo de 2017

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Vásquez, S. (2017). *Diagnóstico del clima organizacional de una institución educativa privada de Piura en base a un modelo antropológico del funcionamiento de las organizaciones* (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

U N I V E R S I D A D D E P I U R A

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

"DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE PIURA EN BASE A UN MODELO ANTROPOLÓGICO DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES."

Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Sofía Verónica Vásquez Agurto

Asesor:
PhD. Paul Corcuera García

Piura, marzo de 2017

A mi familia; y a todos aquellos que me brindaron su apoyo para culminar el presente trabajo.

PRÓLOGO

Actualmente la importancia del clima organizacional en las empresas es cada vez más evidente. Este puede afectar a diversas variables de su funcionamiento tales como la productividad, nivel de rotación, planes de retención del talento y trabajo en equipo. Es por ello que resulta imprescindible que toda empresa conozca qué factores influyen en la configuración del clima organizacional que se vive en el ambiente de trabajo ya que este repercutirá directamente en el comportamiento de sus empleados y por lo tanto en su desempeño. Así, por ejemplo, muchos trabajadores pueden tener un gran potencial, pero no serán capaces de desarrollarlo si no cuentan con un ambiente agradable.

La clara idea del papel fundamental que representa el clima organizacional en la empresa llevó a Valeria Quevedo, Ingeniera de la Universidad de Piura, a elaborar una herramienta de medición del clima organizacional, la cual se basa en el modelo antropológico de la organización propuesto por Juan Antonio Pérez López. En el presente trabajo de investigación se ha pretendido aplicar esta herramienta.

Así, el presente estudio responde al interés de realizar un análisis y diagnóstico del clima organizacional de una institución educativa privada de la ciudad de Piura; con lo cual se podrá determinar las variables que configuran el clima laboral dentro del colegio. De esta manera se contará con información relevante para las autoridades de la institución, la cual podría servir para la futura implementación de planes de acción.

No quisiera terminar este breve prólogo sin antes agradecer al PhD. Paul Corcuera García por su brillante asesoría en el desarrollo de la presente tesis y al Mgtr. Luis Alvarado Pintado por el apoyo en el análisis de los resultados.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación es de realizar el análisis y diagnóstico del clima organización de una institución educativa privada de la ciudad de Piura en base a un modelo antropológico de la organización: El Octógono.

El estudio se realizó mediante encuestas a todo el personal administrativo, directivo y docente de la institución, para lo cual se utilizó el cuestionario como herramienta de investigación. Después de la aplicación de los cuestionarios se procedió a analizar los resultados en el programa estadístico SPSS. Los resultados muestran que la institución estudiada presenta un clima laboral que podría mejorar en distintos ámbitos. Así, la percepción de la eficacia alcanza un nivel aceptable; sin embargo, cuando se analiza la atractividad y unidad se hace evidente la necesidad de implementar medidas de mejoras por parte de la Dirección.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I: Marco teórico de la investigación 2

1.1. Clima organizacional 2

1.1.1. Concepto de clima organizacional 3

1.1.2. Modelos del clima organizacional 5

1.1.2.1. Modelo de Likert: Sistemas de la organización 7

1.1.3. Cultura y Clima 11

1.1.3.1. Concepto de cultura organizacional 11

1.1.3.2. Características de la cultura organizacional 13

1.1.3.3. Relación entre clima y cultura organizacional 14

1.1.4. Causas y efectos del clima organizacional 15

1.1.4.1. Clima y estructuras organizacionales 16

1.1.4.2. Reglamentos y políticas 16

1.1.4.3. Robos, vandalismo y clima 17

1.1.4.4. Poder, liderazgo y clima 18

1.1.4.5. Clima y relaciones de trabajo 18

1.1.4.6. Clima, accidentes, ausentismos y tasas de rotación 19

1.1.4.7. Satisfacción y rendimiento 20

2.1. El Octógono 21

2.1.1. Introducción 21

2.1.2. Dimensiones de la organización 25

2.1.2.1. Eficacia 25

2.1.2.2. Atractividad 26

2.1.2.3. Unidad 26

2.1.3. Variables del Octógono 27

2.1.3.1. Entorno externo 27

2.1.3.2. Entorno interno 28

2.1.3.3. Estructura formal 28
2.1.3.4. Estrategia 28
2.1.3.5. Sistema de dirección 29
2.1.3.6. Estructura real 32
2.1.3.7. Competencia distintiva (objeto específico) 33
2.1.3.8. Estilo de dirección 33
2.1.3.9. Misión externa 36
2.1.3.10. Misión interna 37
2.1.3.11. Valores de la dirección 37
CAPÍTULO II: Colegio vallesol 42
2.1. Introducción 42
2.2. Misión y Visión 43
2.2.1. Misión 43
2.2.2. Visión 43
2.3. Historia 44
2.4. Organización del colegio 44
2.5. Principios del proyecto Educativo 45
2.6. Enfoque pedagógico 47
2.6.1. Estimulación temprana 47
2.6.2. Educación Inicial 47
2.6.3. Educación Primaria 48
2.6.4. Educación Secundaria 49
CAPÍTULO III: Planteamiento de la investigación 51
3.1. Caracterización de la problemática 51
3.2. Problema de investigación 52
3.3. Justificación de la investigación 52
3.4. Objetivos de la investigación 54
3.4.1. Objetivo general 54

3.4.2. Objetivos específicos 54
CAPÍTULO IV: Marco metodológico 56
4.1. Tipo de investigación 56
4.2. Diseño de la investigación 57
4.3. Población 58
4.4. Técnica de observación 59
4.5. Instrumento 60
4.5.1. Variables del cuestionario 61
4.5.1.1. Estructura formal 61
4.5.1.2. Estrategia 62
4.5.1.3. Sistema de dirección 62
4.5.1.4. Estructura real 63
4.5.1.5. Competencia distintiva 63
4.5.1.6. Estilo de dirección 64
4.5.1.7. Misión interna 65
4.5.1.8. Misión externa 66
4.5.1.9. Valores de la dirección 66
4.6. Validez y Confiabilidad 68
4.6.1. Validez del cuestionario 68
4.6.2. Confiabilidad del cuestionario 69
4.7. Técnica de análisis de datos 70
CAPÍTULO V: Presentación y discusión de los resultados 71
5.1. Introducción 71
5.2. Análisis de dimensiones 72
5.2.1. Análisis de la Eficacia 72
5.2.1.1. Análisis para los factores de la Eficacia 75
5.2.2. Análisis de la Atractividad 78
5.2.2.1. Análisis para los factores de Atractividad 81

5.2.3. Análisis de la Unidad 84
5.2.3.1. Análisis para los factores de la Unidad 87
5.3. Análisis de las dimensiones según antigüedad y categoría laboral 90
5.3.1. Según antigüedad 90
5.3.1.1. Eficacia 90
5.3.1.2. Atractividad 93
5.3.1.3. Unidad 96
5.3.2. Según categoría laboral 99
5.3.2.1. Eficacia 99
5.3.2.2. Atractividad 102
5.3.2.3. Unidad 104
CONCLUSIONES 108
BIBLIOGRAFÍA 111
ANEXOS 113

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está constituido por cinco capítulos. En el primer capítulo se explica el concepto de clima organizacional, los modelos que han desarrollado distintos autores y las variables que podrían intervenir en su configuración. Asimismo, se explica a detalle el octógono, modelo propuesto por Juan Antonio Pérez López.

En el segundo capítulo se realiza una profunda descripción de la institución educativa a estudiar. Así, se comenta del origen de la misma, métodos de enseñanzas, niveles académicos y políticas en general.

En el tercer capítulo se presenta la caracterización y formulación del problema de investigación y la justificación de la misma, así como los objetivos tanto generales como específicos.

El cuarto capítulo expone el marco metodológico a aplicar. En este se menciona la naturaleza de la investigación, la población a estudiar, la técnica de observación elegida, el instrumento de medición utilizado y las técnicas de análisis de datos.

Finalmente, en el quinto capítulo se describen los resultados obtenidos de la investigación, producto de un análisis estadístico detallado. El trabajo finaliza con una serie de conclusiones y recomendaciones respecto al clima laboral estudiado.

CAPÍTULO I

Marco teórico de la investigación

1.1.Clima organizacional

El clima organizacional es uno de los factores determinantes que permite una mejor actuación de los miembros de una organización en la ejecución de los procesos organizativos y de gestión. Este es el resultado de las interacciones internas de la empresa tales como la comunicación, participación, confianza y respeto (Bris, 2000).

Es bien sabido que los protagonistas del clima en una empresa son los trabajadores; es por ello que su comportamiento siempre tendrá una influencia en diferentes aspectos de la organización tales como la capacidad de adaptación a los cambios del entorno, el nivel de compromiso y la productividad. Brunet (2004) sostiene que el comportamiento de una persona en su trabajo debe considerarse de acuerdo a la fórmula de Kurt Lewin, la cual establece que el comportamiento del individuo está condicionado por las características individuales del mismo y el ambiente en el que se encuentra:

$$C = f\,(P \times E)$$

Así, la predicción del comportamiento (C) de la persona estará en función a la percepción de las características individuales que tenga el sujeto de sí mismo (P) y la percepción del entorno físico y social (E) en el que se encuentre inmerso en un momento determinado.

1.1.1. Concepto de clima organizacional

El clima organizacional es una variable que interviene entre el contexto de la empresa y la conducta del empleado, la cual básicamente hace referencia a la percepción colectiva que tienen los empleados sobre diversas variables de la institución tales como prácticas comunes, procedimientos, estructura y políticas; y sobre los procesos humanos que se producen dentro de ella como el liderazgo, la comunicación y la ejecución de la autoridad. En otras palabras, se trata de un conjunto de percepciones referentes a una serie de condiciones laborales, las cuales evidencian la interacción de los elementos individuales y las características específicas de la organización (Hernández, Méndez, & Contreras, 2012).

Rodríguez (2007) presenta un concepto similar al antes mencionado, afirmando que el clima organizacional hace referencia al medio interno de una empresa, sin tomar en cuenta a las variables del entorno en el que opera. Es por ello que el estudio de este medio interno se hace a través de las percepciones de los trabajadores.

Es importante mencionar que el clima de la organización puede ser advertido por las personas a pesar de que estas no sean completamente conscientes de los factores que lo componen. En esto radica la dificultad de medir el clima de una empresa ya que no se sabe con exactitud si el empleado realiza evaluaciones en función a su opinión personal o de acuerdo a las verdaderas características de la organización (Brunet, 2004).

Por su parte, Weinert (citado por Bris, 2000) de acuerdo a un extenso estudio de bibliografía, elaboró una completa clasificación de las diversas definiciones que ha recibido el clima de las organizaciones:

1. Enfoque objetivo: El clima organizacional es un conjunto de características constantes de la organización, las cuales son tangibles y pueden ser medidas.
2. Enfoque subjetivo: El clima organizacional es la percepción colectiva de los trabajadores con respecto a las características de la empresa.
3. Enfoque individual: El clima organizacional es un constructo personal, ya que cada trabajador tiene una idea particular de las características de la empresa.

Como se puede deducir a través del entendimiento del concepto de clima organizacional, la importancia de esta variable radica en su gran relevancia dentro de las dimensiones de la empresa. Así, para un mayor entendimiento de su papel decisivo en el actuar empresarial, se hace imprescindible tener en claro las principales características que presenta. Rodríguez (2007) explica que el clima laboral en una empresa tiene las siguientes particularidades:

a) Las variables que configuran el clima organizacional siempre tienen relación con el ambiente laboral.
b) El clima organizacional cuenta con cierta estabilidad; es decir, relativamente permanente en el tiempo. Esta estabilidad puede presentar alteraciones debido a decisiones que influyen de manera relevante el clima.
c) Influye en el comportamiento de los trabajadores. Mientras el clima sea más agradable propiciará una mejor actuación de los empleados en el desempeño de sus funciones.
d) Puede afectar el grado de compromiso e identificación de los trabajadores con la empresa.
e) El clima es afectado por comportamientos y actitudes de los trabajadores de la empresa. En ciertos casos, los trabajadores no son conscientes de su influencia en la calidad del clima organizacional.
f) El clima y el estilo de dirección se influencian mutuamente. Por ejemplo, una empresa con un sistema de control muy burocrático, en donde los directivos no confían en los empleados, puede llevar a un clima organizacional poco agradable.
g) Las altas tasas de ausentismo y rotación pueden ser indicadores concretos de que existe un mal clima organizacional.
h) El clima organizacional puede cambiar siempre y cuando se den cambios sustanciales en las principales variables que influye en él.

En función a lo expuesto, no quedan dudas que el clima organizacional es un concepto clave que debe ser comprendido para que pueda ser usado como indicador útil del desempeño global de la empresa.

1.1.2. Modelos del clima organizacional

En la literatura, existe una gran cantidad de autores que han intentado identificar las dimensiones de la organización. A continuación, una breve exposición de las diversas clasificaciones:

Cuadro 1. Modelos de clima organizacional

Autor	Dimensiones de la organización
Litwin y Stringer	• Estructura. • Responsabilidad individual. • Remuneración. • Desafío. • Relaciones sociales. • Cooperación. • Estándares. • Conflictos. • Identificación con la organización.
L. R. James y L. A. James	• Características del trabajo (por ejemplo: autonomía, reto e importancia de la tarea). • Características del papel o rol laboral (ambigüedad, conflicto y sobrecarga). • Características del liderazgo (énfasis en las metas, apoyo e influencia ascendente). • Trabajo en equipo y características sociales del ambiente (por ejemplo: cooperación, orgullo y calidez). • Atributos de la organización y el subsistema o departamento (innovación, apertura a la información y sistema de recompensas y reconocimientos).
Glick	• Distancia psicológica al líder. • Confianza gerencial (en el superior). • Consideración. • Comunicación. • Apertura mental. • Orientación al riesgo. • La calidad en el servicio. • Equidad. • Centralidad.

Autor	Dimensiones de la organización
Koys y DeCottis	• Autonomía. • Cohesión. • Justicia. • Presión. • Innovación. • Reconocimiento. • Confianza. • Soporte.
Davidson, Manning, Timo y Ryder	• Soporte. • Facilidades del líder. • Espíritu profesional y organizacional. • Conflicto. • Ambigüedad.
Parker, Baltes, Young, Altmann, Lacost y Roberts	• Rol en el trabajo. • El trabajo en sí. • El líder. • El grupo de trabajo. • La organización en general. • La satisfacción en el trabajo. • El sentirse "bien" en el ambiente laboral. • La motivación. • El desempeño.
Patterson, Warr y West	• Involucramiento. • Autonomía. • Soporte del supervisor. • Integración. • Preocupación por el bienestar del empleado. • Desarrollo de habilidades. • Esfuerzo. • Reflexividad (pensar en las decisiones laborales). • Innovación y flexibilidad. • Enfoque externo a la organización. • Claridad de metas. • Presión para producir. • Calidad (en el trabajo y de la empresa). • Retroalimentación del desempeño. • Eficiencia. • Formalización. • Tradición (seguir normas establecidas por años). • Afecto hacia los empleados. • Satisfacción general hacia el trabajo (respecto al superior, la organización y el puesto en sí). • Dedicación en el trabajo.

Autor	Dimensiones de la organización
Hernández Sampieri	• Percepción de la dirección - gerencia (apoyo experimentado). • Cooperación - trabajo en equipo. • Percepción sobre el desempeño – resultados – calidad. • Recompensas. • Autonomía. • Estructura. • Innovación. • Comunicación. • Motivación (principalmente intrínseca).

Fuente: Elaboración propia a partir de (Hernández, Méndez, & Contreras, 2012)

Como se puede apreciar en el cuadro presentado, no hay uniformidad con respecto a la clasificación de las dimensiones de la organización. Así, la medición de variables para ejecutar una evaluación del clima se debe realizar en base a un determinado modelo que se adecúe con mayor facilidad a las necesidades de la empresa.

1.1.2.1. Modelo de Likert: Sistemas de la organización

A pesar de las numerosas teorías que existen sobre el clima organizacional y su medición, es importante destacar que algunos modelos han tenido mayor trascendencia e influencia que otros. Entre ellos, tenemos la teoría de sistemas de la organización.

Rensis Likert fue un investigador conocido principalmente por su investigación sobre los procesos de gestión y la posterior elaboración de cuestionarios para la medición del clima organizacional. El desarrollo de su teoría de sistemas presenta un modelo organizativo integral ya que "*permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa" (Brunet, 2004, p. 28).*

Likert (1968) a partir del estudio de procesos de gestión y su repercusión en la productividad en las organizaciones, pudo reconocer la existencia de tres variables que determinan las características propias de una organización:

a) Variables causales: Determinan el curso de los eventos que se producen dentro de la organización; es decir, definen la evolución de la organización, así como los resultados que esta obtiene. Engloban aquellas variables que pueden ser modificadas por la organización y su dirección, tales como la estructura de la organización, las reglas, decisiones y normas.
b) Variables intermedias: Son el reflejo del estado interno y salud de la organización. Entre los ejemplos de este tipo de variables se encuentran la motivación, las actitudes y la comunicación.
c) Variables finales: Son resultado del efecto conjunto de las variables antes mencionadas. Hace referencia a aquellas variables dependientes que evidencian los logros de la organización. Ejemplo: productividad, gastos, ganancias y pérdidas.

Según Likert (1968), la agrupación de las características de la empresa en estas tres variables permite la adecuada interpretación de los datos y un correcto diagnóstico; las cuales a su vez contienen ocho dimensiones de la organización desarrolladas a partir del estudio de las características organizativas que posteriormente serían utilizadas para la elaboración de una herramienta de medición para determinar el tipo de sistema que presenta una determinada empresa.

Sandoval Caraveo (2004) describe las ocho dimensiones de Likert de la siguiente manera:

1. Los métodos de mando: hace referencia al modo en que utiliza el liderazgo para tener alguna influencia sobre los trabajadores.
2. Carácter de las fuerzas motivacionales: engloba los procedimientos que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Carácter del proceso de comunicación: advierte sobre los tipos de comunicación que se dan dentro de la empresa y la manera de ejercerlos.
4. Carácter de los procesos de influencia: integración del superior con el empleado para establecer los objetivos de la organización.
5. Carácter de los procesos de toma de decisiones: reparto de funciones y pertinencia de la información para la toma de decisiones.

6. Carácter de los procesos de planificación: referente al proceso de fijación de objetivos y órdenes.
7. Carácter de los procesos de control: distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: planificación y formación deseada.

Es importante mencionar que la interacción y combinación de todas las dimensiones organizativas determinan el tipo de clima organizacional de la empresa. Así, a partir de las diversas configuraciones de las variables antes mencionadas, Likert elaboró una clasificación de climas organizacionales en base a la teoría de los sistemas:

Cuadro 2. Teoría de los sistemas de Likert

Sistema	Características
Autoritarismo explotador (I)	• No hay confianza de la dirección hacia los empleados. • La alta dirección toma las decisiones y determina los objetivos. • Hay una distribución descendente. • Atmósfera de miedo, castigos y amenazas. • Satisfacción de necesidades con respecto a niveles psicológicos y de seguridad. • Procesos de control centralizado en la cúspide. • Formación de organización informal que se opone al formal.
Autoritarismo paternalista (II)	• Confianza condescendiente de la dirección hacia los empleados. • Las decisiones se toman principalmente en la cima y en menor medida en los niveles inferiores. • Motivación a través de castigos y recompensas. • Procesos de control a veces se delega a niveles intermedios o inferiores. • Satisfacción de necesidades sociales • Los trabajadores tienen la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado. • Desarrollo de una organización informal que reacciona con poca frecuencia a los fines del sistema formal.

Sistema	Características
Consultivo (III)	• La dirección confía en sus empleados. • Las decisiones son tomadas por la alta gerencia. Los niveles inferiores toman decisiones más específicas. • Comunicación descendente. • Satisfacción de necesidad de prestigio y estima. • El proceso de control se delega de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los diversos niveles. • La organización informal tiene la opción de resistirse a los fines de la organización.
Participación en grupo (IV)	• Dirección confía plenamente en sus empleados. • Poder de decisión descentralizado. • Comunicación ascendente, descendente y lateral. • Motivación alta en empleados con respecto a la participación, implicación, establecimiento de objetivos, mejoramiento de métodos, etc. • Relación de amistad entre jefes y subordinados. • Organización formal e informan muy parecidos. Todos forman un equipo para alcanzar objetivos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Brunet, 2004).

A partir de las características expuestas en el cuadro, se hace evidente que mientras más cerca se esté del sistema IV (Participación en grupo), mejores serán las relaciones entre los miembros de la organización y, por tanto, se obtendrá una mejor percepción del clima.

Brunet (2004, p. 32) refiere lo siguiente con respecto al modelo de Likert: *"Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a la gente a trabajar. Parece admitido que toda organización que emplea métodos que aseguren simultáneamente la realización de sus fines y las aspiraciones propias a cada uno de sus miembros, tiene un rendimiento superior."*

Likert (1968) reconoce que el éxito de la actuación de una empresa dependerá de la calidad de su organización humana, por lo cual se hace crucial realizar un análisis de las características que influyen en el comportamiento del individuo. Por lo tanto, resulta inverosímil, que se olvide que el adecuado desempeño de una organización

en diversos aspectos tales como generar un producto de calidad, obtener elevadas ganancias y costes bajos, es resultado de objetivos cumplidos por seres humanos.

1.1.3. Cultura y Clima

1.1.3.1. Concepto de cultura organizacional

La cultura organizacional es un recurso estratégico que facilita la continuidad y permanencia de la institución en el tiempo, debido a que en ella se refleja la forma en que los individuos han aprendido a resolver problemas, lo cual influye en la capacidad de adaptación de la organización a los cambios. Esta puede llegar a determinar el actuar de las personas y la forma en que se relacionan, configurando así la identidad propia de la organización. Comprende el conjunto único de normas, creencias, conductas, e ideologías compartidas por el grupo de personas que forman la empresa; las cuales; son trasmitidas a través de mitos, leyendas, historias, jergas, slogans y rituales (Hernández, Méndez, & Contreras, 2012).

Para Rodríguez (2007, p.138), "*la cultura debe ser entendida como el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional"*. Esta es un componente invisible que configura el modo de ser de una organización y que refleja ciertos antecedentes básicos de la sociedad en la que se encuentra, de tal manera que haya una coherencia entre la empresa y el entorno en el que se desenvuelve su actuar. No obstante, en algunos casos se pueden hallar organizaciones que buscan seguir modelos extranjeros, los cuales son adoptados y en cierta forma transformados al modo de ser de la empresa.

De acuerdo con Robbins & Judge (2013) la creación de la cultura organizacional de una empresa se presenta de tres maneras: en primer lugar, cuando los fundadores solo contratan a personas que piensan de la misma forma que ellos; en segundo lugar, en el momento en que educan a estos de acuerdo a sus doctrinas; y tercero, cuando la conducta de los fundadores estimula a los empleados a identificarse con ellos e interiorizar sus creencias, dando como resultado la adhesión de la personalidad de los fundadores a la cultura de la empresa. Por otro lado, para lograr la consolidación

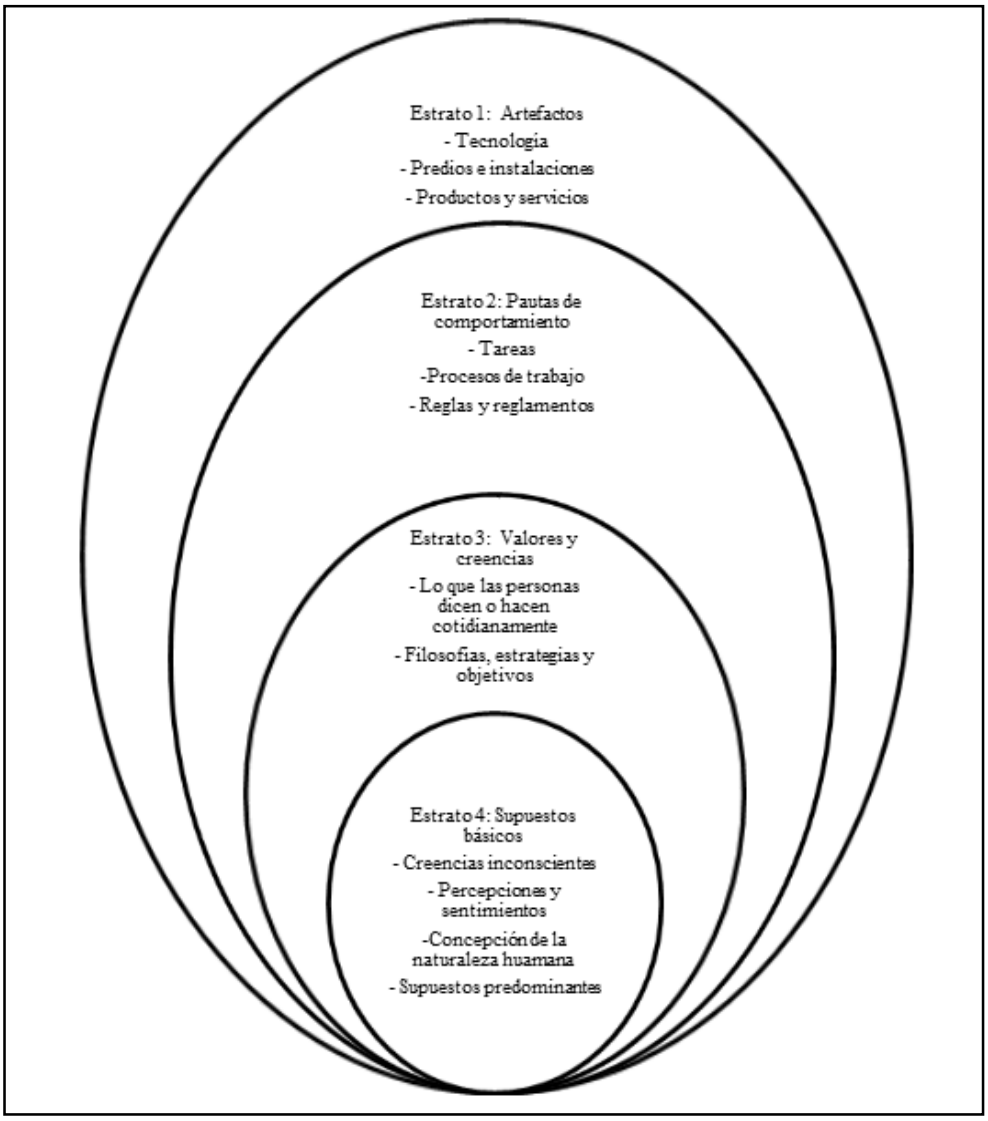
de esta cultura creada, es necesario que los valores fundamentales de la empresa sean compartidos y profundamente adoptados por la mayoría de los trabajadores, lo cual aumentaría su nivel de compromiso ya que la intensidad con que se comparten estos valores ejercerá control en el comportamiento de los miembros. Así, la formación de una cultura organizacional fuerte logrará disminuir el nivel de rotación debido a que es una confirmación de aceptación por parte de los trabajadores de los valores con los que se rige la empresa.

Para una mejor comprensión de la repercusión de la cultura como variable organizacional, Robbins & Judge (2013) explican las principales funciones que desempeña dentro de la empresa:

a) Permite definir las fronteras entre las organizaciones, es decir, recalcar la diferencia entre empresas.
b) Trasmite un sentimiento de identidad a los trabajadores.
c) Facilita el desarrollo del compromiso.
d) Aumenta la estabilidad de sistema social debido a que ayuda a mantener unida a la organización.
e) Da sentido y control a la organización ya que guía el comportamiento de los empleados.

Si bien debido a su naturaleza la cultura organizacional no es algo tangible, aquello que sí es observable son los efectos y consecuencias que derivan de este. Así, se hace posible diferenciar diversos grados de profundidad de la misma (Chiavenato, 2009):

Figura 1. Estratos de la cultura organizacional



Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Impresiones Editoriales F.T. S.A. de C.V., p. 126.

Claro está que mientras más profundidad tenga un estrato, mayor dificultad se tendrá para cambiarlo.

1.1.3.2. Características de la cultura organizacional

Según Chiavenato (2009) la cultura organizacional es la forma en que una organización enfrenta el entorno en que se desempeña; es decir, muestra su modo de funcionar. Esta presenta las siguientes propiedades:

a) Regularidad de los comportamientos observados: las interacciones entre los trabajadores se dan a través de un lenguaje común y rituales propios.
b) Normas: políticas que describen cómo hacer las cosas.
c) Valores dominantes: principios que defiende la organización y sus miembros.
d) Filosofía: políticas que indican el trato que deberían recibir los trabajadores y clientes.
e) Reglas: guía que hace referencia al comportamiento de los trabajadores dentro de la empresa.
f) Clima organizacional: forma en que interactúan los miembros de la organización.

Las características de la cultura se presentan de distinta forma en cada organización y configuran el perfil organizacional de las mismas, condicionando así la calidad de otras variables tales como la satisfacción en el trabajo y las relaciones interpersonales.

1.1.3.3. Relación entre clima y cultura organizacional

Si bien el clima y la cultura organizacional se relacionan, ambos términos son conceptos distintos, por lo que es necesario saber la diferencia. Mientras que la cultura organizacional hace referencia al conjunto de valores y normas compartidos de los trabajadores que condicionan las interacciones que se dan dentro de ella, el clima organizacional se enfoca y limita a la percepción consciente de los empleados con respecto a características específicas de la organización, sean estas acertadas o no. Así, se puede decir que la cultura organizacional es un elemento más profundo de la organización ya que hace alusión a la ideología que guía el actuar de las personas, mientras que el clima, se enfoca en la percepción del funcionamiento de los sistemas (Hernández, Méndez, & Contreras, 2012).

Denison (citado por Hernández, Méndez, y Contreras, 2012) realizó una certera comparacion entre cultura y clima, la cual se puede apreciar en cuadro siguiente:

Cuadro 3. Comparación entre la cultura y el clima

Foco	Cultura	Clima
Epistemología	Contextual	Nomotética / Comparativa
Punto de vista	De los nativos	Del investigador
Metodología fundamental	Cualitativa	Cuantitativa
Aspectos concernientes	Valores y premisas	Consenso en percepciones
Fundamentos teóricos	Teoría crítica / Construcción social	Psicología organizacional más bien cuantitativa
Disciplina básica	Antropología / Sociología	Psicología

Fuente: Extraído de Hernández, Méndez, & Contreras (2012), p. 237.

Como se puede ver, la cultura está encaminada en explicar cómo se dan las interacciones peculiares de la organización, producto de un conjunto de principios, mientras que el clima se orienta en las percepciones, obtenidas por los trabajadores debido a experiencias pasadas con los procesos que se dan en la empresa.

1.1.4. Causas y efectos del clima organizacional[1]

El clima interactúa con diversos componentes organizacionales teniendo una influencia en estos. Así, el tipo de clima de una determinada empresa puede tener un efecto clave en el comportamiento de cada uno de sus trabajadores, ya que este define los atributos que ofrecerá la organización a sus miembros y que estos percibirán como atractivos o no atractivos.

Efectos tales como la productividad y rendimiento, son consecuencias del actuar humano, el cual como se ha mencionado, está íntimamente relacionado con la calidad del clima organización y las condiciones que este ofrece en un momento determinado.

A continuación, se exponen las principales causas y consecuencias del clima organizacional descritas por Brunet (2004) en función a las características que puede presentar cada empresa:

[1] Extraído de Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones.* México: Editorial Trillas.

1.1.4.1. Clima y estructuras organizacionales

La estructura organizacional define las propiedades físicas de una empresa sin tener en cuenta el factor humano; así tenemos, por ejemplo, a las dimensiones de la organización, productos, tecnología, jerarquía, etc. Se dice que la estructura influye en la calidad del clima ya que se trata de una variable que es percibida por los miembros de la organización y que cumple en cierta medida con la satisfacción de necesidades específicas de los mismos.

Una característica clave de la estructura organizacional es el tamaño y dimensión de la empresa. Cuanto más grande es una empresa, el número de empleados y departamentos aumentará y se verán enmarcados en una complicada jerarquía, incrementando así el riesgo de caer en la conformidad y falta de compromiso. Esto debido a que los trabajadores se perciben como no indispensables para la empresa, por lo cual serían fácilmente reemplazados. Por lo tanto, el tamaño de la organización afectaría de manera negativa sobre las relaciones interpersonales dentro de la empresa, debido a que mientras más grande sea la empresa, esta requerirá de un mayor grado de formalidad y control en sus procesos. Asimismo, la interacción entre los empleados se vuelve rutinaria y considerablemente reducidas debido a la especialización de tareas.

1.1.4.2. Reglamentos y políticas

Las políticas establecidas por la empresa determinan el comportamiento del trabajador que la dirección considera como necesario para la realización eficaz de sus funciones laborales. Si estas políticas son altamente restrictivas con respecto el comportamiento del individuo, este se sentirá oprimido y cautivo en un ambiente de trabajo impersonal.

El control excesivo compromete los niveles de rendimiento de los empleados en el largo plazo debido a la baja motivación, consecuencia de percibir variables de la empresa como negativas. Un ejemplo claro se encuentra en el éxito de la

implementación de la administración por objetivos (APO). Mientras más responsabilidad tengan los empleados en la determinación y alcance de los objetivos, además de obtener una *feedback* claro de lo resultados alcanzados, mayores serán las posibilidades de contar con su compromiso para llevarlos a cabo.

1.1.4.3. Robos, vandalismo y clima

Brunet (2004) comenta que "*el grado de implicación de estos en la vida de las organizaciones es un factor de su honestidad" (p. 65.)* Según Taylor & Congemi (1979), existen dos categorías de causas que podrían explicar los delitos en el trabajo:

a) Problemas personales: gastos familiares altos, atracción por ganancias personales, daño a instalaciones de la empresa por placer o para percibir un periodo de descanso, etc.
b) Problemas organizacionales: percibir el salario como bajo, desacuerdo ante políticas de la empresa, percepción de medidas disciplinarias como injustas, sentimiento de no ser reconocido, etc.

Como es bien sabido, las variables en donde los directivos tienen una mayor influencia son aquellas relacionadas a la organización, así sus esfuerzos deben estar enfocados en la solución de los problemas organizacionales. La experiencia muestra que los robos aumentan cuando los miembros de la organización perciben un clima organizacional poco sano y se sienten cautivos de procedimientos altamente burocráticos. La forma más efectiva de disminuir estos actos delictivos es eliminando las causas que crean descontento.

Un elemento importante en este caso son los grupos, ya que estos determinan en gran medida las normas de rendimiento y comportamiento de sus integrantes, es decir, definen lo que está y no está permitido hacer. Si el ambiente es grato para sus trabajadores, es muy probable que los objetivos y las normas del grupo estén alineados con los objetivos generales de la organización, resguardando su bienestar. Es así como los actos de vandalismo llegan a no son tolerados por el grupo, con lo

cual se crea una actitud de desaprobación generalizada con aquellos miembros que realicen este tipo de acciones.

1.1.4.4. Poder, liderazgo y clima

El clima organizacional también puede ser influenciado por la forma en que los directivos ejercen el poder. Cuanto más autoritario es el jefe, los trabajadores perciben un clima laboral negativo.

Hay cierta persistencia en el tipo de liderazgo que se presenta en una determinada empresa ya que, aquellos miembros que son promovidos a puestos de trabajo con un grado poder mayor, adoptan el estilo de liderazgo de su predecesor debido a que consideran que este comportamiento será aceptado, por lo que recibirán reconocimiento y apoyo en la organización. Así, se puede decir que el clima organizacional configura de cierta manera el aprendizaje social en el interior de la empresa.

1.1.4.5. Clima y relaciones de trabajo

Existe una estrecha relación entre el clima organizacional y la satisfacción de los miembros de la empresa, por lo cual es claro que esta variable tendrá cierta influencia sobre las relaciones con los trabajadores.

Cuando un individuo se siente cautivo en un sistema altamente burocrático y controlador, en donde reina la ausencia de fuentes de comunicación, tenderá a buscar mecanismos que le permitan expresarse. Los sindicatos son el medio más común y socialmente aceptado para que puedan ser escuchados.

La voluntad de los trabajadores de sindicalizarse dependerá de dos aspectos:

a) La percepción de los miembros de la organización sobre la influencia que poseen en su entorno laboral.

b) La importancia que le dan a la sindicalización como medio relevante y eficaz para influenciar en su organización.

A partir de esto se puede decir que la sindicalización es una herramienta que los empleados usarán cuando perciban que les podrá ayudar a conseguir los resultados que personalmente desean. Así, existen cuatro dimensiones del clima organizacional que puede llevar a los empleados a sindicalizarse: autonomía en el trabajo, apoyo que ofrece la dirección a los trabajadores, reconocimiento del trabajo bien hecho y equidad, que se traduce en justicia.

El tipo de clima que reina en la organización influirá en las relaciones laborales ya que, si éste es percibido como negativo, se buscará la manera de hacer saber este malestar colectivo, incluso si se debe realiza mediante una práctica de hostigamiento hacia la dirección, ya que esta les permitirá expresar su descontento.

1.1.4.6. Clima, accidentes, ausentismos y tasas de rotación

Los accidentes en el trabajo causan numerosas pérdidas tanto monetarias como humanas. Un accidente hace referencia a un hecho no planeado que interrumpe las actividades ordinarias. Se dice que existen dos causas de accidentes:

a) Externas: engloba las condiciones físicas, mecánicas o químicas riesgosas presentes en el ambiente de trabajo.
b) Internas: comportamientos peligrosos de los individuos.

Como es de esperar, el clima organizacional tiene una influencia sobre las causas internas ya que estas están ligadas al comportamiento de los trabajadores. Los accidentes laborales son más comunes en empresas donde hay pocas probabilidades de promoción o cambio y bajas tasas de movilidad ya que estas condiciones pueden generar actitudes de indiferencia.

Las actitudes negativas o de indiferencia en el trabajo se encuentran relacionadas con la satisfacción de necesidades, específicamente de aquellas que hacen referencia al

dominio de una tarea y la implicación en la toma de decisiones. Otra necesidad específica que puede contribuir en la seguridad en el trabajo es el reconocimiento. El trabajador, en el afán de demostrar sus capacidades para así obtener cierta gratitud, decidirá tomar mayores riesgos.

Con respecto al ausentismo, este el resultado de la insatisfacción de los empleados, los cuales tenderán a retirarse del ambiente de trabajo para tomar un respiro y reducir la tensión. Esto representa un problema para la empresa ya que esta pierde dinero. Otra razón para el ausentismo se encuentra en función de concepto de equidad. Cuando el empleado siente que la organización no he otorgado aquello que se merece se ausenta para recuperar aquello que siente que le corresponde.

1.1.4.7. Satisfacción y rendimiento

Cuando el trabajador encuentra en la empresa los componentes necesarios para cubrir sus necesidades, se puede decir que estará satisfecho. Así, cuando el clima organizacional permite al empleado alcanzar su plenitud y desarrollo personal, va a tener una percepción positiva de su trabajo, teniendo un efecto favorable en el rendimiento laboral. Las variables relacionadas a la satisfacción laboral en función al clima organizacional son las siguientes:

a) Las características de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa.
b) La cohesión del grupo de trabajo
c) El grado de implicación en la tarea
d) El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

2.1. El Octógono

2.1.1. Introducción

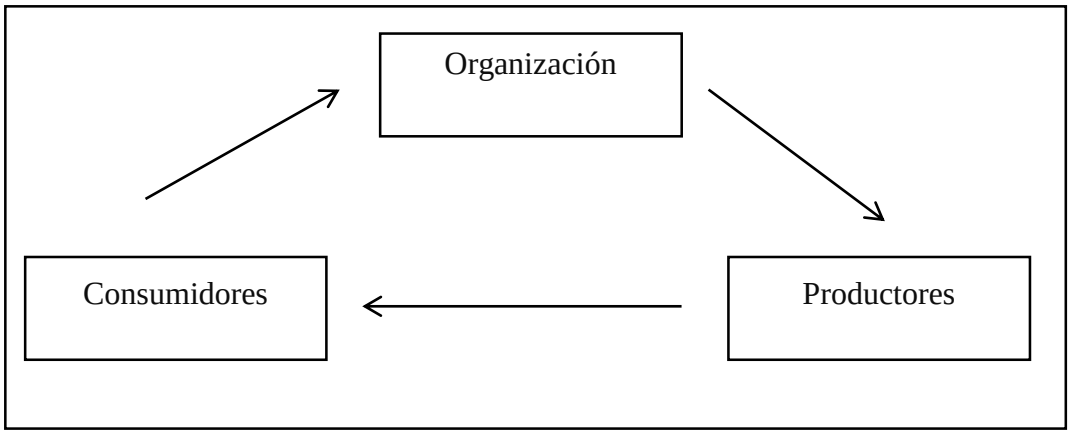
Según Alcázar (2005), *"una organización es la relación (estructural) entre un conjunto de personas unidas para hacer algo. Las organizaciones realmente no 'existen' ni actúan. Son las personas las que existen y actúan, muchas veces, en el seno de "organizaciones", que no son más que una cierta 'relación' entre personas." (p. 6)*

Pérez López (2006) sostiene que para que la organización exista y funcione de manera adecuada es necesario que se den tres condiciones: debe haber un propósito específico a alcanzar por las personas que conforman la empresa; una coordinación de actividades que facilite lograr el propósito; y motivación por parte de los individuos para que realicen las actividades que la organización necesita.

Es importante mencionar que este modelo antropológico se ha elaborado a partir de una distinción de los partícipes de la organización: los consumidores y los productores. Los consumidores son aquellos individuos que forman parte del entorno y para quienes la empresa realiza sus actividades. La relación con estos se basa en la satisfacción de motivos extrínsecos. Por otro lado, los productores son aquellos que realizan las acciones necesarias para generar un producto o servicio. Su calidad motivacional condicionará el funcionamiento del sistema espontáneo de la empresa. En el caso de los accionistas, si su único vínculo con la organización son los motivos extrínsecos, entonces son meros consumidores. Estos se convertirán en productores en la medida que también tengan motivos intrínsecos y trascendentes.

Las relaciones que permiten el funcionamiento de la organización se puede apreciar de manera simplificada en el siguiente gráfico (Alcázar, 2010):

Figura 2. Tipos de partícipes



Fuente: Alcázar, M. (2010). *Las decisiones directivas. Una aproximación antropológica al logro de eficacia y de aprendizajes positivos en las organizaciones.* Pamplona: Instituto Empresa y Humanismo, p. 283.

La organización está compuesta por tres realidades: las interacciones entre los individuos establecidas de manera consciente con la finalidad de lograr un objetivo (sistema formal), interacciones que se dan de modo espontáneo (sistema informal); y las propias personas que conforman la organización (Pérez López, 2006).

El sistema formal determina lo que se espera de cada persona; es decir, qué funciones debe realizar, y lo que ésta debe recibir de la empresa. Sin embargo, como es de esperarse, este sistema contiene parcialmente las actividades que deben realizar los partícipes de la organización para que ésta funcione adecuadamente debido a que el comportamiento de la persona también puede ser espontáneo. Este actuar no planificado es el que configura el sistema informal (Pérez López, 2006).

Cabe destacar que la organización necesita conceder una serie de incentivos a los productores para que estos realicen las acciones necesarias que darán como resultado un producto o servicio que servirá como estímulo a los consumidores para que estos presten una contribución a la organización. Tanto las actividades comprendidas en el sistema formal como el espontáneo repercuten en la calidad de ese producto o servicio final, ya que ambos influyen en la motivación de los productores. La retribución que otorga la empresa a los productores solo puede afectar al plano de los

motivos extrínsecos de la persona, aunque su actuar también se puede ser movido por motivos intrínsecos y trascendentes (Pérez López, 2006).

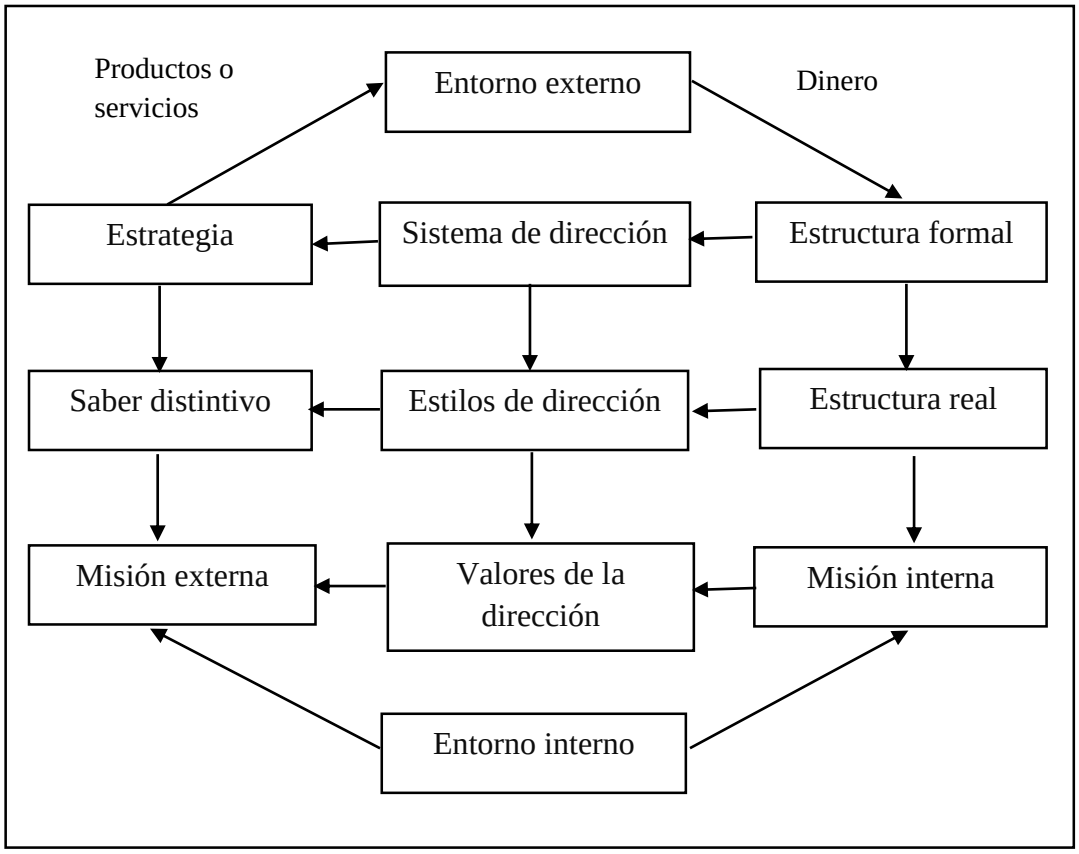
Así pues, es evidente que existe una relación operativa entre los ingresos que percibe la organización y los incentivos que este tiene que gastar para que los productores realicen las acciones necesarias para obtener productos y servicios que motiven al consumidor a otorgar una retribución a la empresa. Si la organización no recibiese los ingresos necesarios para ofrecer incentivos a los productores, entonces no podría seguir operando (Pérez López, 1996).

Cabe destacar que la relación existente entre los productores y consumidores también determinará la relación entre los incentivos gastados y los ingresos obtenidos. Así, cuanto mejor sea esta relación, mejores serán los ingresos obtenidos consecuencia de las acciones realizadas por los productores motivados no solo por los incentivos materiales que otorga la empresa. Esta actividad espontánea por parte de los productores puede estar influenciada por motivos intrínsecos y trascendentes (Pérez López, 1996).

Como se ha visto, la organización ordena ciertas acciones de los productores para satisfacer las necesidades reales de los consumidores. Es por ello que se dice que mientras el actuar de los productores se deba principalmente a una motivación por motivos trascendentes, el sistema espontáneo de la organización será bueno e influirá de manera positiva en el rendimiento de la empresa, lo cual se explica por el hecho de que los motivos trascedentes hacen referencia a los resultados de una decisión en función a la satisfacción de necesidades de otras personas (Pérez López, 2006).

Este modelo de la organización "*presenta a la empresa como un instrumento de servicio para la satisfacción de necesidades humanas elevando los motivos de las que forman parte de esta organización, es decir, viendo al ser humano como un ser libre que –aunque puede empeorar– puede mejorar, y sólo de él depende una u otra cosa"* (Alcázar, 2005, p. 35). Para un mayor entendimiento a continuación se muestra un gráfico que representa al modelo antropológico descrito:

Figura 3. Octógono de la organización



Fuente: Ferreiro, P. (2013). *El octógono. Un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: UDEP: PAD - Escuela de Dirección., p. 65

El Octógono puede ser utilizado para realizar un adecuado diagnóstico sobre el estado y funcionamiento de una organización. La utilidad de este análisis es mayor si es realizada por aquellos que tienen altos cargos directivos, ya que está en sus manos tratar de mejorar el funcionamiento de la empresa, objetivo que deber darse tanto a nivel formal como a nivel informal. Es importante destacar que el diagnóstico también resulta útil para aquellos que ocupan posiciones con menor poder ya que representa una forma de saber con mayor claridad qué es lo que se debe esperar de la organización (Alcázar, 2005).

2.1.2. Dimensiones de la organización

2.1.2.1. Eficacia

La eficacia es la capacidad que tiene la organización de ofrecer productos y servicios para satisfacer las necesidades materiales de las personas que participan en la empresa; y de esta manera lograr su supervivencia en el entorno. Se necesita un mínimo de eficacia para que la empresa pueda seguir funcionando de manera adecuada (Ferreiro & Alcázar, 2008).

Esta dimensión puede medirse a través de la diferencia entre los recursos económicos generados por las operaciones y los incentivos que deben ser distribuidos para que los individuos realicen las actividades requeridas por la empresa (Ferreiro & Alcázar, 2008).

El primer nivel está conformado por la estrategia, sistema de dirección y estructura formal; las cuales son las principales variables que representan el sistema formal de la organización, es decir, las relaciones que se han establecido de modo consciente para poder coordinar las actividades ejecutadas por las personas que forman la empresa. Aquí se busca explicar el operar de la empresa desde un punto de vista simple, por lo cual se hace referencia a las teorías mecanicistas, las cuales describen a la empresa como si fuera una máquina, en donde las personas solo son movidas por motivos extrínsecos (Pérez López, 1996).

El modelo mecanicista se basa en la hipótesis de que la motivación de las personas depende solamente de las circunstancias externas a estas. En este la organización es presentada como una máquina que consume y produce, sin considerar los motivos ni necesidades de las personas. Se da énfasis al análisis del sistema formal, por lo que no se reconoce la importancia del sistema espontáneo. Las relaciones formalizadas representan suficientemente a la organización (Pérez López, 1996).

El problema con este modelo es que no toma en cuenta los cambios que se dan como resultado de la interacción de la organización con el entorno, es decir, el

aprendizaje obtenido por los partícipes de la organización ya que estos no ocurren en el plano formal (Pérez López, 1996).

2.1.2.2. Atractividad

La atractividad es la capacidad que tiene la empresa para satisfacer necesidades cognoscitivas de las personas que la conforman; es decir, es el nivel de motivación interna que tienen los individuos para realizar una determinada actividad, aunque no recibieran algún incentivo externo (Ferreiro & Alcázar, 2008).

Representa la coherencia entre lo que la organización requiere y lo que los partícipes están dispuestos a hacer voluntariamente. Asimismo, hace referencia al aprendizaje operativo que permite el desarrollo de capacidades específicas (Ferreiro & Alcázar, 2008).

El segundo nivel corresponde al modelo psicosociológico, el cual está formado por la competencia distintiva, el estilo de dirección y la estructura real, variables que se encuentran en el plano del "saber" de la organización. Incluye aquellas interacciones que se dan entre las personas y que no se encuentran previstas en el sistema formal, por lo cual permite conocer el funcionamiento de la comunicación y participación en la empresa (Ferreiro, 2013).

Este modelo parte del supuesto de que la acción de las personas se explica en función al logro de metas personales, las cuales no dependen solamente de las circunstancias externas, debido a la presencia de los motivos intrínsecos; es decir, de la atractividad de la acción por sí misma. La desventaja del modelo psicosociológico es que reduce al hombre a sus propiedades físicas y psicológicas (Pérez López, 1996).

2.1.2.3. Unidad

La unidad es la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades afectivas de los partícipes. Es por ello que, si los productores son conscientes del valor del producto o servicio que ofrece la empresa al cliente, las actividades de la

organización les resultarán más atractivas, lo cual permitirá que los individuos se identifiquen más con la empresa y así tendrán un mayor grado de compromiso con esta (Ferreiro & Alcázar, 2008).

El tercer nivel corresponde al modelo antropológico de la organización, el cual está formado por la misión externa, misión interna y los valores de la dirección. Este nivel refleja el grado de identificación y de confianza que se tiene en la organización. Cabe aclarar que este nivel incluye a las dos dimensiones antes mencionadas (Ferreiro, 2013).

El modelo antropológico se basa en el supuesto de que la persona puede ser motivada por el sentido de la acción que hace. Así, este modelo sostiene que la organización es un medio para la satisfacción de necesidades, dependiendo la supervivencia de la empresa de su capacidad de adaptación para satisfacer las necesidades del ser humano, la cual es determinada por la calidad motivacional de los partícipes. Esta calidad motivacional influirá el estado del sistema informal de la empresa, que como ya se ha visto, afecta al desempeño general de la organización.

2.1.3. Variables del Octógono

2.1.3.1. Entorno externo

Hace referencia a todo aquello que no está bajo el control o la influencia de la organización. El análisis de esta variable debe orientarse a facilitar la elaboración de una adecuada estrategia (Alcázar, 2005).

Si la empresa logra dominar alguna variable del entorno, esta dejaría de serlo. En este modelo no se considera a los clientes y proveedores como factores del entorno; estos vendrían a formar parte de la empresa (Alcázar, 2005).

2.1.3.2. Entorno interno

Es aquello que se encuentra dentro de la organización, pero no se tiene un entero control por parte de la alta dirección. Está constituido por los conocimientos y motivaciones de los individuos, variables que tienen el poder de influir en el sistema informal de la empresa. Un ejemplo claro de estos son los sindicatos, las características de los empleados, etc. (Alcázar, 2010).

2.1.3.3. Estructura formal

Es la representación de las tareas y funciones que conforman el diseño organizacional. Ejemplo de ello son el organigrama, las jerarquías, perfiles profesionales, etc. En estos se detallan los problemas que son delegados a lo largo de la cadena de mando; y que permiten la consecución de la estrategia (Alcázar, 2005).

La estructura formal describe a las personas como componentes manuales que cumplen un determinado rol material para satisfacer necesidades (Ferreiro, 2013).

2.1.3.4. Estrategia

Según (Alcázar, 2005, p.14) "*es la acción de la organización que requiere el estado concreto del entorno (externo e interno) para llevar a cabo la misión (interna e externa)".* Es la forma en que la organización responde a las variables del entorno. Una estrategia empresarial es eficaz si da como resultado un valor económico positivo. Sin embargo, si la generación del valor económico deteriora el objeto y la misión (externa o interna), no será una estrategia adecuada para la empresa, ya que en ese caso solo se trataría de una adaptación oportunista a las condiciones del entorno, corrompiendo el fin de la organización. De esta forma puede perderse las capacidades distintivas que constituyen la ventaja competitiva de una empresa.

Es imprescindible que en la formulación de la estrategia se tome en cuenta qué es lo que está pasando en el entorno y elaborar un plan de acción de acuerdo a esas condiciones (Alcázar, 2005).

2.1.3.5. Sistema de dirección

Hace referencia a los sistemas de información y de control; y a todas las políticas formales de la empresa. Reflejan las operaciones necesarias para cumplir con la estrategia a través de la especificación de tareas (planificación) y el cumplimiento de estas (control). Engloba, además, la tecnología de la organización, los sistemas de asignación de metas (remunerativos), sistemas de selección, retribución, promoción, etc. Así, se puede decir que los sistemas formales muestran cómo es que se relacionan las personas a partir de la estructura formal existente (Alcázar, 2010).

Básicamente, los sistemas de dirección incluyen los modos que tiene la empresa para asegurar el cumplimiento de la estrategia. Un ejemplo de ello es el sistema de remuneraciones y las políticas de incentivos (Ferreiro, 2013).

- Delegación

La delegación implica una cesión de poder para que se puedan tomar decisiones, en otras palabras, se da autonomía al trabajador. El directivo o jefe debe apoyar al subordinado enseñándole aquello que debe hacer y la manera más adecuada de hacerlo. Claro está que este poder de decisión otorgado debe ir acompañado de un adecuado sistema de control el cual estará basado principalmente en resultados (Ferreiro & Alcázar, 2008).

A este nivel, la delegación se da principalmente para aprovechar los recursos escasos o porque al jefe no le alcanza el tiempo. Así esta delegación de actividades operativas no es una delegación propiamente dicha, ya que se trata de tareas específicas en donde la necesidad de tomar decisiones es baja (Ferreiro & Alcázar, 2008).

- Participación

La participación consistirá básicamente en aportar información relevante que ayude al directivo a tomar decisiones; es decir, se permite la colaboración de las personas que se verán afectadas por dichas decisiones (Ferreiro, 2013).

Según (Quevedo, 2003) esta información recibida permitirá identificar de manera más certera el problema y una efectiva elaboración de alternativas de solución y criterios de evaluación de las mismas. Asimismo, comenta que es sumamente importante tomar en cuenta las habilidades específicas de los trabajadores ya que de esta manera los trabajadores podrán generar un mayor aporte a la organización y así aumentarán la eficacia.

- Comunicación

Según Ferreiro & Alcázar (2008) la comunicación consiste básicamente en intercambiar conocimientos con otras personas. La finalidad de esta es que el individuo adquiera un conocimiento que no tiene, pero que necesita para actuar bien y libremente. Aquello que se comunica es muy importante ya que de ello dependerá el acierto en las decisiones que tomen los trabajadores.

En este nivel del Octógono la comunicación serviría para indicar a los trabajadores cómo es que deben hacer sus tareas para obtener un resultado más eficaz, es decir, a través de una adecuada comunicación los trabajadores pueden saber qué es lo que espera la empresa de ellos (metas y resultados). De la misma forma, la comunicación también es una vía para que los trabajadores puedan enterarse de qué es lo que pueden esperar de la empresa. Entre los puntos más importantes a dialogar con el empleador se encuentran las condiciones laborales (remuneración, horario, ascensos, vacaciones, beneficios sociales, etc.) (Ferreiro & Alcázar, 2008).

Es importante mencionar los tipos de comunicación que existen dentro de la organización: descendente, ascendente y lateral. La comunicación descendente permite comunicar las metas y objetivos que se espera que el trabajador logre y los beneficios que este tendrá a cambio. La comunicación ascendente permite cerciorarse si es que el trabajador ha entendido lo que le comunicó su jefe, además de permitir un *feedback* con respecto a diversas cuestiones tales como el contenido de las labores asignadas. Por último, la comunicación lateral es necesaria para la adecuada coordinación de actividades entre áreas (Ferreiro & Alcázar, 2008).

- Capacitación o sistema formal de capacitación

La capacitación es la actividad que permitirá un desarrollo adecuado de los trabajadores, ya que de esta forma se les dará aquellos conocimientos que necesitan para potenciar sus habilidades y mejorar sus capacidades, lo cual llevará a una realización más eficiente de sus laborales. (Ferreiro & Alcázar, Gobierno de personas de empresa, 2008)

Quevedo (2003) sostiene que, si a las personas se les capacita desde una perspectiva técnica, es muy probable que su trabajo aumente la eficacia actual de la empresa. Así, en estos casos no se toma en cuenta a la persona ya que se está hablando de una formación con respecto al manejo de una realidad específica y técnica (aprendizaje operativo). Lo que se busca es que el trabajador conozca todo aquello que necesita para que realice de manera exitosa la tarea que se ha asignado. Un ejemplo claro de esto son las capacitaciones al personal cuando la organización adquiere nueva maquinaria o algún software, ya que su manejo es totalmente nuevo para los trabajadores.

En resumen, el objetivo de lo expuesto anteriormente es contar con personas altamente productivas, con una amplia competencia profesional para resolver problemas operativos y así contribuir a generar mejores resultados económicos. (Ferreiro & Alcázar, 2008)

- Control coactivo

"*Control se refiere a la manera de influir, a través del sistema formal o de sus directivos, en las acciones de sus empleados respecto al logro de lo que se quiere conseguir*" (Quevedo, 2003, p. 36)

El control coactivo en este nivel hace referencia a la influencia que se ejerce en los trabajadores a través del sistema formal de control; de esta forma el actuar del empleado se verá incentivado por premios y castigos los cuales responden a sus motivos extrínsecos (Pérez López, 2006).

Como es de sospechar, si bien el sistema de control formal buscará asegurar el adecuado cumplimiento de las actividades que se realizan dentro de la organización, sabemos que este no será suficiente para lograr este objetivo. Por ejemplo, no se puede medir a través del sistema de control si un empleado está realmente aplicando lo aprendido en una capacitación brindada por la empresa.

- Sistema formal de incentivos

En este nivel se hace referencia a los incentivos externos que los empleados reciben a cambio de brindar sus servicios a la organización tales como el sueldo, bonos, ascensos, beneficios sociales, etc. Se promociona de acuerdo al nivel de contribución a la eficacia, es decir, se asciende a quien obtiene mejores resultados (Ferreiro & Alcázar, 2008).

En este caso se hace evidente cuales son los criterios que la organización utiliza para asignar los recursos con los que cuenta para ser destinados como incentivos a los trabajadores, los cuales se pueden encontrar en el sistema formal. Entre los criterios más conocidos se encuentran el puesto que se ocupa, los años de experiencia laboral, el número de capacitaciones y las tareas que realiza dentro de la organización. (Quevedo, 2003)

Es muy importante que estos criterios sean conocidos dentro un inicio por el empleado para que de esta manera sepa qué esperar de la organización con respecto a las condiciones materiales de trabajo.

2.1.3.6. Estructura real

Hace referencia a las características específicas de las personas que realizan determinadas tareas dentro de la empresa. Esta variable pone en evidencia cómo es que las cualidades peculiares de las personas repercuten en la ejecución de sus funciones. Como es lógico deducir, engloba las habilidades cognoscitivas y la calidad motivacional necesaria para la ejecución de tareas (Alcázar, 2005).

El análisis de la estructura real permite determinar las características específicas de las personas que permiten crear un sistema espontáneo positivo, facilitando así el logro de objetivos (Pérez López, 1996).

2.1.3.7. Competencia distintiva (objeto específico)

El objeto específico es aquello que los individuos hacen en la empresa, es decir, un producto o servicio (Pérez López, 1996). Representa el aprendizaje operativo de las personas que forman la organización, el cual ha permitido el desarrollo de capacidades específicas. Este aprendizaje es adquirido a través de la resolución de problemas. Hace referencia a aquello que la empresa sabe hacer bien. La competencia distintiva dependerá de las capacidades que logren desarrollar los individuos que conforman la estructura real de la empresa para realizar las labores establecidas en el sistema formal. La competencia distintiva está relacionada con los motivos intrínsecos y trascendentes ya que se trata de un aprendizaje que permitirá resolver problemas reales. La competencia distintiva es difícil de obtener o copiar ya que se trata del conocimiento adquirido por un conjunto de personas que se desenvuelven en un ambiente específico (Alcázar, 2005).

2.1.3.8. Estilo de dirección

Es el modo en que se realizan las operaciones y se toman las decisiones. Representa la forma en que se ayuda a los miembros de la organización (productores) a perfeccionar sus habilidades, que posteriormente contribuirá a la construcción de la competencia distintiva. Viene a ser el agregado de los temperamentos de los directivos a la empresa (Alcázar, 2010).

Los procesos que configuran el estilo de dirección son la comunicación –importante para que el individuo entienda el porqué del actuar de la empresa y por lo tanto su actuar dentro de ella– y la participación en la toma de decisiones y formulación de metas –crucial para que el empleado sienta que su experiencia y conocimientos son valiosos para la organización generando así una actitud de cooperación en el trabajador– (Pérez López, 1996).

La trascendencia de estos dos procesos radica en el papel que juegan en el desarrollo de los aprendizajes operativos de las personas, así, el estilo de dirección será positivo cuando contribuya a que las personas actúen por motivos intrínsecos y trascendentes (Pérez López, 1996).

- Delegación

A nivel de la atractividad, la delegación es utilizada por los directivos para construir o fortalecer el saber distintivo de la organización. En este caso el trabajador tiene la suficiente libertad para tomar ciertas decisiones, además de adquirir una mayor responsabilidad. Todo esto se da de la mejor manera siempre que el directivo delegue de acuerdo a las capacidades particulares de cada trabajador (Ferreiro & Alcázar, 2008).

En este caso el principal factor es el desarrollo de las capacidades específicas del trabajador, este se interesará en perfeccionar sus habilidades por motivos intrínsecos, es decir, por el valor de la acción que permite controlar un aspecto de la realidad. Es importante que en este proceso el directivo o jefe deje cierto margen para que el trabajador actúe; asimismo debe explicarle el porqué de sus tareas par que entienda la importancia de su trabajo e incluso asesorarlo directamente si es necesario (Ferreiro & Alcázar, 2008).

- Participación

La participación es un modo de aprender a través de la experiencia a desempeñar de manera más adecuada las funciones decisorias contribuyendo así al fortalecimiento de la competencia distintiva de la organización (Quevedo, 2003).

En este nivel, el directivo toma en cuenta las capacidades que muestra el trabajador y fomenta la participación con la finalidad de que la actividad laboral resulte más atractiva al trabajador ya que de esta manera sentirá que tiene poder de influir en las decisiones (Ferreiro & Alcázar, 2008).

- Comunicación

En el segundo nivel la comunicación se enfoca en la comunicación de criterios con respecto a las actividades laborales que ejecuta el trabajador con la finalidad de que ellos puedan decidir sobre este, haciendo así que la labor sea más atractiva (Quevedo, 2003).

La comunicación, entonces, influirá en la atractividad de la organización siempre que contribuya a que los trabajadores sientan mayor satisfacción por el hecho de realizar sus labores (Ferreiro & Alcázar, 2008).

Como se ha visto anteriormente, existen tres tipos de comunicación: ascendente, descendente y lateral. La comunicación ascendente permite que el trabajador aporte con sus conocimientos a la organización. Claro está que en este caso es necesario que exista una adecuada receptividad por parte del directivo o jefe. La comunicación descendente facilita que los trabajadores estén informados sobre cuál es el contenido de sus labores y permite hacer énfasis en la satisfacción que se logra al realizarlas. Aquí se puede dialogar todo aquello relacionado al desarrollo profesional. Por último, la comunicación lateral permite el intercambio de información y conocimientos con otros trabajadores sirviendo, así como un medio de aprendizaje (Ferreiro & Alcázar, 2008).

- Sistema informal de formación

En este caso el sistema de formación toma un enfoque con respecto al desarrollo profesional del trabajador, específicamente a su línea de carrera, para lo cual el directivo o jefe debe tomar en cuenta las capacidades y habilidades específicas del empleado (Quevedo, 2003).

Además de capacitar de manera técnica a trabajador se busca que este aprenda a pensar, a detectar problemas y crear soluciones, es decir, se trata de guiar al empleado en su actuar facilitándole criterios que pueda aplicar en sus labores (Ferreiro & Alcázar, 2008).

- Control manipulativo

El control manipulativo consiste en hacer uso del poder por parte de un directivo con la finalidad con la finalidad de conseguir algo que desea, sin considerar el respeto que merecen las demás personas (Quevedo, 2003).

Este tipo de control sirve para influir en el comportamiento de otras personas a través de motivos intrínsecos. Aquí directivo tratará de que el trabajador realice una acción para su beneficio sin importarle si esta es buena para su ejecutor (Ferreiro & Alcázar, 2008).

- Sistema informal de incentivos

El sistema informal de incentivos responde a factores de evaluación que, si bien no se encuentra de manera explícita en las normas de la empresa, forman parte del juicio del directivo o jefe para asignar incentivos a los trabajadores. Un ejemplo claro de esto es la situación personal del trabajador, los años que ha laborado para la empresa, el empeño con el que realiza su trabajo, etc. (Quevedo, 2003).

La promoción dentro de la organización puede aumentar la atractividad y la competencia distintiva, así, se promociona a quien demuestra que puede mejorar el sistema informal con sus ideas, es decir, por la capacidad ejecutiva que presenta (Ferreiro, 2013).

2.1.3.9. Misión externa

Es la representación de las necesidades reales de las personas que la empresa busca satisfacer a través de productos o servicios, los cuales sabe y puede proveer. Está orientada a resolver problemas específicos de los consumidores con aquello que la empresa sabe hace bien (competencia distintiva), mostrando así su aporte a la sociedad. Si la organización se esfuerza por ofrecer un adecuado producto o servicio, es seguro que existe una misión externa sólida (Alcázar, 2005).

Si el producto o servicio ofrecido no contribuye a la mejora o deteriora al consumidor como persona, entonces está yendo contra la misión externa ya que esta es el motivo trascendente de la organización. Así, es lógico asegurar que la empresa tendrá misión externa en la medida en que los directivos se muevan por motivos trascendentes. La definición y aplicación de la misión externa requiere de racionalidad impulsada por motivos trascendentes ya que esta representa un motivo de acción para los trabajadores, facilitando la misión interna debido a que los productores le encontrarán sentido a lo que hacen y tendrán en claro cuáles son los valores de la compañía (Alcázar, 2005).

Es importante que la empresa pueda satisfacer eficazmente las necesidades de los consumidores ya que esta es la forma más efectiva de generar riqueza. Asimismo, una organización que ejecuta su misión externa de manera adecuada desarrolla su competencia distintiva por lo que tendrá mayor facilidad de adaptarse al entorno (Alcázar, 2005).

2.1.3.10. Misión interna

Representa las necesidades reales de los productores que la empresa busca satisfacer (ayudar a sus miembros a ser felices). La misión interna hace referencia al desarrollo de la motivación por motivos intrínsecos y trascendentes de los trabajadores que la organización espera conseguir a través de un adecuado aprendizaje. La satisfacción de necesidades de los productores es crucial ya que esta es condición necesaria para que los miembros de la organización puedan llevar a cabo de manera eficiente las acciones necesarias para lograr la misión, al mismo tiempo que su racionalidad y virtualidad se desarrollan. Para que esto último se cumpla, es necesario que los directivos sean movidos principalmente por motivos trascendentes (Alcázar, 2005).

2.1.3.11. Valores de la dirección

Según Ferreiro (2013, p. 71) representan "*lo que la empresa entiende por persona; que se deducirá de la manera concreta como trate a sus componentes".* Es aquí

donde radica la importancia de determinar si las personas son fines o medios para la organización.

En esta variable se integran la misión externa e interna. Hace referencia al peso que se otorga a cada motivo al momento de decidir en función a la satisfacción de necesidades de las personas; así, refleja cómo se ve y se trata al individuo de acuerdo a los criterios de decisión. Los valores de la dirección se ven reflejados en el momento en que se da un conflicto intermotivacional[2] ya que la decisión final se basa en los motivos de mayor preferencia para los directivos (Alcázar, 2010). Si estos no les dan la suficiente importancia a los motivos trascendentes, cada vez se les hará más difícil tomarlos en cuenta (Pérez López, 1996).

Los valores en un directivo están en función al grado de racionalidad y virtualidad que este posea. Estos necesitan de la motivación racional por motivos trascendentes (Alcázar, 2005).

- Delegación

Se delega para que el trabajador aprenda de la de mejor manera a valorar sus acciones al ser consciente de cómo sus decisiones y su actuar afectan a los demás, es decir, la delegación se enfoca en enseñar al empleado a descubrir las necesidades reales de las personas con la finalidad de orientar su actuar a la satisfacción de estos (Quevedo, 2003).

Es importante que el jefe apoye al trabajador ya que se trata de un proceso de aprendizaje en donde puede haber aciertos como equivocaciones, por lo cual se requiere de un adecuado asesoramiento. En este caso se delega para que el subordinado aprenda a tomar decisiones correctas, las cuales debe evaluar por sí mismo. Así, la delegación contribuirá a fortalecer la unidad dentro de la organización ya que reflejaría la confianza que se te tiene al empleado (Ferreiro & Alcázar, 2008).

[2] Hace referencia al peso que se designa a cada tipo de motivo en la toma de decisiones. Así, por ejemplo, si ante una situación se debe decidir entre una opción muy eficaz pero no consistente y otra no eficaz pero consistente, se puede decir que se existe un conflicto intermotivacional.

- Participación

En este nivel la participación es utilizada por el directivo como una herramienta para que el trabajador actúe en función a la satisfacción de las necesidades reales de las personas, lo que generará un actuar más óptimo y por lo tanto contribuirá a la eficacia (Quevedo, 2003).

La participación es sumamente importante ya que permite que los trabajadores puedan contribuir en la detección de problemas y en formulación de soluciones, procesos que muchas afectan a los mismos subordinados (Alcázar, 2005).

- Comunicación

La comunicación en este nivel está enfocada a que el trabajador sepa por qué realiza sus labores con la finalidad de que le encuentre un sentido a su trabajo. Asimismo, si los trabajadores no tienen una buena calidad motivacional, entonces la comunicación debe estar orientada a mostrarles las consecuencias de sus acciones en los demás (Ferreiro & Alcázar, 2008).

La forma más efectiva de comunicar para un directivo es a través de su actuación, si este es coherente y guía su actuar de acuerdo a lo que dice contribuirá a la generación de confianza entre los trabajadores. Así, la comunicación juega un papel crucial en la unidad de la empresa ya que es un indicador de la transparencia de los directivos hacia los empleados (Ferreiro & Alcázar, 2008).

Con respecto a la comunicación ascendente, los trabajadores pueden dar a conocer sus necesidades a la organización y además a través de esta se puede corroborar la identificación de los trabajadores con los objetivos de la empresa. Así los directivos conocen la realidad de las personas que tienen que dirigir. En la comunicación lateral, los trabajadores intercambian conocimiento no debido a la coordinación de actividades, sino que se intercambian ideas debido a una actitud de compañerismo, con la intención de ayudar al otro. Por último, la comunicación descendente contribuye a la identificación con la organización siempre y cuando lo que se

comunique sea verdadero. Esta es la vía más eficaz para trasmitir los objetivos y la misión de la empresa a los trabajadores. (Ferreiro & Alcázar, 2008)

- Formación o ejemplaridad

A este nivel se trata de ayudar al trabajador a que desarrolle sus virtudes morales. A través del actuar del directivo se enseña cómo las acciones propias tienen consecuencias sobre otras personas, es decir, el directivo enseña con el ejemplo ya que de esta forma se hace evidente qué motivos pesan más en las decisiones (Quevedo, 2003).

El directivo tendrá más autoridad ante los empleados mientras más respeto infunda como persona a estos. Los trabajadores confiarán en este y en su criterio para tomar decisiones. Es por ello que la ejemplaridad es el único camino para alcanzar la autoridad, ya que permite no solo el desarrollo de cualidades del directivo, sino también contribuye al incremento de la virtualidad del trabajador. (Ferreiro & Alcázar, 2008).

- Control directivo

Este hace referencia a la influencia que tienen los directivos en el actuar de los trabajadores. La autoridad es otorgada informalmente debido a que el directivo inspira respeto y confianza en los trabajadores. En este caso las órdenes del directivo son aceptadas libremente por los trabajadores, indiferentemente del poder que le otorga su puesto. Como se ha comentado anteriormente la ejemplaridad es un elemento importante de la gestión directiva, que en este caso es la manera más efectiva de lograr autoridad (Quevedo, 2003).

Pérez López (2006) comenta que la autoridad puede perderse principalmente de tres formas:

- **Uso injusto del poder**. Se da cuando los derechos de otras personas son afectados conscientemente, es decir, se utiliza el poder para quitar a alguien lo que le

corresponde o no se usa para evitar una injusticia. Esto genera desconfianza hacia el jefe o directivo.

- **No usar el poder cuando debe usarse**. Se da cuando un directivo no utiliza de manera adecuada el poder coactivo y manipulativo para asegurar la eficacia de la organización, produciendo así desaliento y desorientación en los trabajadores.

- **Uso inútil del poder**. Consiste en establecer restricciones innecesarias a la libertad de actuación de los trabajadores, lo cual lleva a una disminución de la atractividad debido al excesivo uso del poder para obtener mejores resultados a nivel de eficacia.

- Justicia y equidad en los incentivos

Hace referencia a los criterios de justicia y equidad con respecto a la distribución de incentivos en la organización. Cuando se habla de justicia se hace alusión a la asignación de incentivos de acuerdo a lo que se estipula formalmente y al trabajo realizado en la organización. Por otro lado, la equidad se refiere a que no haya un trato desigual a trabajadores que se encuentran en las mismas condiciones (puestos y tareas similares, remuneración, ascensos, etc.). Ambos factores contribuyen en la unidad de la organización debido a que fortalecen o debilidad la confianza en la misma (Quevedo, 2003).

Según (Ferreiro & Alcázar, 2008), la promoción implica tres cambios: aumento de lo que recibe la persona (remuneracion, reconocimiento), incremento del grado de libertad y mando sobre otros empleados de la empresa. Así, al momento de ascender a un trabajador, es importante tomar en cuenta la calidad motivacional del mismo.

CAPÍTULO II

Colegio Vallesol

2.1. Introducción

Vallesol es un colegio ubicado en - la ciudad de Piura, cuya finalidad es la de brindar a las familias piuranas una educación de calidad, creativa e innovadora. Ofrece una atención personalizada a todos los alumnos con el objetivo de que cada uno logre alcanzar un adecuado desarrollo de sus capacidades y aptitudes. Asimismo, esta institución enfoca sus esfuerzos en una educación en valores, haciendo uso de una pedagogía centrada en la persona.

Al igual que los colegios Turicará (Piura), Ceibos y Algarrobos (Chiclayo), es promovido por la Asociación Civil Piura 450 (Entidad Promotora), que vela porque se viva un ideario y estilo de educación similar en todos ellos.

Actualmente el colegio Vallesol tiene 994 alumnos. Cuenta con diversas instalaciones que facilitan un aprendizaje de calidad, entre las cuales se encuentran 39 aulas, un aula de psicomotricidad, jardines y canchas deportivas, una pista atlética, una pista de salto largo, un parque infantil, una ciclovía infantil, patios al aire libre y patios techados, un oratorio, una biblioteca, un aula de arte, dos salas de profesoras, un laboratorio de física, química y biología, un centro de cómputo, un aula para

enseñanza del idioma chino, un aula de audiovisuales e inglés, oficinas y salas de recibo, un departamento psicopedagógico, un biohuerto, un mini-zoo, una cafetería y un comedor.

2.2. Misión y Visión

2.2.1. Misión

Es la razón de ser de la empresa, por lo cual expresa qué necesidad del cliente busca satisfacer. La misión es importante ya que declara el porqué de la existencia de la institución, permitiendo así orientar de manera adecuada las acciones de los miembros de la empresa.

La misión del colegio Vallesol es la siguiente:

"*Colaborar con cada una de las familias en la educación de sus hijos, formándolos como personas íntegras, libres y solidarias, comprometidas con la sociedad bajo una sólida formación académica y, en consecuencia, con las enseñanzas doctrinales y morales católicas*."[3]

2.2.2. Visión

La visión indica hacia dónde se dirige una empresa, es decir, aquello que espera ser en un futuro. Es importante ya que representa una forma de crear compromiso entre los miembros de la empresa debido a que expresa un objetivo a largo plazo por el cual trabajar de manera conjunta.

La visión del colegio Vallesol es la siguiente:

"*Ser reconocidos por la sociedad como uno de los mejores colegios que aplica con éxito la educación personalizada, y ser considerados por las exalumnas como el pilar fundamental en su desarrollo personal y profesional*."[4]

[3] Extraído de: Vallesol. (s/f.). Recuperado el 19 de Agosto de 2016, de http://vallesol.edu.pe
[4] Extraído de: Vallesol. (s/f.). Recuperado el 19 de Agosto de 2016, de http://vallesol.edu.pe

2.3. Historia

El colegio Vallesol fue fundado en 1989. Se formó por solicitud de padres de familia, en su gran mayoría exalumnos de la Universidad de Piura, que querían tener para sus hijos una formación similar a la de la universidad. Así, plantearon al rector de ese entonces, y a la decana de la facultad de educación, Carmela Aspíllaga, la posibilidad de abrir una institución de esa naturaleza en Piura, lo cual posteriormente dio lugar a la creación de dos colegios de aplicación de la universidad: el colegio Vallesol y el Turicará.

La institución educativa inició sus operaciones en marzo de 1990 con un grupo de cincuenta alumnas, compuesto en gran parte por hijas de familiares y amigos de los matrimonios promotores de este proyecto.

Actualmente el colegio Vallesol cuenta con el respaldo de la Asociación Civil Piura 450, la cual es una institución educativa sin fines de lucro, cuya finalidad es la de conducir y gestionar la consecución de sus fines a través de centros educativos.

2.4. Organización del colegio

El colegio Vallesol se organiza en tres grandes áreas: el área administrativa, el área de pedagógica y el área de servicios. Claro está que la institución también cuenta con puestos directivos que se encargan de la gestión general de la organización. Para conocer más a detalle cómo es que se componen estas áreas, en el Anexo 1 se puede visualizar el organigrama de la institución.

A nivel directivo se pueden hallar tres unidades. En primer lugar, se encuentra el Comité Ejecutivo formado por la promotora. Su principal tarea es velar por que los colegios respaldados por Piura 450 tengan una solidez económica y de principios. Inmediatamente después se ubica el Consejo de dirección constituido por la directora, la administradora y la coordinadora general; y por último está la dirección general conformada únicamente por la directora de la institución, quien trabaja en conjunto con los matrimonios delegados. La participación y representación de los

padres en la vida en la vida institucional y de la gestión del colegio se da a través de estos.

Posteriormente, se puede visualizar el área pedagógica, la cual está conformada por la coordinación general, que a su vez supervisa el funcionamiento de los tres niveles educativos (inicial, primaria y secundaria). Si bien cada nivel cuenta con una coordinadora, existe además una organización en función a las áreas de especializadas (tales como matemática, comunicación, historia, etc.), las cuales cuentan con una coordinadora trasversal. Así, por ejemplo, la coordinadora del área de comunicación supervisa todas las actividades respecto a esta especialidad que se dan en inicial, primaria y secundaria.

Por último, se encuentra el área administrativa, la cual está formada por contabilidad, secretaria, recepción y áreas de servicios (mantenimiento, cafetería, librería, etc.)

2.5. Principios del proyecto Educativo

Como se ha mencionado anteriormente, el colegio Vallesol tiene como objetivo principal brindar un servicio de calidad a todos los estudiantes de los diferentes niveles académicos, basado en una educación integral.
A continuación, veremos en qué consiste el proyecto educativo planteado por esta institución y los principios con los que se rige[5]:

- La excelencia como estilo de vida: La excelencia en el ser y en el actuar como consecuencia del desarrollo armónico de la personalidad.
- La atención personal: Las alumnas tienen una preceptora que les ayuda en su desarrollo personal.
- Alto nivel académico: Sólo a través de un alto nivel académico se consigue el máximo rendimiento de las facultades personales que llevan a las alumnas a pensar.

[5] Extraído de: Vallesol. (s/f.). Recuperado el 19 de Agosto de 2016, de http://vallesol.edu.pe

- Carácter Internacional: Las alumnas tienen la oportunidad de obtener la certificación PET y FCE que las capacita para ser ciudadanas de un mundo globalizado.
- Formación para la vida: La actualidad nacional e internacional, los problemas sociales, el medio ambiente, así como el mundo del trabajo y la familia, forman parte del currículum.
- Desarrollo de la creatividad: Mediante actividades artísticas y culturales, las alumnas adquieren y desarrollan actitudes creativas para la vida diaria.
- Formación Espiritual: Educación en la fe que lleva a las alumnas a vivir con autenticidad la vida cristiana.
- Líderes con valores: Se pone especial énfasis en las virtudes del líder: la magnanimidad, la amistad y el servicio.
- Innovaciones Educativas: Tercer idioma en Secundaria. En el año 2010 se puso en marcha la enseñanza del idioma chino mandarín. El conocimiento de la cultura china a través de sus tradiciones culturales y sus costumbres se realiza en talleres y actuaciones.
- Familia-Colegio:
  La Familia y el Colegio trabajan juntos el Proyecto de mejora personal de cada uno de sus hijos.

Como se puede apreciar, todas aquellas ideas que rigen la propuesta de valor del colegio Vallesol son coherentes con la misión y visión de la misma. Se busca la excelencia académica, así como el desarrollo de virtudes, es decir, se tiene como objetivo el desarrollo pleno de los alumnos.

2.6. Enfoque pedagógico

2.6.1. Estimulación temprana

La institución educativa cuenta con un programa de estimación temprana orientada para niños de 6 meses a 2 años de edad. Incluye otros programas tales como desarrollo sensorial, neuromotor, intelectual y musical.

Esta etapa es sumamente importante para el adecuado desarrollo físico e intelectual de la persona. La estimulación temprana potencia las funciones cerebrales por lo cual favorece el posterior desarrollo de capacidades.

2.6.2. Educación Inicial

Este nivel incorpora estrategias innovadoras de enseñanza y aprendizaje, que contribuyen a establecer las bases para un desarrollo intelectual y fortalecimiento de la voluntad apropiado.

El Colegio Vallesol es el primer centro piloto que aplica el Proyecto Optimist[6] en la ciudad de Piura, el cual es fruto de años de trabajo del centro de investigación educativa de Fomento de Centros de Enseñanza (España), entidad promotora de colegios en todo el país. Este proyecto promueve una educación completa y coherente que permita al alumno alcanzar su máximo potencial.

A continuación, se mencionan los programas del Proyecto Optimist que contribuyen a una adecuada formación de los estudiantes[7]:

- Programa Neuromotor: Facilita la organización neurológica y previene problemas de lectura y escritura.
- Bits de inteligencia: Desarrollan la capacidad de atención activa y la memoria y amplían el vocabulario y los conocimientos.
- Bits de numeración y cálculo: Inician las habilidades del cálculo mental.
- Programa de aprendizaje de inglés: Facilita el aprendizaje del inglés aprovechando el periodo sensible para el aprendizaje natural de los idiomas.
- Programa de desarrollo lógico-matemático: Desarrolla el conocimiento lógico-matemático mediante la manipulación de objetos y el descubrimiento de la relación que existe entre ellos.

---

[6] Es una metodología de enseñanza para educación inicial, elaborada por el centro de investigación educativa de Fomento de Centros de Enseñanza, la cual propone una serie de programas que permiten el desarrollo de las diversas capacidades de los niños.

[7] Extraído de: Vallesol. (s/f.). Recuperado el 19 de Agosto de 2016, de http://vallesol.edu.pe

- Programa de educación moral: Desarrolla la capacidad de autocontrol del niño e inicia la formación del carácter mediante el ejercicio de hábitos como el orden, la obediencia, la justicia, la generosidad, la sobriedad y la responsabilidad.
- Programa de formación educativa para padres: Se presta a las familias, en entrevistas personales, un asesoramiento educativo de calidad, ofreciéndoles modos prácticos para hacer de la vida familiar una fuente abundante de estímulo para el desarrollo de sus hijos.

Actualmente el colegio Vallesol cuenta con 245 alumnos con edades menores a 6 años, los cuales reciben una educación de calidad en 17 aulas. El número de alumnos por aula varía de acuerdo a la edad de los mismos. Asimismo, se cuenta con 31 profesionales: 11 profesoras con Maestría en Aprendizajes Tempranos por la Universidad Complutense de Madrid; 14 profesoras licenciadas en Educación Inicial por la Universidad de Piura; 1 Psicóloga con maestrías en Neuropsicología y Asesoramiento Educativo Familiar por la Universidad Complutense de Madrid; 3 profesoras de inglés; 1 enfermera titulada; 2 profesoras de música y danza; y 1 profesora de deporte.

2.6.3. Educación Primaria

El nivel primario se articula de manera coherente con el nivel inicial, por lo que los dos primeros años de este nivel son la culminación del trabajo realizado en los primeros años de vida de las alumnas. En este nivel se ofrece la formación intelectual y moral que será sumamente importante para el crecimiento personal.

El Colegio Vallesol es el primer centro piloto que aplica el Proyecto SNIPE[8] en la ciudad de Piura, el cual está dirigido a niños de 6 a 12 años y tiene como objetivo proporcionar a las alumnas de primaria la más completa formación intelectual y moral. La formación educativa en esta etapa es crítica ya que facilita el desarrollo de diversas capacidades tales como la resolución de problemas y compresión lectora.

[8] Herramienta de educación personalizada para educación primaria, elaborada por el centro de investigación educativa de Fomento de Centros de Enseñanza, la cual propone una serie de programas que permiten el desarrollo de las diversas capacidades de los alumnos.

Los programas que potencian el aprendizaje son[9]:

- Asesoramiento educativo a las familias.
- Sistema de enseñanza aprendizaje
- Programa de desarrollo cognitivo
- Inglés intensivo
- Zonas de trabajo
- Ajedrez
- Aprendizaje por descubrimiento
- Zona de Tecnología
- Técnicas de Vanguardia

2.6.4. Educación Secundaria

El nivel secundario se enlaza con el trabajo realizado en inicial y primaria, lo que se busca es afianzar los hábitos y estrategias de estudio, al mismo tiempo que se forman ciudadanas responsables.

En esta institución educativa se desarrolla el proyecto educativo LASER[10], el cual consiste programa adaptado a la realidad y exigencias del entorno actual, orientado a alumnos de 12 a 16 años. Cuenta con el asesoramiento de Fomento de Centros de Enseñanza.

La formación que se da busca el desarrollo académico, social y espiritual del alumno a través de una educación personalizada que facilite el desarrollo de hábitos y actitudes positivas ante el estudio.

La formación educativa secundaria en esta institución tiene como finalidad lograr que las alumnas obtengan un conocimiento objetivo de sí mismas facilitando así la

---

9 Extraído de: Vallesol. (s/f.). Recuperado el 19 de Agosto de 2016, de http://vallesol.edu.pe

10 Herramienta de educación personalizada para educación secundaria, elaborada por el centro de investigación educativa de Fomento de Centros de Enseñanza, la cual propone una serie de programas que permiten el desarrollo de las diversas capacidades de los alumnos.

definición de un proyecto de vida personal acorde con ciertos valores inculcados a lo largo de su formación académica.

La educación impartida se basa en las siguientes características[11]:

- Sistema educativo personalizado.
- Promueve la excelencia como estilo de vida.
- Brinda atención personal.
- Procura alto nivel académico.
- Utiliza una metodología operativa y participativa en el aula.
- Trabajos de Investigación.
- Obras clásicas de Literatura.
- Estudio de idiomas.
- Materias Complementarias.
- Programa de educación en valores.
- Actividades de acción y atención social.
- Ofrece educación doctrinal religiosa y formación espiritual.
- Procura la unión entre familias y colegio.

[11] Extraído de: Vallesol. (s/f.). Recuperado el 19 de agosto de 2016, de http://vallesol.edu.pe

CAPÍTULO III

Planteamiento de la investigación

3.1. Caracterización de la problemática

Como se ha mencionado en el capítulo anterior, el colegio Vallesol es una institución educativa cuyo principal objetivo es brindar una formación de calidad a cada una de sus estudiantes. Es bien sabido que la percepción de los individuos respecto a la organización en que laboran influye necesariamente en su rendimiento y por lo tanto en la calidad del producto o servicio ofrecido. Así, una empresa que busca ofrecer lo mejor a sus clientes tiene que preocuparse por el clima organizacional que se vive en sus instalaciones.

Es evidente que parte de la estrategia de la institución educativa en estudio se basa en el fortalecimiento de su capital humano, lo cual se refleja concretamente en el porcentaje de docentes que cuentan con alguna maestría. Asimismo, se busca el enriquecimiento en valores de los miembros de la organización, configurando así una sólida ventaja competitiva. La filosofía del proyecto educativo del colegio Vallesol propicia entonces un ambiente de compromiso con su misión, en el cual el clima organizacional; o, dicho de forma más precisa, la percepción de las personas con

respecto a este compone también configura una ventaja altamente diferenciada frente a la competencia.

Actualmente el colegio Vallesol cuenta con 25 años de existencia en la ciudad de Piura, en los cuales, si bien ha habido una constante preocupación y una serie de esfuerzos por mantener un clima laboral agradable, no se ha medido qué tan efectivos han sido estos. Aunque empíricamente se puede afirmar que la institución presenta un buen clima organizacional, es crucial realizar un estudio más profundo con la finalidad de obtener información relevante con respecto a las variables que han configurado este ambiente laboral y aquellos puntos que podrían perfeccionarse aún más. Asimismo, el inicio de un estudio de esta naturaleza daría pie a futuras investigaciones similares, cuyos resultados podrían compararse con el presente informe y de esta manera detectar qué es lo que efectivamente se ha mejorado.

Por último, es importante mencionar que el colegio Vallesol se encuentra en proceso de acreditación, por lo que un análisis de este tipo podría proporcionar información útil para la presentación de futuros informes.

3.2. Problema de investigación

A partir del contexto descrito anteriormente, se formula la siguiente interrogante:
¿Cómo perciben los trabajadores del colegio Vallesol (equipo docente, administrativo y directivo) el clima organizacional de la institución?

3.3. Justificación de la investigación

La necesidad de un clima organizacional favorable para los integrantes de cualquier empresa se hace cada vez más evidente. Este, muchas veces puede llegar a condicionar el éxito de las relaciones de la organización con el público externo, la calidad de servicio que se ofrece y la competitividad frente a entidades en el mismo rubro.

Gray (2007) sostiene que la forma en que las personas perciben el clima en la organización en que trabajan puede influir en la forma en que responden a la misma y, por lo tanto, en la eficacia de su rendimiento en el trabajo. Afortunadamente, el clima organizacional puede ser influenciado por las acciones de los gerentes; para lo cual se hace necesario identificar aquellas características que conduzcan a un buen rendimiento.

Un análisis de esta naturaleza en una institución educativa es crucial. Selamat , Samsu, & Mustafa Kamalu (2013) afirman que el maestro juega un papel fundamental en el sistema educativo de un país. Su rendimiento es un punto clave en el proceso de aprendizaje del estudiante. Así, uno de los factores que pueden influir en el desempeño del trabajo del profesor es el clima organizacional, ya que este a menudo se relaciona con la eficacia escolar. Es por ello que, cuando los maestros disfrutan de su trabajo –debido a que presentan una percepción positiva del mismo–, tienden a mejorar en su enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes también se enriquecerá.

Según Likert (1968) la capacidad de un adecuado funcionamiento de la organización depende de la calidad del proceso de toma de decisiones de la misma, para lo cual se necesita información relevante. Esto permitirá realizar un adecuado análisis e interpretación de la información y así tomar decisiones con fundamentos sólidos.

Quevedo (2003, p. 6) refiere lo siguiente:
"Un diagnóstico del clima organizacional revela a la empresa la percepción de sus empleados respecto a los factores que se miden en él. Esta información es fundamental para valorar los instrumentos de gestión utilizados y diseñar los más idóneos para la resolución de posibles conflictos y el logro de objetivos empresariales. Saber si en la empresa existe un buen o un mal clima, nos permitirá conocer las consecuencias que se derivan de ello –sean positivas o negativas."

Por su parte, Brunet (2004) argumenta que el clima organizacional es determinante para la evolución de la empresa y de su capacidad de adaptación a variables externas. Su estudio es particularmente significativo debido a la necesidad de contar con un diagnóstico adecuado y comprender cómo es que los empleados perciben el clima

organizacional y cuáles son las variables claves que tienen mayor influencia dentro de este. Así, el diagnóstico del clima organizacional de una empresa es importante por tres razones:

a) Permite valorar los motivos de conflicto, estrés o insatisfacción que influyen en la construcción de actitudes negativas en la organización.
b) Iniciar y sostener cambios que posibiliten que la actuación del administrador se enfoque en variables específicas.
c) Monitorear el desarrollo de la empresa y prever posibles problemas.

En síntesis, un análisis de clima organizacional cobra relevancia con la obtención de una valiosa síntesis de la información que se obtiene de una determinada institución y su importancia para el planteamiento y elaboración de recomendaciones de mejora en la misma.

3.4. Objetivos de la investigación

3.4.1. Objetivo general

El presente estudio tiene como objetivo realizar un diagnóstico del clima organizacional percibido por los trabajadores del colegio Vallesol, de la manera más completa posible, en base a un modelo antropológico de las organizaciones: El Octógono.

3.4.2. Objetivos específicos

- Describir las variables del Octógono de acuerdo a su estado actual dentro de la empresa.
- Caracterizar la eficacia acorde al modelo del Octógono del clima laboral en el Colegio Vallesol.
- Caracterizar la atractividad acorde al modelo del Octógono del clima laboral en el Colegio Vallesol.

- Caracterizar la unidad acorde al modelo del Octógono del clima laboral en el Colegio Vallesol.
- Determinar el nivel de clima organizacional percibido por los trabajadores en el Colegio Vallesol.

CAPÍTULO IV

Marco metodológico

4.1. Tipo de investigación

La presente investigación es descriptiva y de campo. De acuerdo a Alvarado Pintado & Agurto Mejía (2009, p. 22) la estadística descriptiva "*se encarga de recopilar, clasificar, presentar y describir un conjunto de datos."* En este caso, se afirma que la investigación es descriptiva ya que se busca detallar las características de un determinado fenómeno en un momento específico. Un estudio de esta naturaleza tiene como finalidad recoger y medir información sobre ciertas variables, que en este caso hacen referencia a aquellas que componen el Octógono. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) la investigacion descriptiva es fundamental para describir con precisión las diversas dimensiones de un fenómeno.

Caballero Romero (2000, p. 108) comenta que la investigación descriptiva "*se centra en responder a la pregunta ¿Cómo es? de un determinado fenómeno*". Este tipo de estudio abarca el registro, descripción, análisis e interpretación de la naturaleza actual de un aspecto de la realidad. Las conclusiones se realizan en base a cómo una persona, grupo de personas o cosa funciona o actúa en el presente. (Tamayo, 2009).

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), un aspecto crucial en este tipo de investigación es la capacidad del investigador para definir correctamente las variables que posteriomente se medirán y sobre quiénes se recolectarán esos datos, es decir, los sujetos de estudio.

Por otro lado, se dice que la investigación es de campo debido a que la información se obtendrá en el ambiente en donde el fenómeno a estudiar se presenta de manera natural. Tamayo (2009) explica que en un diseño de campo los datos se recogen directamente de la realidad, por lo que estos se denominan primarios. La gran ventaja de este tipo de estudio radica en que permite corroborar las condiciones reales en las que han logrado obtener los datos.

Para la presente investigación se utilizará el diseño de la encuesta, para lo cual se partirá "*de la premisa de que si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor es preguntarlo directamente a ellas".* (Tamayo, 2009, pág. 114)

4.2. Diseño de la investigación

El diseño del presente estudio es no experimental – transversal descriptivo. Según Kerlinger & Lee (2008) la investigacion no experimental cuantitativa es aquella en la que el científico no posee ningún control directo sobre las variables independientes en estudio debido a que no se pueden manipular o a que sus manifestaciones ya han ocurrido.

La forma en que se analiza el fenómeno en estudio en este tipo de investigación es a través de la observación del mismo tal cual se presenta en su contexto natural. Aquí no se construye un contexto ni se puede influir en las variables debido a que ya sucedieron, al igual que sus efectos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Se afirma además que el estudio es trasversal debido a que el fenómeno va a ser analizado una vez, es decir, en un determinado punto en el tiempo. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) este tipo de estudio tiene como finalidad describir variables y analizar la incidencia de los mismos en un momento dado. En otras palabras, se trata de una fotografia de lo que sucede. El proceso de investigación básicamente consiste en recolectar datos de diversas variables acerca de una población en específico y posteriormente informar sobre los resultados arrojados en el estudio.

4.3. Población

De acuerdo a Alvarado Pintado & Agurto Mejía (2009), la población es un conjunto de elementos cuyas propiedades específicas se van a analizar. En este estudio la poblacion es finita debido a que tiene un tamaño conocido, es decir, presenta dimensiones definidas. Debido a que el cuestionario será aplicado a todos los elementos que conforman la población, se sostiene que se realizará un censo poblacional.

El censo poblacional hace referencia a una serie de operaciones en las que se recopilan y analizan datos de un conjunto de elementos, los cuales conforman a la población. En un estudio de clima organizacional es posible estudiar a cada uno de los elementos que componen a la población y que se desea describir a través de un instrumento estandarizado: la encuesta.

Como se ha mencionado anteriormente, este estudio será aplicado en el colegio Vallesol a aquellos trabajadores que formen parte del personal docente, administrativo y directivo. A continuación se muestra la distribución por tipo de trabajador:

Cuadro 4. Distribución del personal del colegio Vallesol

Tipo de personal	Número de trabajadores
Personal docente	98
Personal administrativo	17
Personal directivo	3

Fuente: Elaboración propia

4.4. Técnica de observación

De acuerdo a Kerlinger & Lee (2008) la investigación por encuestas tiene como objetivo estudiar poblaciones para encontrar la incidencia, distribución e interrelaciones de variables. Es por ello que se estaría hablando de un estudio cuantitativo de campo.

La investigación por encuesta permite realizar una evaluación precisa de las características de una población en específico. "*La naturaleza científica social de la investigación por encuesta se revela por la naturaleza de sus variables, que pueden clasificarse como hechos, opiniones y actitudes sociológicas."* (Kerlinger & Lee, 2008, pág. 542)

Una visible ventaja de la encuesta es proporciona una visión amplia del fenómeno en estudio; gracias a su aplicación se tiene una gran cantidad de información sumamente precisa. Sin embargo, entre las desventajas más resaltantes se encuentran la demanda de tiempo, energía y dinero que se necesita en este tipo de estudio y el hecho de que generalmente esta herramienta no permite profundizar mucho en los temas de investigación. (Kerlinger & Lee, 2008)

Casi todo fenómeno social puede ser medido mediante una encuesta debido a que es una técnica de la que se dispone para estudiar actitudes, valores, creencia y motivos. Estas se adaptan a todo tipo de información de cualquier población, permiten

recuperar información sobre sucesos acontecidos a aquellos en los que se aplica la herramienta y permite estandarizar los datos para un fácil análisis.[12]

4.5. Instrumento

El instrumento que ha decido usarse para la presente investigación es el cuestionario. Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) este es el instrumento más usado para medir fenómenos sociales. El cuestionario es un conglomerado de preguntas respecto de ciertas variables a medir. Este debe guardar coherencia con el planteamiento del problema de investigación y las hipótesis.

Para la presente investigación se ha partido de un cuestionario base, cuyos ítems se encuentran agrupados en nueve factores correspondientes al modelo del Octógono; el cual fue aplicado en la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad de Piura (en este caso se tomó una muestra perteneciente a la entidad educativa) y fue elaborado por la ingeniera Valeria Quevedo, docente de dicha institución. Claro está que esta herramienta ha sido modificada con la finalidad de adaptarla a la realidad del colegio Vallesol, considerando el análisis de las características de la institución, las observaciones hechas por expertos y los resultados de una prueba piloto. Así, el cuestionario a aplicar cuenta con 67 ítems, con una escala que presenta 4 opciones (Ver anexo 2), a las cuales se les ha asignado un valor numérico como se indica en el siguiente cuadro:

Cuadro 5. Alternativas de respuesta

Alternativas	Valor asignado
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
Parcialmente de acuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Fuente: Elaboración propia

[12] Extraído de "*¿Qué es una encuesta?"* (s/f). Recuperado el 5 de setiembre de 2016, de http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf

Se puede observar que las preguntas del cuestionario a aplicar son cerradas, ya que contienen opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas; en otras palabras, se presentan las posibilidades de respuesta definidas *a priori* por el investigador a los encuestados. La gran ventaja de este tipo de preguntas se encuentra en la facilidad para codificar los datos obtenidos y así preparar un adecuado análisis de las variables. Asimismo, favorece las comparaciones entre respuestas y requiere menos esfuerzo por parte del encuestado ya que este no debe redactar alguna respuesta. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Por último, es importante mencionar que la aplicación del cuestionario a la población será de manera autoadministrada, por lo que no habrá intermediarios y las respuestas las marcarán los trabajadores de la institución. Así, se entregará una copia del cuestionario a cada directivo, docente y administrativo del colegio, la cual deberá ser devuelva con las respuestas correspondientes.

4.5.1. Variables del cuestionario[13]

Para un mayor entendimiento, a continuación, se expondrán qué es lo que mide cada ítem incluido en el cuestionario:

4.5.1.1. Estructura formal

Ítem	Qué se busca medir
1	Flexibilidad de la actual estructura organizacional que pueda permitir la asignación de responsabilidades.
2	Problemas de coordinación que pueden surgir como producto de la asignación de tareas y responsabilidades debido al traslape de funciones.
3	Problemas de coordinación que pueden surgir como producto de la asignación de tareas y responsabilidades debido a la asignación de funciones.

[13] Extraído de Quevedo, V. (2003). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo de funcionamiento de organizaciones (Octógono).* Piura: Universidad de Piura.

4.5.1.2. Estrategia

Ítem	Qué se busca medir
4	Accesibilidad económica del servicio –o producto– brindado, por parte de los clientes.
5	Beneficios económicos que se generan para la empresa.
6	Beneficios económicos que se generan para los productores.
7	Flexibilidad frente a cambios externos. Adaptación a través de la planificación estratégica de la empresa.
8	Simplicidad de los procedimientos que busca el logro de resultados de la empresa.

4.5.1.3. Sistemas de dirección

Proceso de dirección	Ítem	Qué se busca medir
Delegación	9	Acaparamiento de responsabilidades por parte del directivo.
Participación	10	La forma como es entendida la participación en la empresa.
	11	Fomento y apoyo al aporte de nuevas ideas por parte de los trabajadores.
Comunicación	12	Claridad en las responsabilidades asignadas.
	13	Claridad en los objetivos del equipo.
	14	Grado de claridad en la transmisión de lo que las personas recibirán de la empresa.
Capacitación	15	Grado de apoyo de las normas y procedimientos al desarrollo de las habilidades de los trabajadores, que les servirán para el desarrollo de sus actuales funciones.
	16	Grado de apoyo de las normas y procedimientos al desarrollo del potencial de los trabajadores.

Proceso de dirección	Ítem	Qué se busca medir
Control coactivo	17	Poder coactivo aplicado mediante incentivos sobre el personal.
	18	Poder coactivo aplicado por un grupo para imponerse frente a otro grupo en la empresa.

Es este apartado es importante mencionar que el autor del cuestionario consideró conveniente no incluir alguna pregunta correspondiente al proceso de dirección "sistema formal de incentivos" ya que la variable que se pretendía medir se puede hacer a través de la variable "motivos de la promoción del personal en la empresa", la cual corresponde a la pregunta 40 del cuestionario final.

4.5.1.4. Estructura real

Ítem	Qué se busca medir
19	Error que pueda existir al considerarse que, para asignar funciones, sólo es necesario tomar cuenta las capacidades operativas sin considerar el interés del empleado por aprender, sus habilidades, sus perspectivas, etc.

4.5.1.5. Competencia distintiva

Ítem	Qué se busca medir
20	Atractividad de las tareas para los trabajadores.
21	Compatibilidad entre las habilidades actuales de los trabajadores y la destreza que exige el cumplimiento del objetivo.
22	Error que puede existir al considerar que, para lograr el desarrollo de habilidades en alguna actividad, sólo es necesario la repetición de la misma.

4.5.1.6. Estilos de dirección

Proceso de dirección	Ítem	Qué se busca medir
Delegación	23	La manera como es entendida la delegación para mejorar la competencia distintiva en la empresa.
	24	Actitud del jefe frente al desempeño del subordinado –de las tareas delegadas.
Participación	25	Actitud de los directivos frente a la iniciativa del personal –cuando los trabajadores llevan a cabo las ideas que tenían en mente.
	26	Actitud de los jefes frente al buen desempeño dentro del equipo de trabajo.
	27	La actitud frente a la innovación: Apertura del directivo.
	28	La actitud frente a la innovación: Existencia del reconocimiento de los logros alcanzados por el personal.
	29	La actitud frente a la innovación: Equivocación en el otorgamiento de los reconocimientos.
	30	La actitud frente a la innovación: Error en la aplicación de sanciones, es decir, sancionar a otras personas.
Comunicación	31	Retroalimentación de logros alcanzados: por el trabajo de su departamento.
	32	Retroalimentación de logros alcanzados: por el trabajo de su equipo.
	33	Retroalimentación de logros alcanzados: Grado en que la comunicación contribuye a la atractividad de la empresa.

Proceso de dirección	Ítem	Qué se busca medir
Sistema informal de formación	34	Interés del directivo por el desarrollo profesional apropiado del subordinado.
	35	Apoyo del directivo al desarrollo del subordinado en la empresa.
	36	Adecuado tratamiento de los errores del subordinado que colaboren a su desarrollo profesional.
	37	Conocimiento de las habilidades y limitaciones del subordinado.
	38	Confianza del directivo en las habilidades profesionales del subordinado.
Control manipulativo	39	Ejercicio del control en base de la manipulación.
Sistema informal de incentivos	40	Motivos de la promoción del personal en la empresa.

4.5.1.7. Misión interna

Ítem	Qué se busca medir
41	Comportamientos personalistas que pudieran ser ocasionados por la política de la empresa: actitudes oportunistas dentro de la empresa.
42	Comportamientos personalistas que pudieran ser ocasionados por la política de la empresa: Competencias dañinas entre grupos de la empresa; que pueden ocasionar conflictos.
43	Existencia de procedimientos o recursos accesibles a los trabajadores para dilucidar si han sufrido o no injusticias, así como para reparar los efectos de las injusticias padecidas.
44	Coherencia existente entre las normas y su aplicación permanente.

4.5.1.8. Misión externa

Ítem	Qué se busca medir
45	Impresión que el trabajador tiene acerca del servicio –o producto– brindado por su empresa.
46	Impresión del trabajador sobre la imagen que su empresa tiene en la comunidad.

4.5.1.9. Valores de la dirección

Proceso de dirección	Ítem	Qué se busca medir
Delegación	47	Apoyo del jefe en la delegación de responsabilidades.
	48	Actitud de los jefes frente a los resultados no esperados en su equipo de trabajo.
Participación	49	Lo que se busca al fomentar la participación. No por la satisfacción intrínseca, que esto conlleva, sino por tratar de ofrecer lo mejor para otros.
Comunicación	50	El grado de aceptación de las tareas a realizar, no por los incentivos que esto conlleva, sino por aceptación libre y responsable.
	51	La forma como es entendida la comunicación dentro de la empresa.

Proceso de dirección	Ítem	Qué se busca medir
Ejemplaridad	52	Capacidad del directivo de mejorar la calidad de los motivos que llevan a actuar a sus subordinados, enseñándoles el valor real de sus acciones.
	53	Capacidad del directivo de mejorar la calidad de los motivos (intenciones) que llevan a actuar a sus subordinados, fomentando que estos enseñen a las personas con las que tienen contacto, a valorar las consecuencias de sus acciones.
	54	Ejemplaridad del directivo en su diario quehacer: por sus motivos trascendentes.
	55	Ejemplaridad del directivo en su diario quehacer: por su comportamiento en general.
	56	Reserva motivacional con que dispone la empresa para compensar posibles desequilibrios que puedan existir en la oferta de incentivos a sus partícipes.
	57	Actitud de la empresa frente a la diversidad en cuanto a las posibilidades de promoción.
	58	Actitud de los jefes frente a los errores cometidos.
	59	Actitud de los directivos frente a la diversidad, en cuanto a la diferencia en el trato.
Control directivo	60	Confianza que inspira al subordinado las órdenes del directivo.
	61	Confianza que inspira al subordinado las decisiones –en general– del directivo.
	62	Confianza que inspira al subordinado: La defensa que el directivo pueda realizar frente a una injusticia que se comete contra alguno de sus empleados.
	63	Existencia de una forma más evolucionada de control: autocontrol.
	64	Pérdida de la autoridad que se pueda dar en la empresa por no usar el poder cuando sí debe usarse.
	65	Pérdida de la autoridad que se pueda dar en la empresa por uso inútil del poder
Justicia y equidad en los incentivos	66	Equidad en los criterios de promoción.
	67	Justicia en la remuneración individual recibida.

4.6. Validez y Confiabilidad

4.6.1. Validez del cuestionario

De acuerdo a Kerlinger & Lee (2008) la definición más común de la validez se puede resumir en una pregunta: ¿estamos midiendo lo que creemos que estamos midiendo?

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014, p. 200) "*la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir".*

Para la presente investigación se ha utilizado el juicio de expertos para la validación del instrumento de medición. En esta forma los expertos elegidos evalúan de forma independiente la relevancia, coherencia, suficiencia y claridad de los ítems que conforman la herramienta.

Como se puede ver la validación de un instrumento de medición puede evaluarse de acuerdo al criterio de "voces calificadas". (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). De esta manera, personas entrenadas o sin entrenamiento evaluarían el instrumento y decidirían si este mide lo que se espera realmente medir. En este caso, no se realiza la cuantificación de los juicios realizados. (Kerlinger & Lee, 2008)

Se ha elegido esta forma de validación debido a que la encuesta original ha tenido que ser adecuada a la realidad del colegio Vallesol. Así, se han considerado cuatro profesionales: un gerente de recursos humanos, un catedrático especializado en dirección de personas, una directora con experiencia en gestión y un profesor con amplia experiencia laboral. Todos los expertos efectuaron recomendaciones con respecto a la forma del cuestionario, el contenido del mismo y la redacción de los ítems con la finalidad de que este sea más compresible y se ajuste a las características de una institución educativa en la ciudad de Piura.

4.6.2. Confiabilidad del cuestionario

La definición de confiabilidad se puede sintetizar en la siguiente pregunta: *"si se mide el mismo conjunto de objetos una y otra vez, con el mismo instrumento de medición o uno comparable, ¿se obtendrán iguales o similares resultados?"* (Kerlinger & Lee, 2008, p. 582)

La confiabilidad de un instrumento de medición hace referencia al grado en que su aplicación de forma repetida a mismo sujeto genera resultados iguales. Existen una gran cantidad de procedimientos para calcular de confiabilidad de un instrumento de medición, los cuales producen coeficientes de fiabilidad que oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente cercano a cero significaría poca confiabilidad y uno representaría un máximo de confiabilidad. Es importante mencionar que la confiabilidad puede variar de acuerdo con el número de ítems que incluya el instrumento. Cuantos más ítems haya, mayor será el grado de confiabilidad de la herramienta de medición. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

La confiabilidad vendría a ser la falta de distorsión de un instrumento. Así, se puede decir que la confiabilidad se define a través del error, ya que, a mayor error, menor confiabilidad; y a menor error, mayor confiabilidad. (Kerlinger & Lee, 2008)

Para este estudio se usará el alfa de Cronbrach. Este método de cálculo requiere una sola administración del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. Debido al propósito de su aplicación en este caso, un coeficiente de 0.60 en adelante es aceptable. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Para el cálculo del coeficiente se realizó una prueba piloto a 12 trabajadores de la institución educativa, con el cual se pudo corregir la redacción de aquellas preguntas que no estaban claras y quitar algunas preguntas que no aportaban información relevante al estudio. Se tabularon los resultados de la prueba en el programa IBM-SPSS Statistics y se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para cada constructo del

cuestionario, dando como resultado un coeficiente global de 0.921, lo que implica una alta confiabilidad el instrumento. A continuación, se puede visualizar los resultados del análisis de confiabilidad:

Cuadro 6. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,921	67

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

4.7. Técnica de análisis de datos

El análisis estadístico de la información obtenida en la aplicación del cuestionario en la institución educativa se ha realizado empleando el programa IBM-SPSS Statistics con la finalidad de obtener tablas y gráficos que permitan visualizar de manera práctica los resultados obtenidos.

Las dimensiones a estudiar (eficacia, atractividad y unidad) serán analizadas a través de la evaluación de medias de las variables que conforman el cuestionario. Para ello, será necesario realizar el cálculo del alfa de Conbrach con la finalidad de medir la consistencia interna; y una evaluación de la aplicabilidad del análisis factorial para poder corroborar que la agrupación de los ítems en las dimensiones presentadas es posible. Asimismo, es importante mencionar que para una mejor interpretación de los promedios resultantes se hará uso del Baremo propuesto por la ingeniera Valeria Quevedo:

Cuadro 7. Baremo propuesto

Promedio resultante	Interpretación	Medidas a tomar
1,00-1,49	Crítico	Urgentes
1,50-2,49	Necesita atención	Necesarias
2,5-3,49	Puede mejorar	No es necesario, aunque aún pueden mejorar
3,5-4	Muy bueno	Ninguna

Fuente: Elaboración propia a partir de (Quevedo, 2003)

CAPÍTULO V

Presentación y discusión de los resultados

5.1. Introducción

Como se ha mencionado anteriormente, el objetivo del presente trabajo de investigación es el de realizar un adecuado diagnóstico de la situación actual del clima organizacional del colegio Vallesol en base a un modelo antropológico.

El instrumento aplicado para medir el clima organizacional en la institución educativa a estudiar consta de 67 ítems. Estas preguntas corresponden a las variables del Octógono, modelo de organización descrito en el marco teórico. Así, el siguiente análisis se enfoca en caracterizar cada una de las dimensiones de la organización a través de la evaluación de las medias de cada factor, corroborando de esta forma los objetivos de investigación planteados inicialmente. Con esta finalidad, se hará uso del análisis factorial para la validez de constructo y del Alfa de Cronbach para la fiabilidad de la escala.

5.2. Análisis de dimensiones

5.2.1. Análisis de la Eficacia

Esta dimensión agrupa 18 ítems, de la pregunta 1 a la pregunta 18, para las siguientes variables: Estrategia, Sistemas de Dirección y Estructura formal. Los ítems planteados recogen de los entrevistados la percepción de cómo la empresa busca operar a través de la satisfacción de los motivos extrínsecos de las personas que participan en ella. En otras palabras, las decisiones sólo se miden desde el punto de las necesidades materiales.

La siguiente tabla nos detalla el coeficiente de fiabilidad para esta dimensión:

Cuadro 8. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,828	18

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Los resultados encontrados indican que la escala de fiabilidad es excelente para la dimensión eficacia ya que el Alfa de Cronbach (0,828) es mayor a 0,7 que es el mínimo exigido. Por otro lado, es importante resaltar que todos los ítems para esta dimensión son adecuados porque ninguno al eliminarse eleva de manera considerable el coeficiente, tal como se detalla a continuación:

Cuadro 9. Estadísticas fiabilidad del total de elementos

N° de pregunta	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	,814
P2	,829
P3	,817
P4	,829
P5	,826
P6	,816
P7	,812
P8	,810
P9	,827
P10	,809
P11	,809
P12	,816
P13	,814
P14	,818
P15	,822
P16	,812
P17	,823
P18	,845

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Con respecto al análisis factorial, los resultados nos indica que estas 18 preguntas se pueden reducir a los tres factores solicitados (Estrategia, Sistemas de dirección y Estructura Formal):

Cuadro 10. Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,790
Prueba de esfericidad de Bartlett	**Aprox. Chi-cuadrado**	547,473
	gl	153
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Cuadro 11. Varianza total explicada

Ítem	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	5,283	29,352	29,352	5,283	29,352	29,352	3,301	18,338	18,338
2	1,621	9,004	38,356	1,621	9,004	38,356	3,230	17,943	36,281
3	1,427	7,930	46,286	1,427	7,930	46,286	1,801	10,005	46,286
4	1,249	6,937	53,223						
5	1,105	6,137	59,360						
6	,888	4,932	64,292						
7	,859	4,770	69,062						
8	,831	4,615	73,677						
9	,755	4,195	77,871						
10	,685	3,807	81,679						
11	,598	3,320	84,999						
12	,544	3,021	88,020						
13	,496	2,758	90,778						
14	,443	2,459	93,237						
15	,391	2,173	95,411						
16	,326	1,812	97,223						
17	,306	1,701	98,924						
18	,194	1,076	100,000						

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir que el análisis factorial sí es aplicable ya que se tiene un KMO de 0,79; mayor a 0,7; que es lo recomendable estadísticamente. Asimismo, se tiene una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ya que su valor "p" es menor al 5%. Ambos coeficientes resultantes indican que los ítems que conforman el análisis tienen una alta correlación. Por último, el análisis factorial muestra que los factores logran reproducir el 46,286% de la información inicial, en caso se use las puntuaciones factoriales. Sin embargo, para el presente estudio el análisis se realizará a través de la evaluación de promedios.

Debido a los resultados obtenidos para el análisis factorial y el alfa de Conbrach, es posible resumir las 18 preguntas en un solo factor, utilizando para ello el promedio de éstas, con la finalidad de realizar una interpretación práctica. Así, la siguiente tabla nos detalla los estadísticos obtenidos para la dimensión Eficacia:

Cuadro 12. Promedio de la dimensión Eficacia

Dimensión	Media
Eficacia	2,70

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

De acuerdo al Baremo propuesto, el promedio encontrado para Eficacia de 2,70 indicaría esta dimensión presenta una buena percepción, aunque podría mejorar. Ello dependerá de la institución en cuanto a sus objetivos de Clima Institucional y en función a ello plantear medidas que permitan mejorar la situación actual. En el siguiente apartado veremos una explicación más detalla sobre esta dimensión a través de la evaluación de los factores que la conforman.

5.2.1.1. Análisis para los factores de la Eficacia

Como se ha expuesto en el marco teórico, la variable Eficacia está integrada por tres factores: Estructura Formal, Estrategia y Sistemas de Dirección. A continuación, se puede visualizar los promedios encontrados para estos factores:

Cuadro 13. Promedios de los factores de la Eficacia

Factor	Media	Desviación estándar
Estructura Formal	2,71	,56
Estrategia	3,40	,59
Sistemas de Dirección	2,67	,42

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Los resultados encontrados nos indican que es el factor Estrategia, con una media de 3,40, es el que tiene la mejor percepción por parte de los trabajadores del colegio Vallesol. Esto significa que los entrevistados están de acuerdo con las políticas que aplica el colegio para posicionarse en el mercado y asegurar el buen funcionamiento de la institución. Esto se puede corroborar a través de la visualización de los promedios más significativos de los ítems que componen este factor:

Ítem	Promedio
El servicio educativo brindado por el colegio es económicamente asequible a los padres de familia.	2,86
Las políticas del colegio contribuyen a la generación de beneficios económicos suficientes para su funcionamiento.	3,07
Las políticas del colegio se adaptan adecuadamente a los cambios que se dan en el entorno (nuevas metodologías de enseñanza, cambios tecnológicos, etc.).	2,77

En segundo lugar, se encuentra la estructura formal con una puntuación de 2,71. Al parecer los trabajadores confían en las políticas de la empresa para una adecuada asignación de tareas. A continuación, se pueden visualizar los promedios más significativos que ratifican una percepción positiva de este factor:

Ítem	Promedio
Las políticas del colegio permiten delegar responsabilidades.	2,94
Mi carga laboral es la adecuada en función a las horas que trabajo.	2,64

Como se puede ver, los trabajadores tienen una impresión favorable con respecto a las normas que rigen el funcionamiento interno; es decir, las políticas del colegio; y el sistema de distribución de tareas.

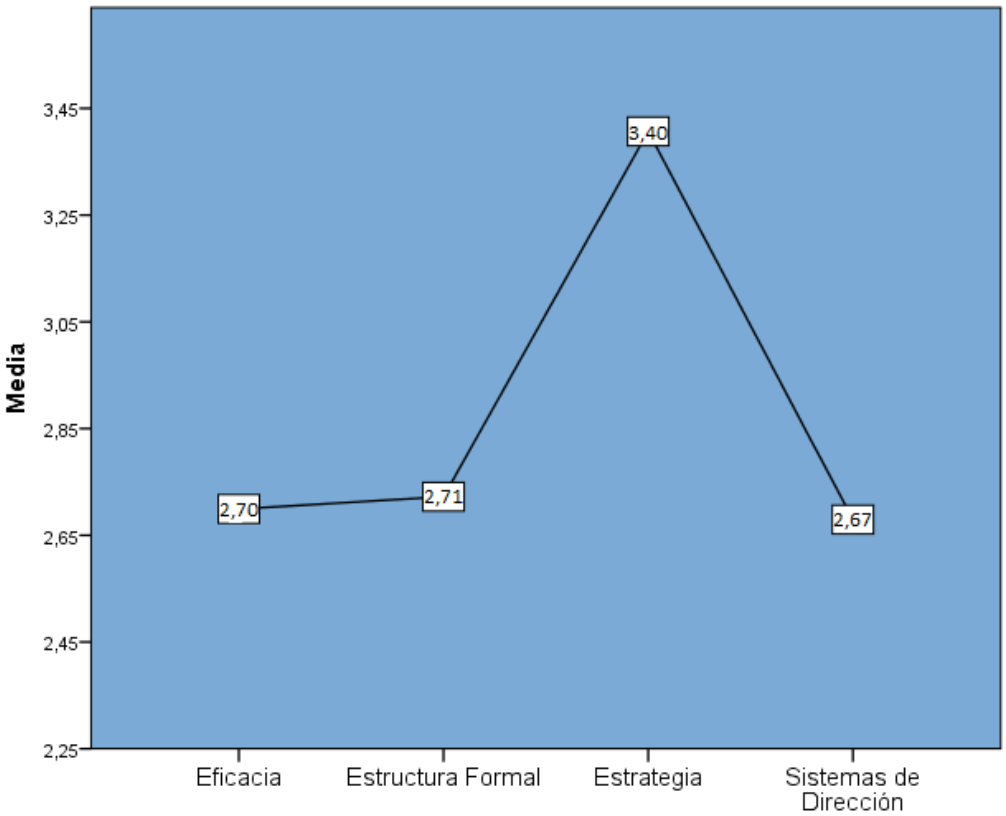
Por último, se encuentran los sistemas de dirección con un promedio de 2,67. Si bien los tres factores vistos (estrategia, estructura formal y sistemas de dirección) tienen un promedio que sugieren la posibilidad de implementar mejoras, estas deberían enfocarse en el factor de Sistemas de Dirección. Esto implicaría reforzar el sistema de recompensas y sanciones que actualmente se maneja. A continuación, se presentan los mejores promedios de los ítems que conforman este factor y aquellos que indican necesitar mejoras:

Ítem	Promedio
Comprendo claramente qué responsabilidades me han asignado en el trabajo que realizo.	3,44
En mi equipo de trabajo se tienen en claro cuáles son los objetivos que se deben alcanzar.	3,22
Se acostumbra estimular al trabajador mediante premios, por su buen trabajo, y se le corrige con sanciones o llamadas de atención.	1,94

Según los promedios vistos, tanto los trabajadores como sus equipos de trabajo tendrían en claro cuáles son sus funciones y los objetivos que deben alcanzar como unidad de trabajo. Sin embargo, como ya se ha mencionado, se evidencia problemas con respecto sistema de incentivos.

A modo de resumen de la información expuesta, a continuación, se muestra la siguiente gráfica con el promedio global de eficacia y de los factores que la componen:

Figura 4. Promedios de la Eficacia y sus factores



Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

5.2.2. Análisis de la Atractividad

Esta dimensión agrupa 22 ítems, de la pregunta 19 a la pregunta 40, para los factores: Estructura Real, Competencia Distintiva y Estilos de Dirección. Los ítems planteados recogen de los entrevistados la percepción de cómo la empresa busca operar a través de la satisfacción de los motivos intrínsecos. En ese sentido el colegio, para la mejora del clima organizacional busca satisfacer las motivaciones internas de sus integrantes, lo cual conlleva a una mayor atractividad de la institución.

La siguiente tabla nos detalla el coeficiente de fiabilidad para esta dimensión:

Cuadro 14. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,842	22

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Los resultados encontrados nos indican que la escala de fiabilidad es excelente para esta dimensión pues el Alfa de Cronbach (0,842) es mayor a 0,7 que es el mínimo exigido. Asimismo, todos los ítems para esta dimensión son adecuados porque ninguno al eliminarse eleva considerablemente el coeficiente, tal como se detalla a continuación:

Cuadro 15. Estadísticas del total de elementos

N° de pregunta	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P19	,862
P20	,835
P21	,838
P22	,851
P23	,836
P24	,830
P25	,831
P26	,826
P27	,828
P28	,822
P29	,852
P30	,859
P31	,826
P32	,830
P33	,821
P34	,834
P35	,826
P36	,827
P37	,825
P38	,831
P39	,855
P40	,828

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

El Análisis Factorial nos entrega tres factores solicitados, los resultados nos indica que estas 22 preguntas se pueden reducir a tres factores: Estructura real, Competencias Distintivas y Estilos de Dirección:

Cuadro 16. Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,827
Prueba de esfericidad de Bartlett	**Aprox. Chi-cuadrado**	983,076
	gl	231
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Cuadro 17. Varianza total explicada

Ítem	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	7,655	34,795	34,795	7,655	34,795	34,795	4,579	20,815	20,815
2	1,922	8,734	43,530	1,922	8,734	43,530	4,159	18,905	39,721
3	1,494	6,790	50,320	1,494	6,790	50,320	2,332	10,599	50,320
4	1,309	5,951	56,271						
5	1,251	5,686	61,957						
6	1,000	4,544	66,500						
7	,886	4,027	70,527						
8	,809	3,675	74,202						
9	,771	3,503	77,705						
10	,708	3,217	80,922						
11	,643	2,922	83,845						
12	,551	2,505	86,349						
13	,540	2,456	88,805						
14	,444	2,020	90,825						
15	,393	1,787	92,612						
16	,343	1,557	94,169						
17	,311	1,412	95,581						
18	,252	1,145	96,726						
19	,223	1,015	97,741						
20	,209	,950	98,691						
21	,155	,705	99,397						
22	,133	,603	100,000						

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede decir que el Análisis Factorial es aplicable porque se tiene un coeficiente KMO de 0,827; mayor a 0,7; que es lo recomendable estadísticamente. Asimismo, se tiene una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ya que su valor p = 0,00 es menor al 5%. Finalmente, el análisis nos muestra que los factores logran reproducir el 50,32% de la información inicial.

Por los análisis antes descritos, Alfa de Cronbach y Análisis factorial, es posible resumir las 22 preguntas en una sola, utilizando para ello el promedio de éstas, para una interpretación práctica. Así, la siguiente tabla nos detalla los estadísticos para la dimensión Atractividad:

Cuadro 18. Promedio de la dimensión Atractividad

Dimensión	Media
Atractividad	2,41

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

De acuerdo al Baremo propuesto, el promedio encontrado para Atractividad es de 2,41; un valor menor a la Eficacia. Esto indicaría que los trabajadores perciben que no está del todo definido su desarrollo profesional. En ese sentido, corresponde a los directivos establecer mejoras, con la finalidad de lograr una mejor percepción de esta dimensión. En el siguiente apartado veremos una explicación más detalla sobre esta dimensión a través de la evaluación de los factores que la conforman.

5.2.2.1. Análisis para los factores de Atractividad

La variable Atractividad está integrada por tres factores: Estructura Real, Competencia distintiva y Estilos de Dirección. A continuación, se puede visualizar los promedios encontrados para estos factores:

Cuadro 19. Promedios de los factores de la Atractividad

Factor	Media	Desviación estándar
Estructura Real	2,03	,89
Competencia Distintiva	2,61	,49
Estilos de Dirección	2,39	,47

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Los resultados encontrados nos indican que el factor Estructura Real; cuya media es de 2,03; es el que menor percepción positiva tiene por parte de la comunidad del colegio Vallesol. Este factor necesitaría mayor atención por parte de los directivos del colegio, quienes deberían enfocarse en la delegación de funciones tomando en cuenta los intereses particulares de cada trabajador. En este caso, debido a que el factor es medido por un solo ítem, basta con analizar la media de mismo:

Ítem	Promedio
Me delegan responsabilidades tomando en cuenta sólo mis capacidades operativas, sin considerar mis intereses o preferencias.	2,03

Por otro lado, el factor Competencia Distintiva es el que mejor promedio ha alcanzado con una puntuación de 2,61; lo cual refleja una percepción positiva por parte de los trabajadores con respecto a la capacidad de la institución para ofrecer un servicio de calidad. Esto se ve reflejado en el promedio obtenido en los ítems que conforman el factor, principalmente en los dos siguientes:

Ítem	Promedio
Considero interesante y atractiva la realización de las funciones que me toca desempeñar.	3,08
Considero que la capacitación recibida me ha preparado para realizar adecuadamente las funciones que me toca desempeñar y aquellas que me han sido asignadas adicionalmente.	2,96

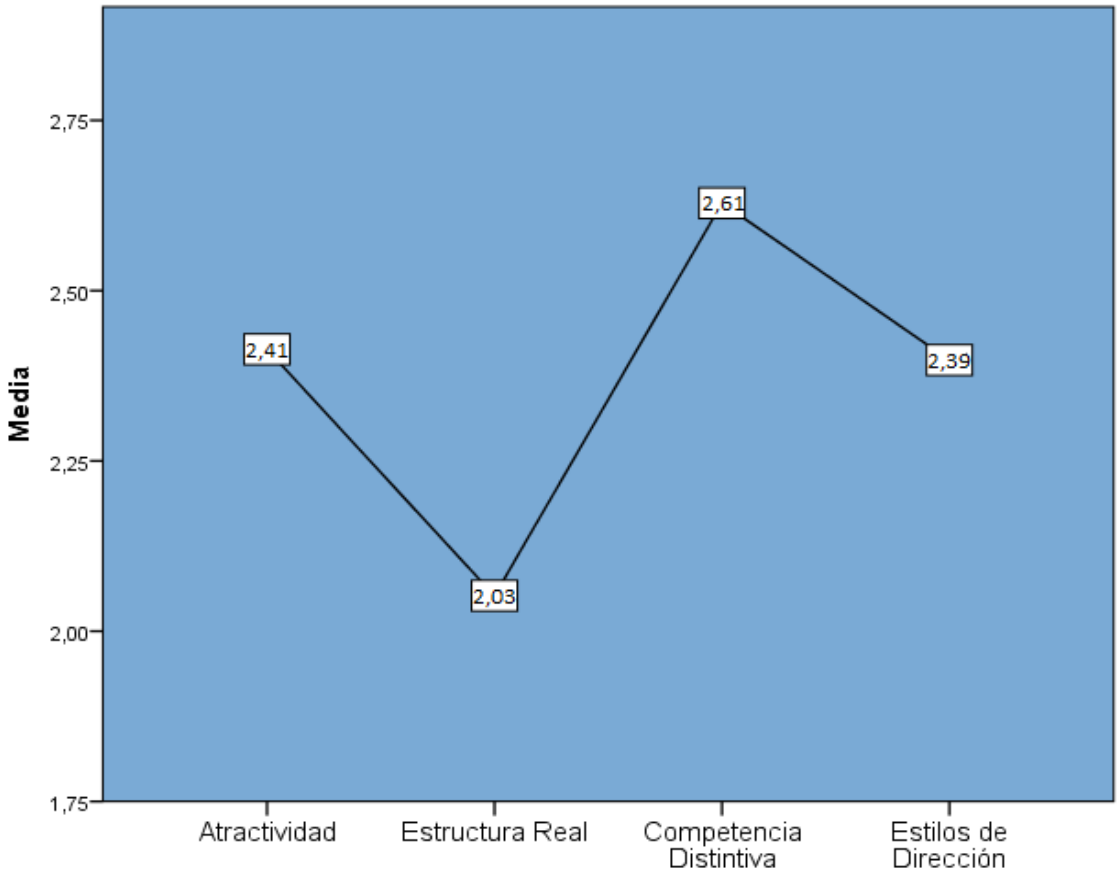
Como se puede ver, los trabajadores consideran atractivas las funciones que desempeñan dentro de la institución y además tienen la percepción de que las herramientas de capacitación facilitadas por el colegio permiten realizar de manera óptima los trabajos encomendados.

Finalmente, el factor Estilos de Dirección logra un promedio 2,39; lo cual indica la necesidad de implementar mejoras. La percepción más positiva está relacionada a la actitud de los jefes ante el desarrollo de funciones, tales como el facilitar las herramientas necesarias para cumplir con las tareas encomendadas, la confianza que se deposita en ellos para realizarlas y la fluidez en la comunicación directa. Sin embargo, es importante mencionar la necesidad de mejorar el sistema de reconocimiento interno con respecto a los méritos logrados por cada trabajador. A continuación, a través de la visualización de los promedios más relevantes se puede corroborar lo antes expuesto:

Ítem	Promedio
Mi jefe directo al delegarme responsabilidades pone a mi disposición la información y los recursos necesarios.	2,87
Recibo reconocimientos por haber realizado un buen trabajo.	1,97
Puedo conversar directamente con mi jefe directo acerca de mis ideas y de los problemas o limitaciones que pueda tener en llevarlas a cabo.	2,94
Mi jefe directo tiene confianza en la calidad profesional de mi trabajo.	2,98

A modo de resumen de la información explicada líneas arriba, a continuación, se muestra la siguiente gráfica con el promedio global de atractividad y de los factores que la componen:

Figura 5. Promedios de la Atractividad y sus factores



Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

5.2.3. Análisis de la Unidad

Esta dimensión agrupa 27 ítems, de la pregunta 41 a la pregunta 67, para los factores: Misión interna, Misión Externa y Valores de la Dirección. Los ítems planteados recogen de los entrevistados la percepción de cómo la empresa, busca la satisfacción de los motivos trascendentes de las personas que trabajan en ella. Esto es, mide la confianza en la empresa y la identificación con la misma.

La siguiente tabla nos detalla el coeficiente de fiabilidad para esta dimensión:

Cuadro 20. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,840	27

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Los resultados encontrados nos indican que la escala de fiabilidad es excelente para esta dimensión pues el Alfa de Cronbach (0,840) es mayor a 0,7 que es el mínimo exigido. Asimismo, todos los ítems para esta dimensión son adecuados porque ninguno al eliminarse eleva considerablemente el coeficiente, tal como se detalla a continuación:

Cuadro 21. Estadísticas del total de elementos

N°de pregunta	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P41	,851
P42	,845
P43	,829
P44	,851
P45	,832
P46	,836
P47	,849
P48	,830
P49	,824
P50	,829
P51	,829
P52	,827
P53	,828
P54	,823
P55	,826
P56	,829
P57	,832
P58	,825
P59	,861
P60	,829
P61	,828
P62	,823
P63	,830
P64	,850
P65	,854
P66	,826
P67	,835

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

El Análisis factorial nos entrega tres factores solicitados, los resultados nos indica que estas 27 preguntas se pueden reducir a tres factores: Misión Interna, Misión Externa y Valores de la Dirección:

Cuadro 22. Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,828
Prueba de esfericidad de Bartlett	**Aprox. Chi-cuadrado**	1323,348
	gl	351
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Cuadro 23. Varianza total explicada

Ítem	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	8,797	32,581	32,581	8,797	32,581	32,581	5,825	21,573	21,573
2	2,002	7,413	39,994	2,002	7,413	39,994	4,052	15,007	36,579
3	1,675	6,205	46,199	1,675	6,205	46,199	2,597	9,619	46,199
4	1,548	5,733	51,931						
5	1,389	5,144	57,075						
6	1,373	5,085	62,161						
7	1,199	4,441	66,601						
8	,988	3,661	70,262						
9	,908	3,363	73,625						
10	,846	3,133	76,758						
11	,804	2,976	79,734						
12	,678	2,511	82,245						
13	,655	2,425	84,670						
14	,561	2,079	86,749						
15	,482	1,783	88,532						
16	,443	1,641	90,173						
17	,415	1,539	91,712						
18	,367	1,361	93,073						
19	,329	1,217	94,290						
20	,289	1,069	95,359						
21	,240	,890	96,249						
22	,208	,770	97,019						
23	,189	,699	97,718						
24	,172	,636	98,354						
25	,166	,615	98,970						
26	,143	,529	99,499						
27	,135	,501	100,000						

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

A la luz de los resultados podemos decir que el Análisis factorial es aplicable porque se tiene un coeficiente KMO de 0,828 mayor a 0,7 que es lo recomendable estadísticamente. Asimismo, se tiene una prueba de esfericidad de Bartlett

significativa ya que su valor p = 0,00 menor al 5%. Finalmente, el Análisis factorial nos muestra que los factores logran reproducir el 46,199% de la información inicial.

Por los análisis antes descritos, Alfa de Cronbach y análisis Factorial, podemos resumir las 27 preguntas en una sola, utilizando para ello el promedio de éstas.

La siguiente tabla nos detalla los estadísticos para la dimensión Unidad:

Cuadro 24. Promedio de la dimensión Unidad

Dimensión	Media
Unidad	2,43

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

De acuerdo al Baremo propuesto, el promedio encontrado para Unidad es de 2,43; lo que sugiere la necesidad de implementar mejoras. Asimismo, la percepción de los entrevistados es que no hay un conocimiento claro por parte del jefe directo hacia cada uno de sus subordinados. En el siguiente apartado veremos una explicación más detalla sobre esta dimensión a través de la evaluación de los factores que la conforman.

5.2.3.1. Análisis para los factores de la Unidad

La variable Unidad está integrada por tres factores: Misión Externa, Valores de la Dirección y Misión Interna. A continuación, se puede visualizar los promedios encontrados para estos factores:

Cuadro 25. Promedios de los factores de la Unidad

Factor	Media	Desviación estándar
Misión Interna	1,86	,43
Misión Externa	3,34	,58
Valores de la Dirección	2,46	,43

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Los resultados encontrados nos dicen que el factor Misión Interna, alcanza el promedio más bajo con una puntuación de 1,86. De acuerdo al Baremo planteado este factor necesita atención y hay que tomar medidas. Estas medidas deben buscar mejorar el sistema de control interno con la finalidad de que este sea efectivo. A continuación, se muestran los promedios más bajos que han dado como resultado una percepción desfavorable de este factor, los cuales están relacionados con las normas y políticas que rigen el funcionamiento interno de la institución:

Ítem	Promedio
Las políticas del colegio consideran como saludable la competencia entre áreas, aun si a veces esto llega a generar conflictos.	1,44
Las normas de la institución casi nunca son puestas en práctica.	1,59

Asimismo, el factor Valores de la Dirección alcanza un promedio bajo con una puntuación de 2,46; lo que amerita aplicar medidas correctivas con respecto a la labor de formación en valores realizada por los directivos hacia los trabajadores y la necesidad de que estos se comprometan con la institución. Esto se puede reafirmar al observar los promedios de los ítems más significativos que conforman a este factor:

Ítem	Promedio
Mi jefe directo dedica parte de su tiempo a enseñarme a valorar las consecuencias que mis acciones puedan tener en otras personas.	2,27
Apoyaría al colegio si por distintos factores se viera obligado a recortar incentivos económicos y beneficios.	1,96
Es justa la remuneración que recibo por el trabajo que realizo.	1,9

Al parecer los trabajadores aún no se encuentran del todo comprometidos con la empresa, lo cual a su vez puede estar relacionado con el tiempo dedicado por los jefes en instruir a sus subordinados hacia un actuar en valores.

Por último, de los tres factores es el referido a Misión Externa es el que obtiene el promedio más alto con una puntuación de 3,34. Aunque no es necesario, de aplicarse

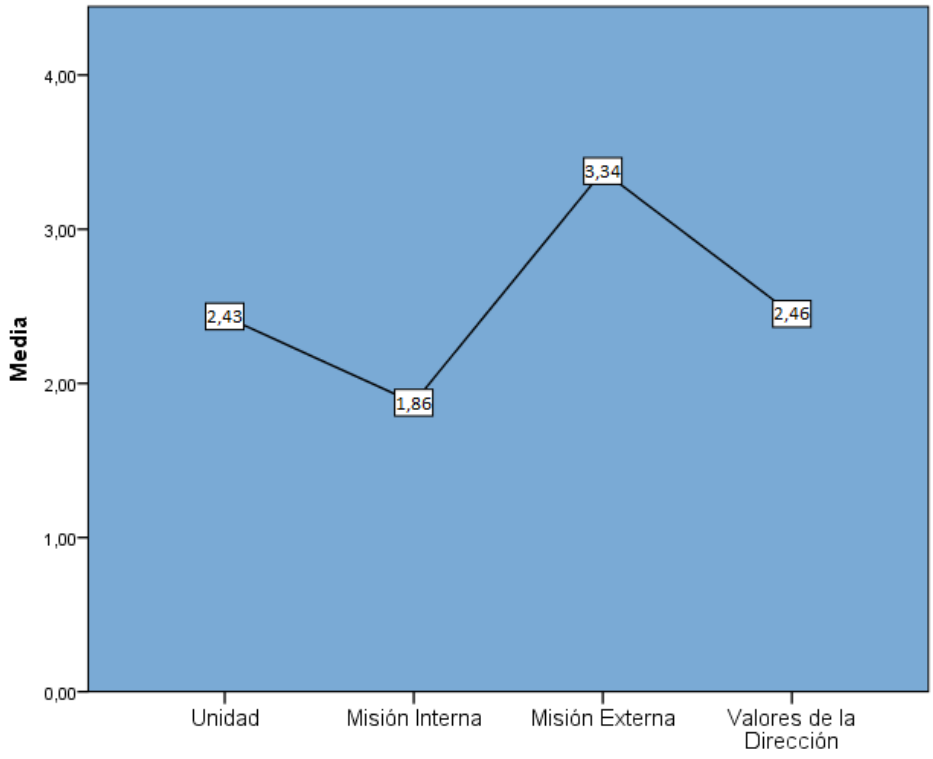
medidas éstas deben buscar que los trabajadores concienticen de manera más profunda la misión de la institución. La percepción positiva de este factor se ve reflejada en los promedios de los ítems que la conforman:

Ítem	Promedio
El colegio brinda un servicio honesto, confiable y de calidad a los padres de familia y a los alumnos,	3,24
El colegio es bien visto por la comunidad.	3,42

Como se puede apreciar, los trabajadores son conscientes de la calidad de servicio que ofrece la institución a los clientes, lo que conlleva a la buena reputación de la institución.

A modo de resumen de la información expuesta líneas arriba, a continuación, se muestra la siguiente gráfica con el promedio global de la unidad y de los factores que la componen:

Figura 6. Promedios de la Unidad y sus factores



Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

5.3. Análisis de las dimensiones según antigüedad y categoría laboral

5.3.1. Según antigüedad

5.3.1.1. Eficacia

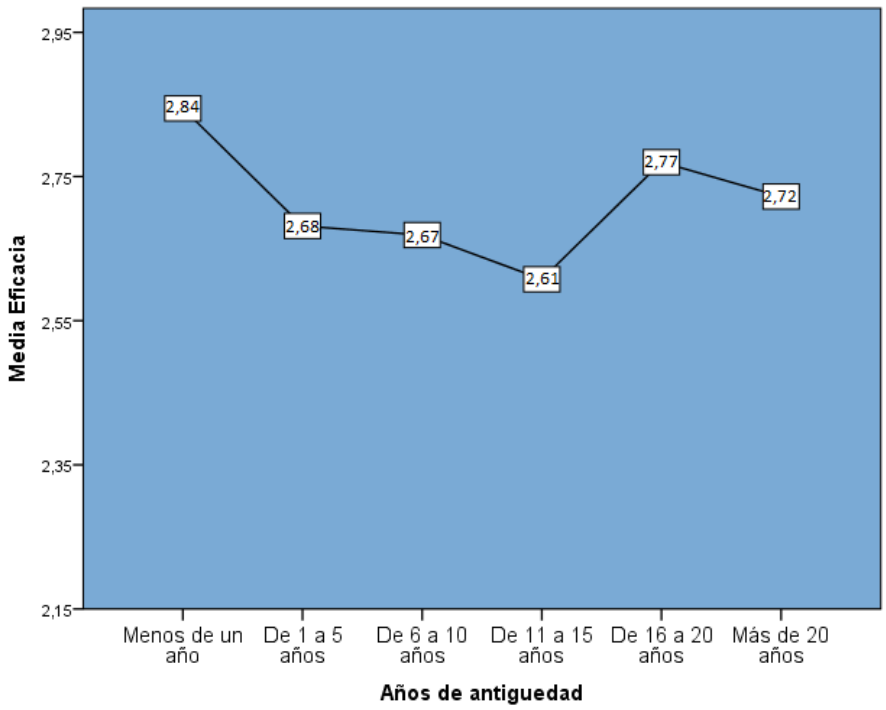
La siguiente tabla y gráfico nos detalla los resultados encontrados de esta dimensión:

Cuadro 26. Promedios de la Eficacia según los años de antigüedad

		Eficacia	
		Recuento	**Media**
Años de antigüedad	**Menos de un año**	17	2,84
	De 1 a 5 años	39	2,68
	De 6 a 10 años	29	2,67
	De 11 a 15 años	16	2,61
	De 16 a 20 años	9	2,77
	Más de 20 años	6	2,72

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Figura 7. Promedios de la Eficacia según los años de antigüedad



Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Los resultados nos indican que tenemos 17 trabajadores con menos de un año de antigüedad laboral y son ellos los que mejor perciben esta dimensión, lo cual se manifiesta en una media de 2,84. Asimismo, se puede visualizar que aquellos trabajadores que tienen una antigüedad de 1 a 5 años y de 6 a 10 años tienen una percepción parecida de la eficacia, contando los primeros con una puntuación de 2,68 y los segundos con 2,67. Por otro lado, el grupo de 16 trabajadores con una antigüedad laboral de 11 a15 años alcanza el menor promedio con una puntuación de 2,61. Para ellos no está bien el tema de los estímulos externos que logran un adecuado clima laboral. Por último, se puede ver un aumento de la media en los dos últimos grupos de trabajadores, para aquellos con una antigüedad de 16 a 20 años se tiene una media de 2,77 y para aquellos que tienen más de 20 años trabajando en la institución el promedio es de 2,72.

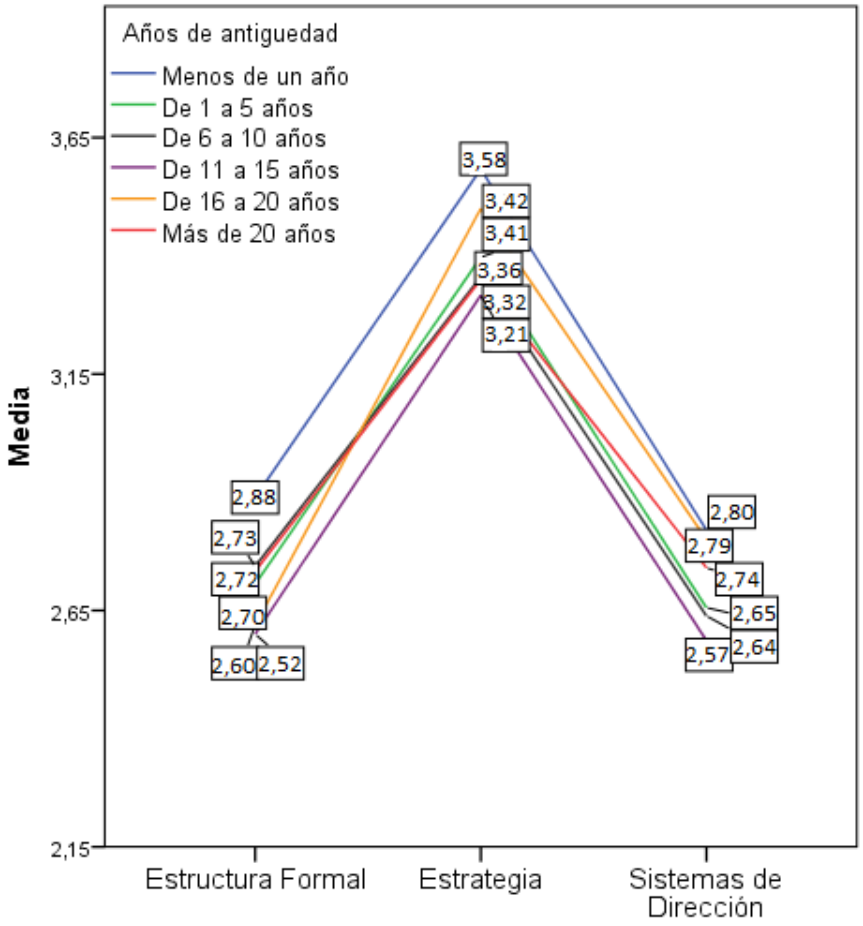
Para una mayor compresión de la percepción de la eficacia de acuerdo a la antigüedad de los trabajadores, se expone la siguiente tabla y gráfico en donde se contemplan los factores de esta dimensión:

Cuadro 27. Promedios de los factores de la Eficacia según años de antigüedad

		Estructura Formal	Estrategia	Sistemas de Dirección
		Media	Media	Media
Años de antigüedad	Menos de un año	2,88	3,58	2,79
	De 1 a 5 años	2,72	3,41	2,65
	De 6 a 10 años	2,70	3,36	2,64
	De 11 a 15 años	2,60	3,32	2,57
	De 16 a 20 años	2,52	3,42	2,80
	Más de 20 años	2,73	3,21	2,74

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Figura 8. Promedios de los factores de la Eficacia según años de antigüedad



Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Como se puede ver, casi todos los factores tienen una media alta en los primeros grupos de trabajadores, que corresponden a aquellos con menos de un año laborando en la institución. A medida que pasan los años de servicio estos van disminuyendo, hasta llegar a los 16 años de antigüedad en donde se da un cambio de la tendencia. En este caso la información relevante se encuentra en el cambio de la percepción derivada de los años de servicio, la cual debe ser fortalecida de manera sostenida en el tiempo. Así, el grupo que necesita más atención es el de aquellos trabajadores con una antigüedad de 11 a 15 años, principalmente el factor sistemas de dirección, cuya puntuación es de 2,57. Por último, también sería necesario reforzar el factor estructura formal en aquellos trabajadores cuya antigüedad es de 16 a 20 años, ya que la media de 2,52; es decir, la percepción de este factor puede mejorar.

5.3.1.2. Atractividad

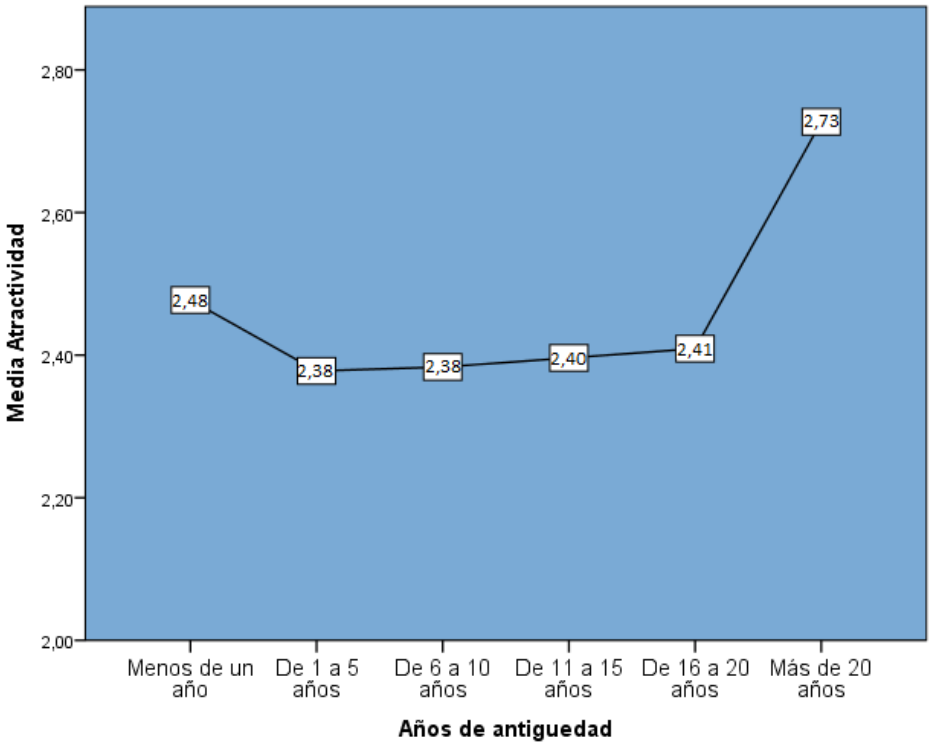
La siguiente tabla y gráfico nos detalla los resultados encontrados de esta dimensión:

Cuadro 28. Promedios de la Atractividad según los años de antigüedad

		Atractividad	
		Recuento	Media
Años de antigüedad	Menos de un año	17	2,48
	De 1 a 5 años	39	2,38
	De 6 a 10 años	29	2,38
	De 11 a 15 años	16	2,40
	De 16 a 20 años	9	2,41
	Más de 20 años	6	2,73

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Figura 9. Promedios de la Atractividad según los años de antigüedad



Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Los resultados nos indican que seis trabajadores tienen más de 20 años de antigüedad laboral y son ellos los que mejor perciben la atractividad, con una media de 2,73. Posteriormente, se tienen promedios muy parecidos, aquellos trabajadores que tienen

de 16 a 20 años de antigüedad presentan una media de 2,41; los que llevan de 11 a 15 años; 2,40; y por último; los que tienen de 1 a 10 años laborando en la institución presentan un promedio de 2,38. Por último, encontramos una variación más significativa en aquellos trabajadores que llevan menos de un año en el colegio; con una puntuación de 2,48.

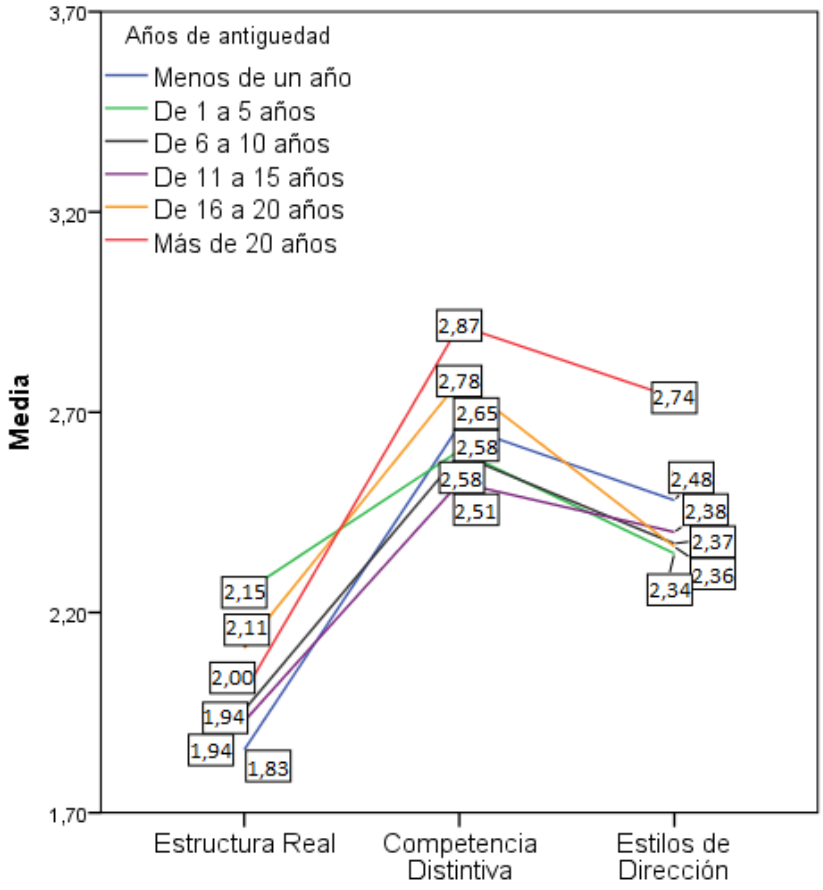
Para una mayor compresión de la percepción de la atractividad de acuerdo a la antigüedad de los trabajadores, se expone la siguiente tabla y gráfico en donde se contemplan los factores de esta dimensión:

Cuadro 29. Promedios de los factores de la Atractividad según años de antigüedad

		Estructura Real	Competencia Distintiva	Estilos de Dirección
		Media	Media	Media
Años de antigüedad	Menos de un año	1,94	2,65	2,48
	De 1 a 5 años	2,15	2,58	2,34
	De 6 a 10 años	2,00	2,58	2,38
	De 11 a 15 años	1,94	2,51	2,37
	De 16 a 20 años	2,11	2,78	2,36
	Más de 20 años	1,83	2,87	2,74

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Figura 10. Promedios de los factores de la Atractividad según años de antigüedad



Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Como se puede apreciar, en este caso la variación no es significativa en la mayoría de rangos de antigüedad laboral, específicamente en aquellos que comprenden entre 1 y 20 años. Los cinco primeros grupos presentan una puntuación que indica la necesidad de mejoras, principalmente en la estructura real. Es importante destacar el grupo de trabajadores con una antigüedad mayor a 20 años, cuya puntuación de esta dimensión es la más alta. Al parecer perciben a la competencia distintiva como el mejor factor de la atractividad, lo cual se refleja en el promedio obtenido de 2,87; seguido por el estilo de dirección con 2,74. En este caso el factor que necesita mayor atención por parte de los directivos es la estructura real ya que no solo en este grupo, sino en todos, presenta promedios bajos que van desde 1,83 a 2,15.

5.3.1.3. Unidad

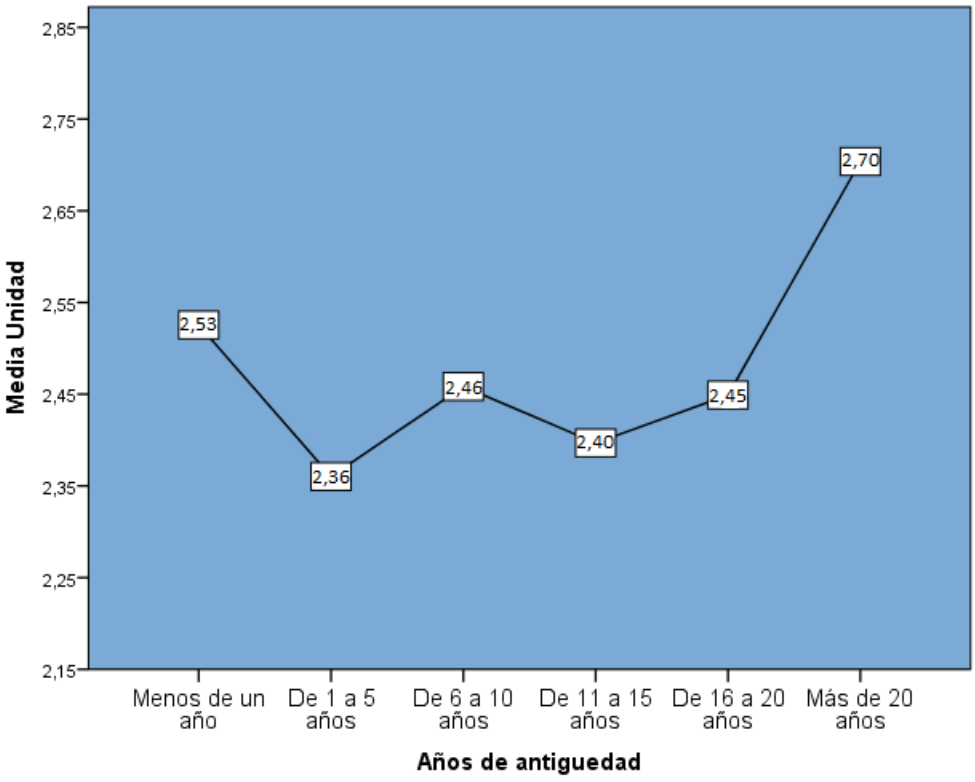
La siguiente tabla y gráfico nos detalla los resultados encontrados para estas variables:

Cuadro 30. Promedios de la Unidad según los años de antigüedad

		Unidad	
		Recuento	**Media**
Años de antigüedad	**Menos de un año**	17	2,53
	De 1 a 5 años	39	2,36
	De 6 a 10 años	29	2,46
	De 11 a 15 años	16	2,40
	De 16 a 20 años	9	2,45
	Más de 20 años	6	2,70

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Figura 11. Promedios de la Unidad según los años de antigüedad



Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Los resultados nos indican que seis trabajadores tienen más de 20 años de antigüedad laboral y son ellos los que mejor perciben esta dimensión, con un promedio de 2,70. Al parecer son los que se identifican de mejor manera con la institución y sienten un gran compromiso con el colegio. Asimismo, se puede visualizar que aquellos trabajadores que tienen una antigüedad de 16 a 20 años y de 6 a 10 años tienen una percepción parecida de la unidad, contando los primeros con una puntuación de 2,45 y los segundos con 2,46. Por otro lado, el grupo de 39 trabajadores con una antigüedad laboral de 1 a 5 años alcanza el menor promedio con una puntuación de 2,36. Este sería el grupo con menor grado de identificación con la institución. Así, es importante mencionar al grupo de 11 a 15 años de antigüedad, con una puntuación de 2,40; es decir, la segunda puntuación más baja de la unidad. Por último, se puede ver una media aceptable de 2,53 para los trabajadores que tienen menos de un año en la institución.

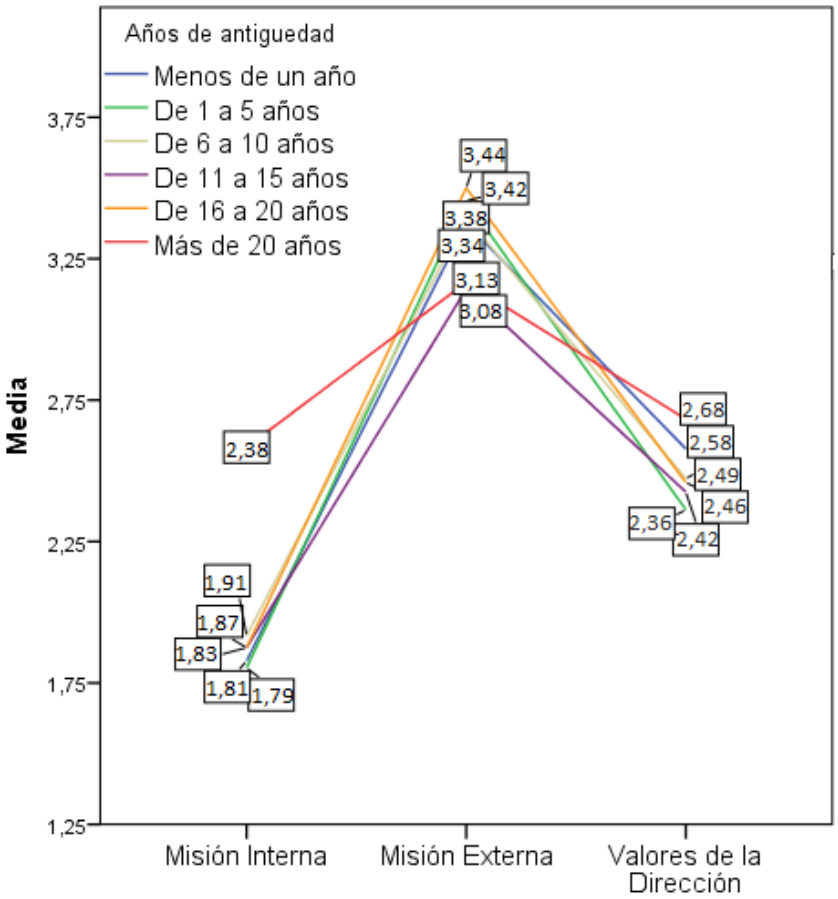
Para una mayor compresión de la percepción de la unidad de acuerdo a la antigüedad de los trabajadores, se expone la siguiente tabla y gráfico en donde se contemplan los factores de esta dimensión:

Cuadro 31. Promedios de los factores de la Unidad según años de antigüedad

		Misión Interna	Misión Externa	Valores de la Dirección
		Media	Media	Media
Años de antigüedad	Menos de un año	1,81	3,38	2,58
	De 1 a 5 años	1,79	3,42	2,36
	De 6 a 10 años	1,91	3,34	2,49
	De 11 a 15 años	1,87	3,13	2,42
	De 16 a 20 años	1,83	3,44	2,46
	Más de 20 años	2,38	3,08	2,68

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Figura 12. Promedios de los factores de la Unidad según años de antigüedad



Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Como se puede apreciar en el caso de la unidad la antigüedad del trabajador también vendría a ser un elemento importante. El grupo que tiene la mayor cantidad de años laborando en la empresa es el que presenta una mejor percepción de la unidad; principalmente por el alto promedio obtenido en los factores valores de la dirección con un promedio de 2,68 y misión interna con 2,38. La misión externa ha obtenido la menor puntuación con respecto a los demás rangos de edad, logrando un promedio de 3,08. Asimismo, analizando todos los rangos, es evidente que la misión interna necesita mayor atención por parte de los directivos ya que su percepción es baja casi en todos los grupos presentados, especialmente en el rango de 1 a 5 años en donde se obtiene un promedio de 1,79.

5.3.2. Según categoría laboral

5.3.2.1. Eficacia

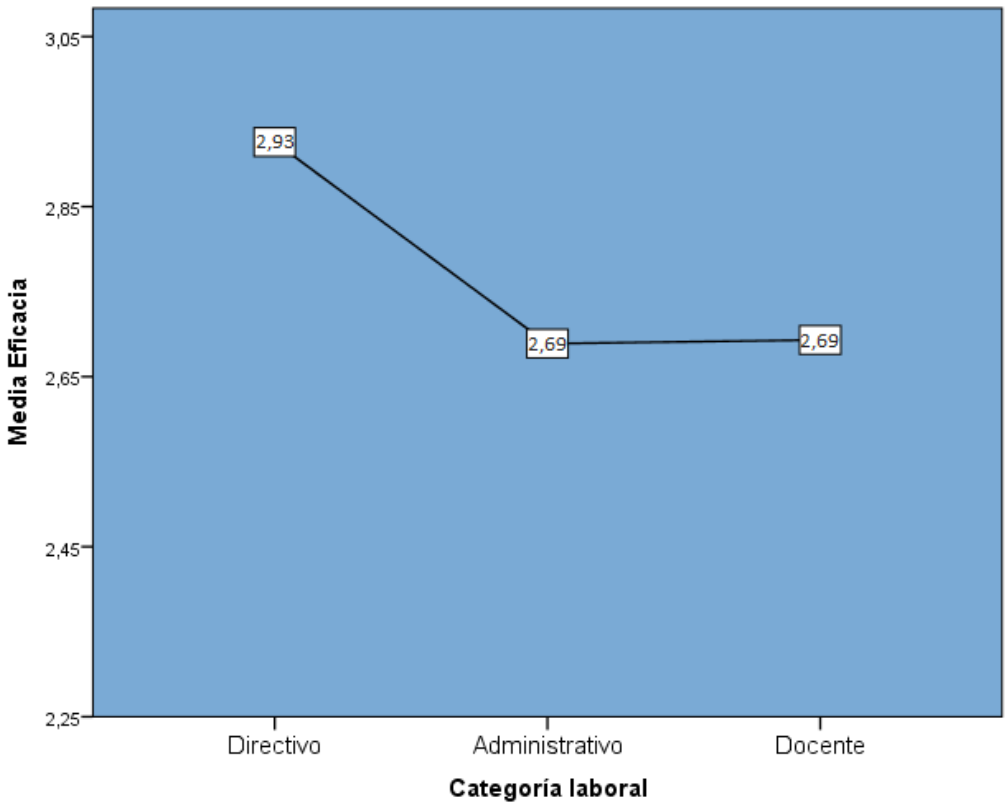
La siguiente tabla y gráfico nos detalla los resultados encontrados para estas variables:

Cuadro 32. Promedios de la Eficacia según categoría laboral

		Eficacia	
		Recuento	**Media**
Categoría laboral	**Directivo**	3	2,93
	Administrativo	17	2,69
	Docente	96	2,69

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Figura 13. Promedios de la Eficacia según categoría laboral



Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Los resultados nos indican que tenemos tres directivos y son ellos los que mejor perciben esta dimensión, con una puntuación de 2,93. También se puede apreciar una percepción similar de la eficacia por parte de los administrativos y docentes, ambos grupos han obtenido una media de 2,69.

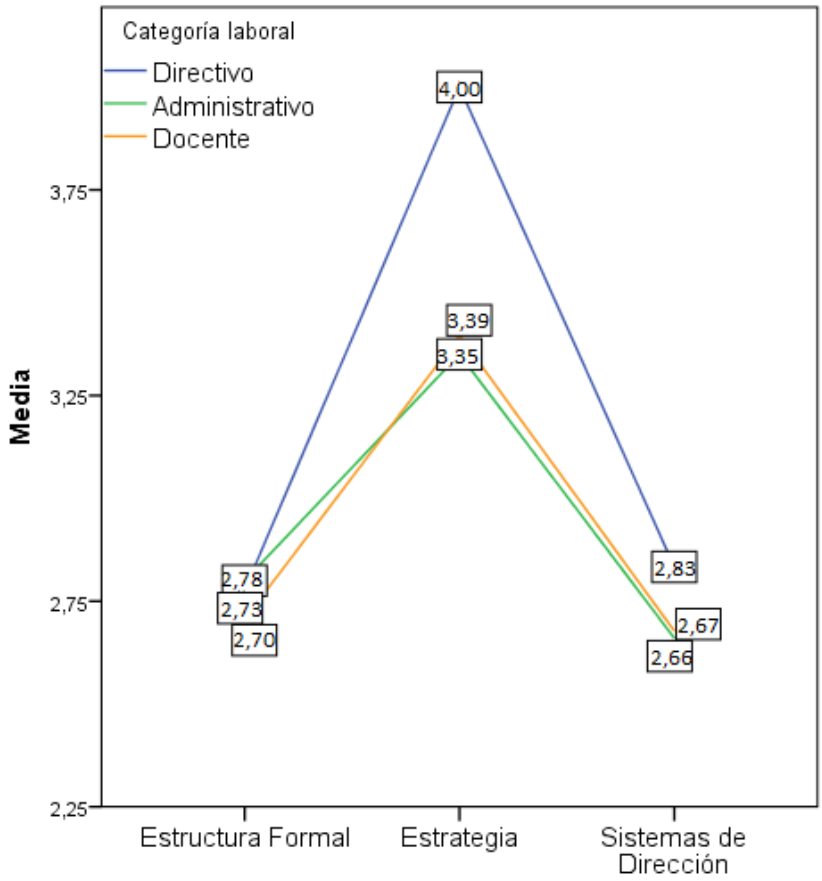
Para una mayor compresión de la percepción de la eficacia de acuerdo a la categoría laboral, se expone la siguiente tabla y gráfico en donde se contemplan los factores de esta dimensión:

Cuadro 33. Promedios de los factores de la Eficacia según categoría laboral

	Estructura Formal	Estrategia	Sistemas de Dirección
	Media	Media	Media
Directivo	2,78	4,00	2,83
Administrativo	2,73	3,35	2,66
Docente	2,70	3,39	2,67

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Figura 14. Promedios de los factores de la Eficacia según categoría laboral



Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Como se puede apreciar, a la categoría laboral sí es relevante con respecto a la percepción de los factores relacionados a la eficacia. Los directivos tienen una mejor percepción de esta dimensión debido a la estrategia, cuyo promedio obtenido es de 4; seguido por el sistema de dirección con 2,83 y la estructura formal con 2,78. Asimismo, es importante mencionar a los otros dos grupos de trabajadores. Ambos cuentan con puntuaciones que indican una buena percepción, aunque esta podría mejorar. La estrategia nuevamente es el factor con mayor promedio (3,35 para administrativos y 3,39 para docentes); seguida por la estructura formal (2,73 para administrativos y 2,70 para docentes) y por último el sistema de dirección (2,66 para administrativos y 2,67 para docentes).

5.3.2.2. Atractividad

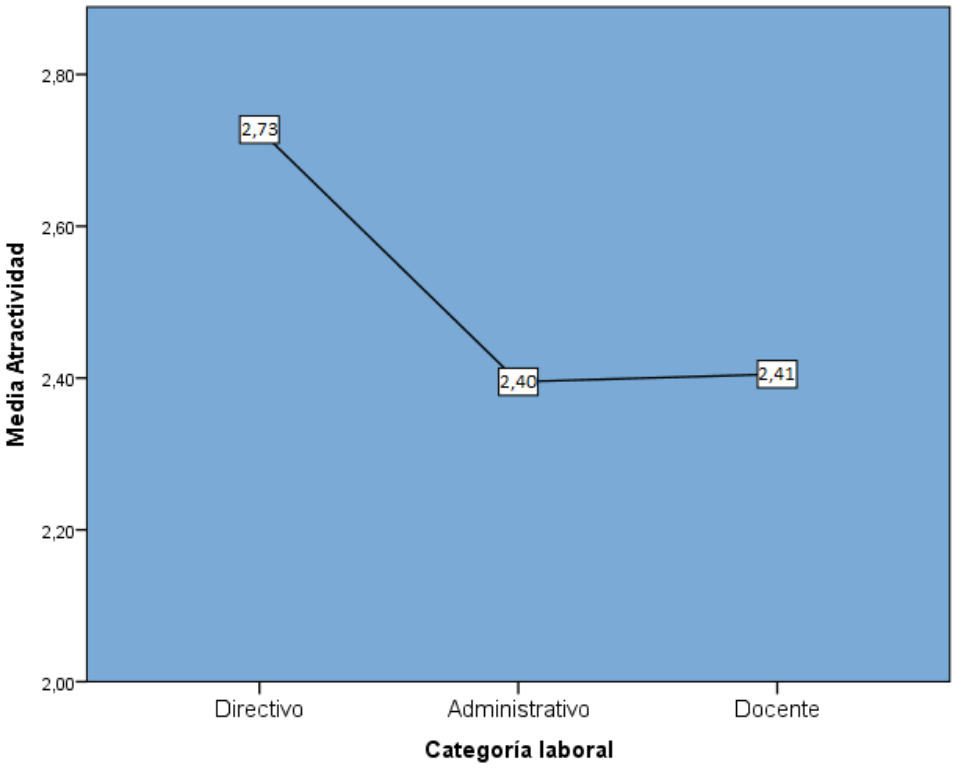
La siguiente tabla y gráfico nos detalla los resultados encontrados para estas variables:

Cuadro 34. Promedios de la Atractividad según categoría laboral

		Atractividad	
		Recuento	**Media**
Categoría laboral	**Directivo**	3	2,73
	Administrativo	17	2,40
	Docente	96	2,41

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Figura 15. Promedios de la Atractividad según categoría laboral



Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Los resultados nos indican nuevamente que son los directivos los que mejor perciben esta dimensión, obtenido una puntuación de 2,73. Asimismo, se observa promedios

similares para los administrativos y docentes; los primeros tienen una media de 2,40 y los segundos han alcanzado una media de 2,41.

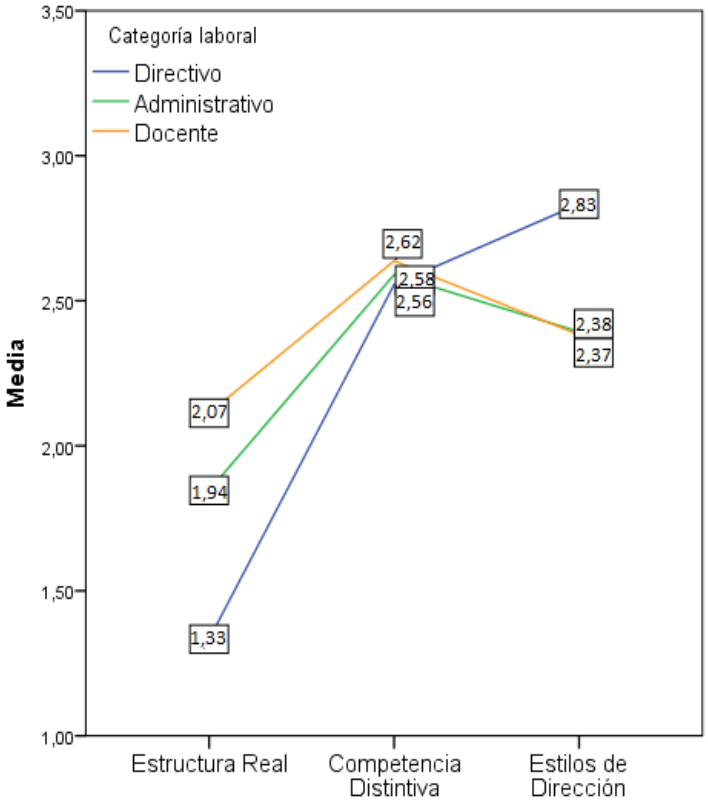
Para una mayor compresión de la percepción de la atractividad de acuerdo a la categoría laboral, se expone la siguiente tabla y gráfico en donde se contemplan los factores de esta dimensión:

Cuadro 35. Promedios de los factores de la Atractividad según categoría laboral

	Estructura Real	Competencia Distintiva	Estilos de Dirección
	Media	Media	Media
Directivo	1,33	2,56	2,83
Administrativo	1,94	2,58	2,37
Docente	2,07	2,62	2,38

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Figura 16. Promedios de los factores de la Atractividad según categoría laboral



Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Como se puede observar, la alta puntuación obtenida por los directivos en la dimensión atractividad se debe principalmente a una alta percepción de los estilos de dirección. En este caso los otros dos factores que componen esta dimensión tienen una media menor a las obtenidas en los demás grupos de trabajadores. Así, cuentan una puntuación de 2,56 para la competencia distintiva y 1,33 para la estructura real. Este último factor presenta un promedio realmente crítico, lo que implica mejoras urgentes. Por otro lado, con respecto a los administrativos se puede ver a la competencia distintiva como el factor con mejor percepción, obteniendo un promedio de 2,58; seguido por los estilos de dirección con 2,37 y la estructura real como 1,94. Por último, se tiene a los docentes, quienes al igual que los administrativos, han obtenido un mayor puntaje en el factor competencia distintiva con una media de 2,62; seguido por los estilos de dirección con 2,38 y la estructura real con un promedio de 2,07. Para el análisis de esta dimensión es importante destacar las puntuaciones obtenidas por la estructura real en todos los grupos de trabajadores ya que esta implicaría una percepción baja y que necesita mejoras.

5.3.2.3. Unidad

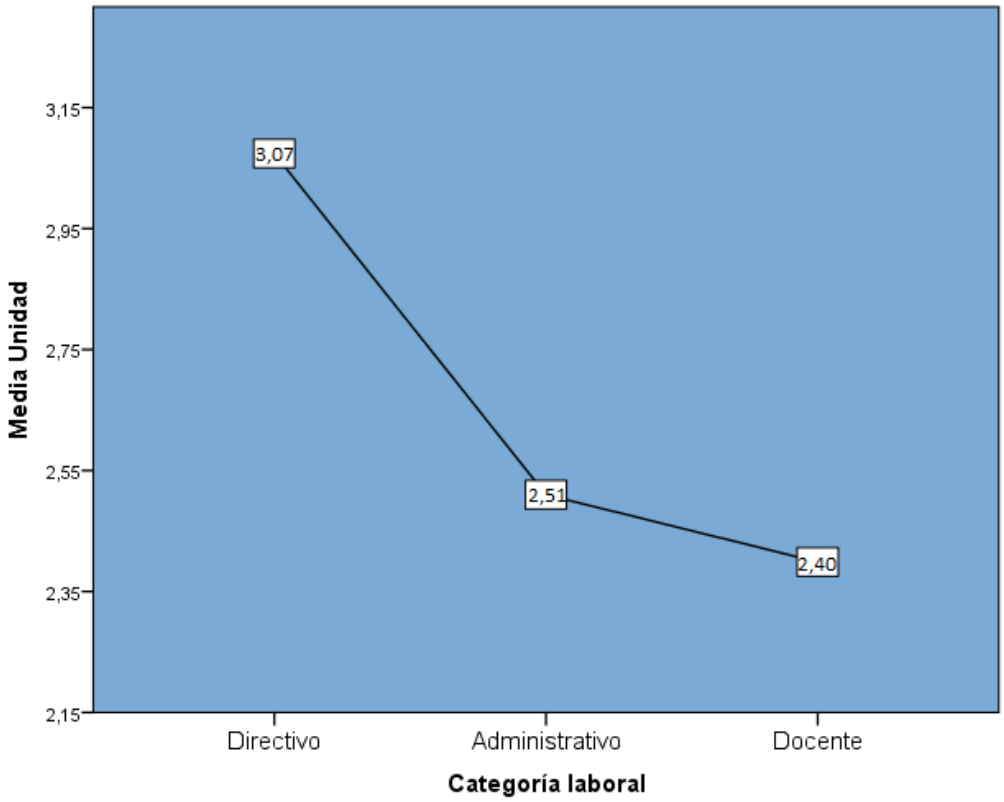
La siguiente tabla y gráfico nos detalla los resultados encontrados para estas variables:

Cuadro 36. Promedios de la Unidad según categoría laboral

	Unidad	
	Recuento	**Media**
Directivo	3	3,07
Administrativo	17	2,51
Docente	96	2,40

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Figura 17. Promedios de la Unidad según categoría laboral



Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Los resultados nos indican que los que mejor se identifican con el colegio son los Directivos, lo cual se refleja en el promedio obtenido de 3,07. En segundo lugar, se encuentra al personal administrativo con una media de 2,51 y finalmente los docentes con 2,40. Este último grupo necesitaría mayor atención por parte de los directivos para implementar planes de mejora que puedan aumentar el nivel de identificación que tienen con la institución.

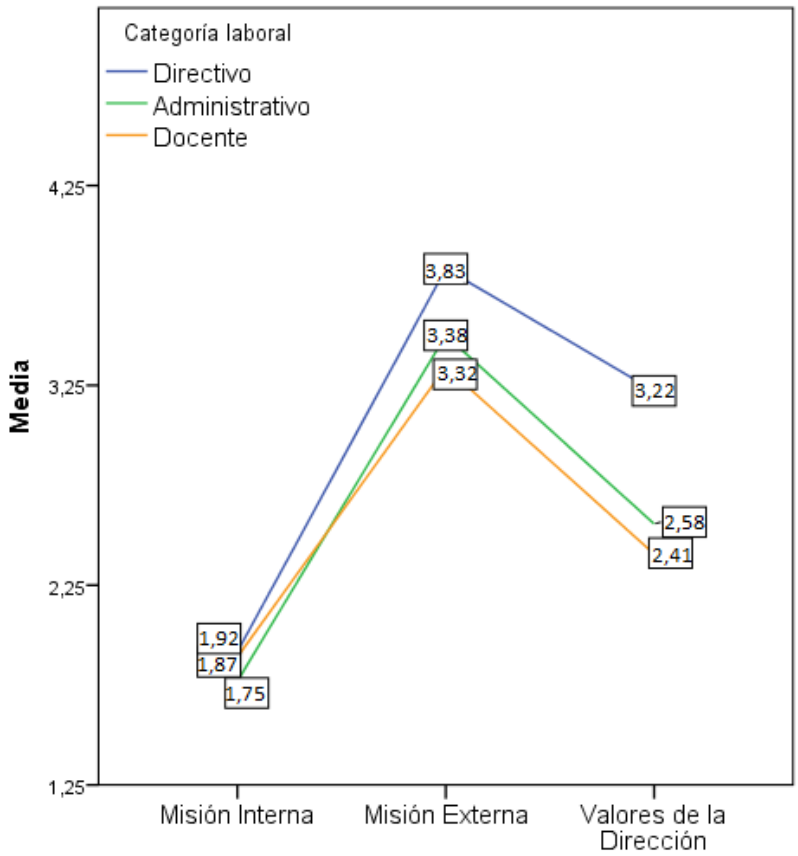
Para una mayor compresión de la percepción de la unidad de acuerdo a la categoría laboral, se expone la siguiente tabla y gráfico en donde se contemplan los factores de esta dimensión:

Cuadro 37. Promedios de los factores de la Unidad según categoría laboral

	Misión Interna	Misión Externa	Valores de Dirección
	Media	Media	Media
Directivo	1,92	3,83	3,22
Administrativo	1,75	3,38	2,58
Docente	1,87	3,32	2,41

Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Figura 18. Promedios de los factores de la Unidad según categoría laboral



Fuente: Elaboración propia realizada en el Programa SPSS 21.0

Los resultados nos muestran que son los directivos los que mejor perciben cada factor de la Unidad. En factor con mayor promedio es la misión externa con 3,83; seguido de los valores de la dirección con 3,22; y finalmente la misión interna con 1,92. Este último necesita atención para poder potenciarlo y mejorar su percepción. Es importante mencionar que en los tres grupos de trabajadores la misión externa es el factor con la percepción más alta (3,38 para administrativos y 3,32 para docentes);

seguida por los valores de dirección (2,58 para administrativos y 2,41 para docentes) y que la misión interna es el que menor promedio ha obtenido (1,75 para administrativos y 1,87 para docentes). Así, nuevamente se puede ver que la misión interna necesita de mejoras para que los trabajadores para que los trabajadores tengan una percepción más positiva del mismo.

CONCLUSIONES

1. El clima organizacional es un factor determinante en el funcionamiento de una organización ya que influye directamente en el comportamiento de las personas, impactando de manera positiva o negativa en su desempeño. Este hace referencia a la percepción que tienen los empleados con respecto a diversas variables de funcionamiento de una organización; es decir, es la percepción del día a día de la empresa. Normalmente tiene cierta estabilidad en el tiempo; sin embargo, puede experimentar cambios, resultado –en buena parte, aunque no de manera exclusiva– de medidas aplicadas por los directivos de la empresa. Es por ello que un estudio del clima organizacional en una determina institución es muy importante, ya que de esta manera se contará con información oportuna y relevante con respecto al estado interno de la organización.

2. El Octógono es un modelo elaborado por Juan Antonio Pérez López, que permite realizar un diagnóstico completo del funcionamiento de una organización, considerando la atención a las diversas necesidades reales de las personas. Según este modelo, la organización presentaría tres dimensiones constitutivas: la eficacia, la atractividad y la unidad. La eficacia es la capacidad de ofrecer productos y servicios para satisfacer las necesidades materiales de las personas; la atractividad se enfoca en la satisfacción de necesidades cognoscitivas; y la unidad es la capacidad para satisfacer las necesidades afectivas de los partícipes.

3. El clima organizacional que se percibe en el colegio Vallesol podría mejorar con respecto a su estado actual. En primer lugar, se tiene a la eficacia, la cual estaría representada en la institución por la capacidad de conseguir las metas y objetivos en términos de alumnos y de ingresos económicos suficientes para mantener al menos la operación ordinaria. Ello implica, la aceptación por parte del mercado sobre el que se actúa, de tal manera que valoren el servicio ofrecido. Esta dimensión presenta una media de 2,70; puntuación que indica una percepción positiva de la misma. Aunque en este caso no es realmente necesario potenciar esta variable, la elaboración e implementación de planes de mejora dependerá de las prioridades de los directivos de la institución. En segundo y tercer lugar se

encuentran a la atractividad y la unidad con una media de 2,41 la primera y 2,43 la segunda. La atractividad dentro del colegio haría referencia a la capacidad para ofrecer posibilidades de desarrollo profesional a sus trabajadores, lo cual implica planes adecuados de capacitación (postgrados), disposición de recursos para el desarrollo y enriquecimiento de funciones, posibilidad de participar en la toma de decisiones y el aprovechamiento de las habilidades particulares de los empleados. Por otro lado, la unidad estaría representada por la capacidad de sacrificio de los trabajadores para lograr buenos resultados, así como el compromiso y la lealtad hacia la institución. El promedio obtenido en ambas dimensiones indica la necesidad de implementar mejoras: Es decir, las dos necesitan mayor atención que la eficacia por parte de los directivos.

4. La eficacia ha obtenido un promedio de 2,70; producto de las puntuaciones obtenidas de los tres factores que la componen. En primer lugar, se encuentra a la estructura formal con una media de 2,71; producto de una percepción positiva de las políticas de la empresa y de la adecuada gestión de funciones. En segundo lugar, se tiene a la estrategia con una media de 3,40; el puntaje más alto de los factores que componen la eficacia. Esta percepción positiva se debe principalmente a que los trabajadores consideran que la institución tiene la capacidad de generar beneficios económicos suficientes para continuar funcionando. Por último, se encuentra el sistema de dirección con un promedio de 2,67; resultado de un alto grado de conocimiento de los trabajadores de sus funciones. Es importante mencionar que debido a que este último factor presenta el menor promedio, la atención de los directivos debe ir enfocada en este. Así, se deben elaborar planes de acción para mejorar, por ejemplo, el sistema de incentivos de la institución.

5. La atractividad ha obtenido un promedio de 2,41; producto de las medias de los tres factores que la componen. En primer lugar, se encuentra a la estructura real con una media de 2,03; lo que lo convierte en el factor con la percepción más baja de esta dimensión. En este caso es necesario aplicar mejoras relacionadas a la delegación de funciones con respecto a los intereses de los trabajadores. En segundo lugar, se tiene a la competencia distintiva con un promedio de 2,61 como el factor con mejor percepción. Esto se debe principalmente a que los trabajadores

reconocen la capacidad de la institución para ofrecer un buen servicio a la comunidad piurana. Por último, se tiene a los estilos de dirección, el cual presenta un promedio de 2,39. Debido a su bajo puntaje, en este caso la implementación de planes de acción para obtener mejoras es necesario. Este debe ir enfocado a mejorar el sistema de reconocimiento interno con respecto a los logros de los trabajadores.

6. La unidad ha obtenido un promedio de 2,43; producto de las puntuaciones obtenidas de los tres factores que la componen. En primer lugar, se encuentra a la misión interna con una media de 1,86; lo cual lo convierte en el factor con la percepción más baja del grupo. Así, en este caso se debe buscar mejorar el sistema de control interno de la institución a fin de que la aplicación de las normas sea más efectiva. En segundo lugar, se tienen a la misión externa con una media de 3,34; lo que indica una percepción muy positiva de este factor. Esto se debe principalmente a que los trabajadores son conscientes de la calidad de servicio que se ofrece a los clientes de la institución. Por último, se encuentran a los valores de la dirección con una puntuación de 2,46; la cual se debe a un bajo compromiso de los trabajadores con la institución. Las medidas de mejoras a implementar podrían estar orientadas a mejorar la relación con los jefes con la finalidad de que estos influyan de manera más positiva en el actuar de sus subordinados.

BIBLIOGRAFÍA

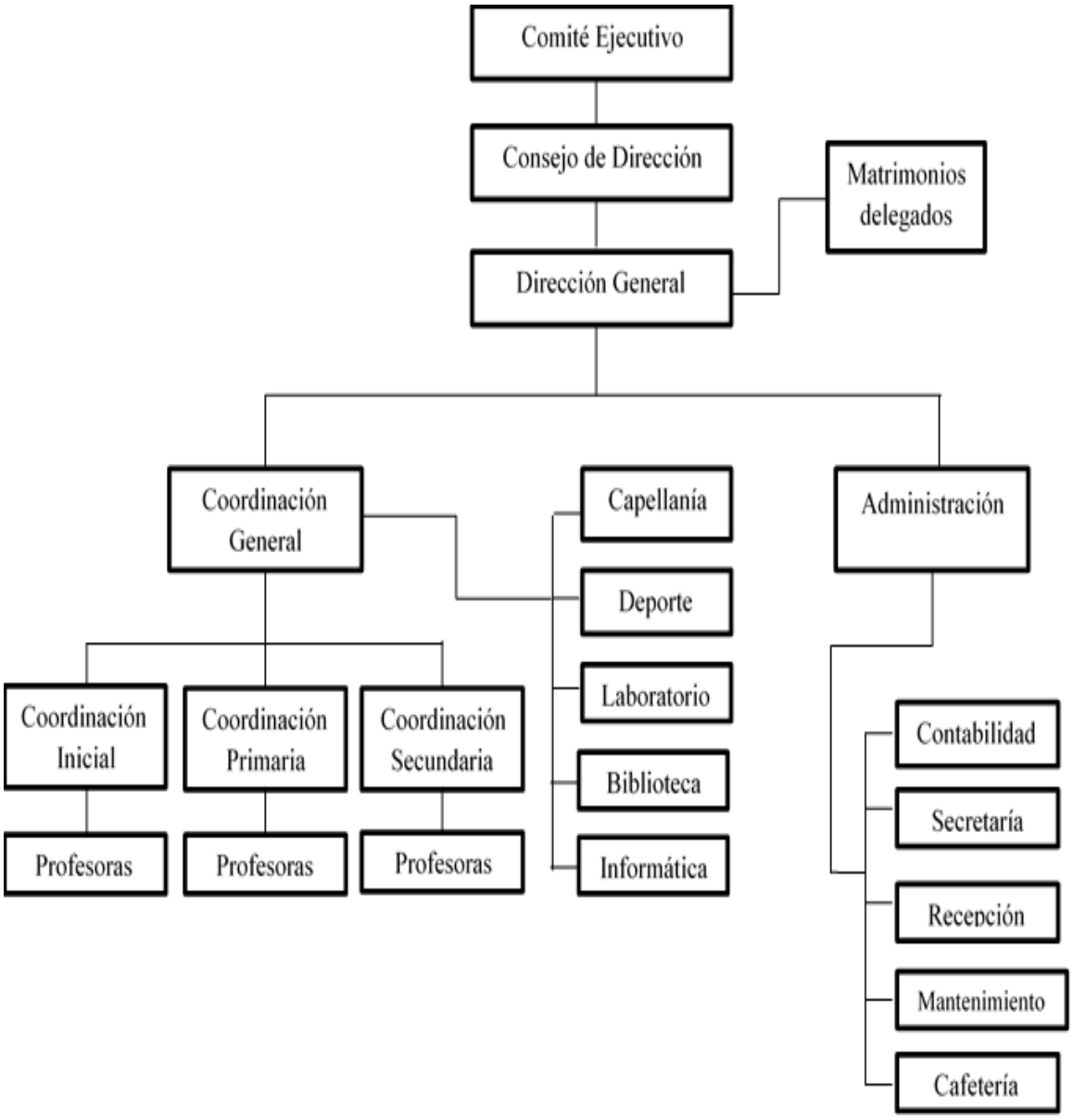
- Alcázar García, M. (2010). *Las decisiones directivas: Una aproximación antropológica al logro de eficacia y de aprendizajes positivos en las organizaciones.* Pamplona: Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra.
- Alcázar, M. (2005). *Introducción al octógono: Una teoría de empresa centrada en el conocimiento y en el querer de las personas.* Idazluma S.A.
- Alcázar, M. (2010). *Las decisiones directivas. Una aproximación antropológica al logro de eficacia y de aprendizajes positivos en las organizaciones.* Pamplona: Instituto Empresa y Humanismo.
- Bris, M. M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar*, 15.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones.* México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* México: Impresiones Editoriales F.T. S.A. de C.V.
- Ferreiro, P. (2013). *El octógono. Un diagnóstico completo de la organización empresarial.* Lima: UDEP: PAD - Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2008). *Gobierno de personas de empresa.* Lima: PAD, Escuela de Dirección. Universidad de Piura.
- Gray, R. (2007). *A Climate of Success. Creating the right organizational climate for high performance.* Oxford: Elsevier.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación.* México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2012). *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia.* México: División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Kerlinger, F. N., & Lee, W. (2008). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales.* México: Mc Graw-Hill.
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa.* Bilboa: Deusto.
- Pérez López, J. (1996). *Introducción a la dirección de empresas. La empresa: Organización Humana.* Piura: Universidad de Piura.

- Pérez López, J. (2006). *Fundamentos de la dirección de empresas.* Madrid: RIALP S.A.
- "*¿Qué es una encuesta?"* (s/f). Recuperado el 5 de Setiembre de 2016, de http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf
- Quevedo, V. (2003). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo de funcionamiento de organizaciones (Octógono).* Piura: Universidad de Piura.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional.* México: PEARSON.
- Rodríguez, D. (2007). *Diagnóstico organizacional.* México: Alfaomega.
- Sandoval Caraveo, M. d. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Histos de Ciencias Económico Administrativas*, 6.
- Selamat , N., Samsu, N., & Mustafa Kamalu, N. (2013). The impact of organizational climate on teachers' job performance. *Educational Research eJournal*, 12.
- Tamayo, M. T. (2009). *El proceos de la investigación científica.* México: LIMUSA.
- *Vallesol*. (s/f.). Recuperado el 19 de Agosto de 2016, de http://vallesol.edu.pe

ANEXOS

ANEXO 1:

ORGANIGRAMA DEL COLEGIO VALLESOL



ANEXO 2:

HERRAMIENTA DE MEDICIÓN

UNIVERSIDAD DE PIURA

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO VALLESOL

Buenos días/ tardes. Actualmente, se está realizando un diagnóstico del clima laboral del colegio Vallesol, como un proyecto de investigación con la Universidad de Piura, para lo cual es sumamente necesario contar con su valioso apoyo al completar el siguiente cuestionario.

Es muy importante e indispensable para esta investigación conocer y medir aquellos factores que configuran el clima laboral del colegio, ya que la información obtenida podrá ser utilizada por las autoridades de la institución con la finalidad de elaborar planes de mejora que podrían ser implementadas a futuro.

Le garantizamos que la información que nos brinde será manejada de forma confidencial y anónima. Estamos muy agradecidos por su gentil colaboración.

I. Información general:

1. Indique la cantidad de años que lleva laborando en el colegio:

	Menos de 1 año
	1 a 5 años
	6 a 10 años
	11 a 15 años
	16 a 20 años
	Más de 20 años

2. Indique la categoría a la que pertenece:

	Directivos[1]
	Personal administrativo
	Personal docente

I. Marque con un aspa (x) o una línea diagonal (/) sobre la celda (recuadro) que mejor represente lo que ocurre en la institución en que labora, en los siguientes enunciados:

1. Las políticas del colegio[2] permiten delegar responsabilidades[3].

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

2. Cuando se delegan responsabilidades y tareas, suele existir la superposición de las mismas; es decir, varias personas realizan las mismas funciones.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

3. Mi carga laboral es la adecuada en función a las horas que trabajo.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

4. El servicio educativo brindado por el colegio es económicamente asequible a los padres de familia.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

5. Las políticas del colegio contribuyen a la generación de beneficios económicos suficientes para su funcionamiento.[4]

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

---

[1] En esta categoría corresponde solamente al Consejo de dirección.

[2] Se refiere al conjunto de normas, estén escritas o no, además de todas las decisiones fijadas por el Consejo de dirección o por la entidad promotora, y que determinan la actuación de la institución, distinguiendo al colegio de otros en su manera de actuar.

[3] Se delega responsabilidades cuando el jefe delega en sus subordinados la resolución de ciertos problemas relacionados con el trabajo, permitiéndoles aprender de los mismos.

[4] Si es que estas utilidades cubren todos sus gastos; si cumplen –por ejemplo– con los planes de inversión en equipo o infraestructura, las compras de materiales o suministros necesarios, etc.

6. La remuneración que me brinda el colegio es competitiva frente a otras alternativas similares de trabajo que se me puedan presentar en otras instituciones.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

7. Las políticas del colegio se adaptan adecuadamente a los cambios que se dan en el entorno (nuevas metodologías de enseñanza, cambios tecnológicos, etc.).

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

8. Las normas de funcionamiento del colegio permiten que se obtengan resultados de la forma más simple posible, en vez de complicar las operaciones.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

9. Cuando hay emergencias, mi jefe directo se hace cargo de la situación, rechazando el consejo de las demás.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

10. La participación en el colegio se entiende como los aportes o sugerencias de los trabajadores para que los jefes puedan tomar mejores decisiones.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

11. El funcionamiento interno del colegio busca fomentar y aprovechar las ideas de sus trabajadores respecto a temas relacionados con el trabajo que se realiza.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

12. Comprendo claramente qué responsabilidades me han asignado en el trabajo que realizo.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

13. En mi equipo de trabajo se tiene en claro cuáles son los objetivos que se deben alcanzar.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

14. Conozco las retribuciones que ofrece el colegio por mi trabajo, tales como remuneración, condiciones de seguridad social y laboral, vacaciones, etc.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

15. El colegio se interesa por mi aprendizaje profesional, que me permita desempeñar mejor las funciones que realizo actualmente.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

16. El colegio promueve el desarrollo de las diversas habilidades y capacidades de sus trabajadores.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

17. Se acostumbra estimular al trabajador mediante premios, por su buen trabajo, y se le corrige con sanciones o llamadas de atención.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

18. Los trabajadores están buscando constantemente la forma de querer "sacarle la vuelta" al sistema de control existente.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

19. Me delegan responsabilidades tomando en cuenta sólo mis capacidades operativas, sin considerar mis intereses y preferencias.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

20. Considero interesante y atractiva la realización de las funciones que me toca desempeñar.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

21. Considero que la capacitación recibida me ha preparado para realizar adecuadamente las funciones que me toca desempeñar y aquellas que me han sido asignadas adicionalmente.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

22. En el colegio se piensa que, para llegar a dominar una tarea sólo se necesita repetirla muchas veces.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

23. Mi jefe directo se apoya en las personas que tiene a cargo, dejándonos cierto margen para actuar y/o tomar decisiones buscando que desarrollemos capacidades y habilidades.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

24. Mi jefe directo al delegarme responsabilidades pone a mi disposición la información y los recursos necesarios.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

25. El colegio apoya la iniciativa que pudiéramos tener en el desempeño de nuestras funciones, aunque esto signifique que cometamos algunos errores al inicio; los cuales serían tolerados.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

26. Recibo reconocimientos[5] por haber realizado un buen trabajo.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

27. Puedo conversar directamente con mi jefe directo acerca de mis ideas y de los problemas o limitaciones que pueda tener en llevarlas a cabo.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

28. Se reconocen mis logros cuando he innovado o introducido una nueva idea que dio resultado.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

[5] Hace referencia a reconocimientos tanto económicos (aumento de sueldo, bonos, etc.) como no económicos (agradecimiento público, tarjetas de felicitaciones, etc.)

29. Algunos trabajadores son reconocidos por los logros que otros han alcanzado.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

30. Se sanciona a la persona equivocada por los errores que otros comenten.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

31. Se me informa si el área[6]al que pertenezco está alcanzando los objetivos que esperaba lograr.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

32. Se informa a mi equipo de trabajo si ha alcanzado los objetivos que esperaba lograr.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

33. Mi jefe directo me informa acerca de las posibilidades de mi desarrollo futuro dentro de esta institución.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

34. Mi jefe directo me estimula más al logro de mi auto perfeccionamiento, que a la búsqueda de la competencia con mis colegas.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

35. Mi jefe directo se reúne conmigo para conversar acerca de mi desarrollo dentro del colegio y de los objetivos profesionales a largo plazo que tengo.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

36. Mi jefe directo ve los errores que cometo como una oportunidad que se me presenta, para aprender cómo hacer las cosas mejor.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

37. Mi jefe directo conoce las fortalezas y debilidades que tengo en el desempeño de mi trabajo.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

38. Mi jefe directo tiene confianza en la calidad profesional de mi trabajo.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

39. Mi jefe directo manipula a las personas que tiene a su cargo y así las controla.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

[6] Se refiere a las áreas administrativas (contabilidad, tesorería, etc.) y a las áreas académicas (matemática, comunicación, etc.)

40. Las personas son promovidas porque son competentes profesionalmente, saben comprender a los demás y además tienen influencia sobre el personal que tienen a cargo.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

41. Las políticas del colegio promueven comportamientos para que algunos trabajadores aprovechen las circunstancias para el logro de fines netamente personales.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

42. Las políticas del colegio consideran como saludable la competencia entre áreas, aun si a veces esto llega a generar conflictos.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

43. Las políticas del colegio incluyen procedimientos y recursos que nos protejan de injusticias en el trabajo, además de indicarnos a quién acudir o cómo reportarlas, llevándose a la práctica estos procedimientos.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

44. Las normas de la institución casi nunca son puestas en práctica.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

45. El colegio brinda un servicio honesto, confiable y de calidad a los padres de familia y a los alumnos.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

46. El colegio es bien visto por la comunidad.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

47. Mi jefe directo no me apoya para realizar las funciones que se me delegan.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

48. La actitud de mi jefe directo, si mi equipo de trabajo no cumple con los resultados esperados, es la de analizar a través del diálogo las causas del error.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

49. Mi jefe directo me permite participar en la toma de decisiones aportando mis conocimientos para ayudar a tomar la mejor decisión para todos y así desarrollar mis capacidades y habilidades.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

50. Las funciones de los trabajadores se desempeñan por voluntad propia y no por presión.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

51. Puedo encontrar, a través de la comunicación, el sentido que tiene mi esfuerzo personal y cómo éste encaja y contribuye al progreso del colegio.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

52. Mi jefe directo dedica parte de su tiempo a enseñarme a valorar las consecuencias que mis acciones puedan tener en otras personas.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

53. Mi jefe directo propicia que yo enseñe, a las personas con las que tengo contacto, a valorar las consecuencias de sus acciones.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

54. Mi jefe directo valora, en su diario quehacer, las consecuencias que sus propias acciones puedan tener en otras personas.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

55. El comportamiento de mi jefe directo, dentro del colegio, es como un modelo que debe imitarse y seguirse.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

56. Apoyaría al colegio si por distintos factores se viera obligado a recortar incentivos económicos y beneficios.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

57. Las personas de distinto origen sociocultural, edad u otra diferencia física, siempre y cuando sean las más idóneas, tienen las mismas posibilidades para ser promocionadas (ascendidas).

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

58. Mi jefe directo reconoce sus errores.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

59. Se da trato diferente[7] a las personas de acuerdo con su origen sociocultural, edad u otra diferencia física.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

60. Las órdenes de mi jefe directo buscan, en el fondo, el beneficio de todos y que vale la pena cumplirlas.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

61. Me inspiran confianza los actuales directivos del colegio y creo que tomarán decisiones pensando en nosotros, sin perjudicarnos.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

[7] Por ejemplo, en la asignación de funciones, capacitación, asignación de incentivos tangibles como tener su propia oficina, computadora, incentivos económicos, etc.

62. Mi jefe directo sacaría la cara por mí, si yo fuera culpado de un acto injusto que no haya cometido.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

63. Se busca que cada trabajador se controle a sí mismo, en vez de que siempre sea controlado por la institución.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

64. Mi jefe directo ha dejado de utilizar el poder que tiene en alguna situación que sí ameritaba el uso del mismo.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

65. El uso del poder –por parte de los directivos– sacrifica el aprendizaje que los trabajadores pudieran obtener en la realización de sus funciones.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

66. Existen criterios de igualdad de oportunidades en el modo de asignar ascensos a los trabajadores.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

67. Es justa la remuneración que recibo por el trabajo que realizo.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!