



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN EDUCATIVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO SAN IGNACIO DE
CARACAS EN EL AÑO ESCOLAR 2018-2019**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Evaluación Educativa , presentado por:
Vides Fernández, Mónica Cecilia, CI. 8802436**

Asesorado por:
Martellacci Trujillo, Mariela del Valle. CI: 11312269
Seminario de Trabajo Especial de Grado III
Prince Machado, Marcella

Caracas, 16 de marzo de 2019

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN EDUCATIVA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO SAN IGNACIO DE
CARACAS EN EL AÑO ESCOLAR 2018-2019**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Evaluación Educativa, presentado por:
Vides Fernández, Mónica Cecilia, CI 8802436**

Asesorado por:
Martellacci Trujillo, Mariela del Valle. CI: 11312269
Seminario de Trabajo Especial de Grado III
Prince Machado, Marcella

Caracas, 16 de marzo de 2019

Comité de Estudios de Postgrado Especialización en Evaluación Educativa

Quienes suscriben, profesores del Comité de Estudios de Postgrado de la Especialización en Evaluación Educativa de la Universidad Monteávila, para certificar el Trabajo Especial de Grado titulado: "Clima organizacional del colegio San Ignacio de Loyola de Caracas en el año escolar 2018-2019", presentado por el(la) ciudadano(a): **VIDES FERNÁNDEZ, MÓNICA CECILIA**, cédula de identidad N° 8.802.436, para optar al título de Especialista en Evaluación Educativa, dejan constancia de lo siguiente:

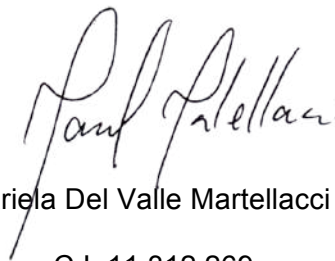
1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día 23 de marzo de 2019, en la sede de la Universidad Monteávila.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autor, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores evaluadores decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

Acta que se expide en Caracas, el día 1 del mes de abril de 2019.



Prof. Nelly Meléndez Gómez

C.I. 7.835.301



Prof. Mariela Del Valle Martellacci Trujillo

C.I. 11.312.269

Señores:

Universidad Monteávila
Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Evaluación Educativa

Atención: Mariela Martellacci

Referencia: **Aceptación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Trabajo Especial de Grado de la Ciudadana: **Vides Fernández, Mónica Cecilia**, titular de la Cédula de Identidad N° V-**8.802.436**; cuyo título tentativo es: “Clima escolar en el Colegio San Ignacio de Caracas en el año escolar 2018-2019”, la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los **16** días del mes de **marzo** del 2019

Martellacci Trujillo, Marciela del Valle. CI:
Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III

Prince Machado, Marcella



Asunto: Carta de autorización

Sres. Universidad Monteávila
Especialización en
Evaluación Educativa.
Presente.

Por medio de la presente comunicación le informamos que como Directora del Colegio San Ignacio autorizo al estudiante de la Especialización de Evaluación Educativa Mónica Cecilia Vides Fernández para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado:

CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO SAN IGNACIO DE
CARACAS EN EL AÑO ESCOLAR 2018-2019

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,



María Elena González

Directora del Colegio San Ignacio

Teléfono: 04123329209

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo, quien me ha impulsado a dar lo mejor de mí en cada momento, quien me ha apoyado cuando he estado decaída y me ha levantado para continuar luchando por mis metas y sueños.

A mis hijos, quienes entendieron que mamá también debe crecer y que no hay edad para volver a estudiar.

A mis compañeros Junior, Daryan y Merylin, quienes me acompañaron en la aventura de volver a estudiar.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Colegio San Ignacio por haberme dado la oportunidad de cursar mis estudios de Especialización, así como también el hacerme abierto las puertas para hacer mi trabajo de investigación con su personal.

ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN EDUCATIVA

CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO SAN IGNACIO DE CARACAS EN EL AÑO ESCOLAR 2018-2019

Autores: Vides Fernández, Mónica Cecilia
Asesores: Martellacci Trujillo, Mariela del Valle.
Prince Machado, Marcella

Año: 2019

RESUMEN

El presente estudio se realizó en el Colegio San Ignacio, ubicado en la ciudad de Caracas. Su objetivo general fue analizar el clima organizacional en el Colegio San Ignacio de Caracas para el año escolar 2018-2019 y los objetivos específicos; determinar el Clima Organizacional en el Colegio San Ignacio, identificar los factores que definen el clima organizacional y recomendar un conjunto de acciones que contribuyan a mantener un clima favorable a la Institución. Tomó como referencia los planteamientos de Chiavenato (2011) y la teoría de sistemas planteada por Brunet (2009). Utilizó una metodología cuantitativa, con un enfoque de campo y una muestra de 63 docentes. Se utilizó una encuesta tipo Likert para la recolección de datos en la plataforma *google form*. Se concluyó que en la institución predomina un clima organizacional de tipo consultivo, la comunicación fluye de manera descendente, se realiza el proceso de supervisión y acompañamiento siguiendo pautas conocidas por los miembros de la institución y se fomenta el trabajo en equipo. Además, se concluye que los docentes a pesar de estar satisfechos con el clima de trabajo, perciben que sus opiniones no son tomadas en cuenta para establecimiento de las políticas de la Institución y que existe escasa promoción de las comisiones de trabajo. Se propuso hacer talleres para potenciar las fortalezas y mejorar las debilidades encontradas.

Línea de Trabajo: Evaluación Institucional

Palabras clave: Clima Organizacional, comunicación, estructura, motivación, identidad.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTOS.....	6
RESUMEN	7
ÍNDICE GENERAL.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS	10
ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS	11
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I.	18
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
Planteamiento del Problema.....	18
Objetivos de la Investigación.....	21
Objetivo General	21
Objetivos Específicos	21
Justificación e Importancia	21
Alcance y Delimitación.....	23
CAPÍTULO II.	24
MARCO TEÓRICO	24
Antecedentes de la Investigación.....	24
Bases teóricas	29
Bases legales.....	41
Definición de términos básicos.....	42
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL.....	43
CAPÍTULO IV.	46
MARCO METODOLÓGICO	46
Tipo y Diseño de Investigación	46
Población y muestra.....	48
Técnicas e instrumentos de recolección de información	49

CAPÍTULO V.	51
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	51
CAPÍTULO VI.	66
DESARROLLO	66
PROPUESTA	66
Desarrollo de la propuesta	66
CAPÍTULO VII.	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
Conclusiones	69
Recomendaciones	72
ANEXOS	77
Instrumento de recolección de datos	77
CUADRO DE VARIABLES	83
GRÁFICOS	84

ÍNDICE DE FIGURAS

<u>Figura N° 1. Organigrama del Colegio San Ignacio</u>	<u>46</u>
---	---------------------------

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

<u>Cuadro N° 1. Aportes al clima organizacional desde el punto de vista de diferentes corrientes de la psicología</u>	<u>30</u>
<u>Cuadro N° 2. Variables del clima organizacional</u>	<u>33</u>
<u>Cuadro N° 3. Distribución de la población del Colegio San Ignacio en el año escolar 2018-2019</u>	<u>50</u>
<u>Cuadro N° 4. Propuesta para el mantenimiento de un clima organizacional favorable a la institución.</u>	<u>67</u>
<u>Cuadro N° 5. Cuadro de Variables</u>	<u>83</u>
<u>Gráfico N° 1. Datos demográficos. Sexo.....</u>	<u>85</u>
<u>Gráfico N° 2. Datos demográficos. Edad.....</u>	<u>85</u>
<u>Gráfico N° 3. Datos demográficos. Años de servicio en la institución.....</u>	<u>86</u>
<u>Gráfico N° 4. Pregunta N° 1. Conoce la misión y visión de la institución.....</u>	<u>86</u>
<u>Gráfico N° 5. Pregunta N° 2. Promociona los valores institucionales como parte de las políticas en la escuela.....</u>	<u>86</u>
<u>Gráfico N° 6. Pregunta N° 3. Participa en la elaboración del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC)</u>	<u>87</u>
<u>Gráfico N° 7. Pregunta N° 4. Tiene acceso al organigrama estructural-funcional de la institución.....</u>	<u>87</u>
<u>Gráfico N° 8. Pregunta N° 5. Considera usted que existen programas adecuados de mantenimiento físico y dotación de la infraestructura escolar</u>	<u>88</u>
<u>Gráfico N° 9. Pregunta N° 6. Considera usted, que se promociona el trabajo en equipo, como valor fundamental en la gestión escolar.</u>	<u>88</u>
<u>Gráfico N° 10. Pregunta N° 7. Sus opiniones son tomadas en cuenta, para la toma de decisiones dentro de las políticas institucionales.....</u>	<u>89</u>
<u>Gráfico N° 11. Pregunta N° 8. Las autoridades de la institución fomentan y fortalecen los objetivos institucionales, mediante grupos de trabajo centrados en el diálogo, en pensar juntos, en el compartir opiniones, sugerencias y recomendaciones.....</u>	<u>89</u>
<u>Gráfico N° 12. Pregunta N° 9. La Evaluación del Desempeño Docente, se realiza de acuerdo a lo acordado en la planificación de la gestión escolar.</u>	<u>90</u>
<u>Gráfico N° 13. Pregunta N° 10. En la institución, los Directivos, estimulan, promocionan al talento individual y felicitan a quien hace un buen trabajo.</u>	<u>90</u>

.....	90
<u>Gráfico N° 14. Pregunta N° 11. En la institución, se emplea en forma idónea el proceso de supervisión.....</u>	<u>91</u>
<u>Gráfico N° 15. Pregunta N° 12. La selección de alternativas para el proceso de la toma de decisiones es un proceso democrático y participativo por parte de los actores de la institución y la comunidad.....</u>	<u>91</u>
<u>Gráfico N° 16. Pregunta N° 13. Se respeta el proceso de delegación de funciones según el organigrama</u>	<u>92</u>
<u>Gráfico N° 17. Pregunta N° 14. El flujo de información es diario y pertinente, en beneficios de mejora de los procesos educativos.</u>	<u>92</u>
<u>Gráfico N° 18. Pregunta N° 15. La Comunicación institucional es ascendente. (De los empleados hacia los directivos).....</u>	<u>93</u>
<u>Gráfico N° 19. Pregunta N° 16. La Comunicación institucional es descendente. (De los directivos hacia los docentes).....</u>	<u>93</u>
<u>Gráfico N° 20. Pregunta N° 17. La Comunicación institucional es lateral. (Solo entre departamentos)</u>	<u>94</u>
<u>Gráfico N° 21. Pregunta N° 18. Se siente atraído por los planes de salud, odontología medicina preventiva, HCM que posee la institución.....</u>	<u>94</u>
<u>Gráfico N° 22. Pregunta N° 19. Se propician relaciones humanas dentro de la institución en un marco de respeto y cordialidad.....</u>	<u>95</u>
<u>Gráfico N° 23. Pregunta N° 20. Se programan conjuntamente entre el equipo directivo y personal docente los objetivos y metas institucionales.....</u>	<u>95</u>
<u>Gráfico N° 24. Pregunta N° 21. Existe una política institucional para realizar cursos de mejoramiento profesional.....</u>	<u>96</u>
<u>Gráfico N° 25. Pregunta N° 22. Existe una política institucional en la elaboración de cursos y talleres que le permitan su desarrollo como docente.</u>	<u>96</u>
<u>Gráfico N° 26. Pregunta N° 23. Existe un nivel afectivo de integración entre el equipo de trabajo.</u>	<u>97</u>
<u>Gráfico N° 27. Pregunta N° 24. En la institución se promueve la integración a través de comisiones de trabajo.....</u>	<u>97</u>
<u>Gráfico N° 28. Pregunta N° 25. Le gusta trabajar en la institución porque se percibe un clima socio laboral agradable.....</u>	<u>98</u>
<u>Gráfico N° 29. Pregunta N° 26. La institución promueve programas formativos que contribuyan a mejorar las estrategias didácticas.....</u>	<u>98</u>
<u>Gráfico N° 30. Pregunta N° 27. Se realiza la evaluación de los programas a implementar.....</u>	<u>99</u>

<u>Gráfico N° 31. Pregunta N° 28. Se realiza el acompañamiento pedagógico con la finalidad de mejorar la calidad del trabajo.....</u>	<u>99</u>
<u>Gráfico N° 32. Pregunta N° 29. La equidad y el respeto del personal directivo hacia todos los actores institucionales permite la participación dentro de un marco armónico.....</u>	<u>100</u>
<u>Gráfico N° 33. Pregunta N° 30. Participa en los procesos de cambios que realiza la institución en beneficio del colectivo.....</u>	<u>100</u>
<u>Gráfico N° 34. Pregunta N° 31. En la institución se lleva el control efectivo de la asistencia del personal.....</u>	<u>101</u>
<u>Gráfico N° 35. Pregunta N° 32. A nivel gerencial se controla el cumplimiento de las actividades para el logro de los objetivos de la organización.....</u>	<u>101</u>
<u>Gráfico N° 36. Pregunta N° 33. La mayoría de las decisiones y la formulación de objetivos institucionales se toman a nivel de la dirección.</u>	<u>102</u>
<u>Gráfico N° 37. Pregunta N° 34. El proceso de supervisión se realiza en forma unidireccional.....</u>	<u>102</u>
<u>Gráfico N° 38. Pregunta N° 35. En la institución todo el personal se involucra en las actividades a desarrollar.....</u>	<u>103</u>
<u>Gráfico N° 39. Pregunta N° 36. En la institución todo el personal unifica y aporta esfuerzos para el logro de los objetivos planificados.</u>	<u>103</u>
<u>Gráfico N° 40. Pregunta N° 37. La gestión de nóminas, pagos, asignación de viáticos funciona de forma correcta con calidad y eficiencia.....</u>	<u>104</u>
<u>Gráfico N° 41. Pregunta N° 38. Las ausencias son plenamente justificadas llevándose un control adecuado de las mismas.....</u>	<u>104</u>
<u>Gráfico N° 42. Pregunta N° 39. El equipo directivo establece reglas y procedimientos como guías para sugerirles a los docentes la forma de realizar las actividades.....</u>	<u>105</u>
<u>Gráfico N° 43. Pregunta N° 40. Se siente satisfecho como se manejan la gestión escolar institucional.....</u>	<u>105</u>

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

MPPE: Ministerio del Poder Popular para la Educación.

NER: Núcleo Educativo Rural.

PEIC: Proyecto Educativo integral comunitario.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

UCE: Universidad Central del Este

UPEL: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional, es uno de los elementos más importantes dentro de una institución educativa, ya que muchos de los problemas educativos existentes se refieren a cuestiones no estrictamente relacionadas con la instrucción, sino a aspectos y factores contextuales, organizativos y de relaciones personales, que inciden en los resultados educativos finales, determinando factores que inciden en un ambiente de trabajo armónico.

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación se irá describiendo en cada capítulo como el clima organizacional se convierte en un indicador de calidad educativa, es quizás también uno de los aspectos muy discutidos por los investigadores conocedores del proceso administrativo y de la organización en su conjunto como sistema concreto.

Aunado a lo anterior, desde hace algunas décadas se viene desarrollando en distintas partes del mundo un intento sistemático por identificar y caracterizar el funcionamiento de aquellas instituciones escolares que alcanzaban mayores logros de aprendizaje, calidad en la enseñanza, cumplimiento de los objetivos, cumplimiento de la planificación anual, grado de satisfacción del personal docente, entre otras múltiples variables que también se estudiarán en el transcurso de esta investigación.

La escuela es una organización, donde convergen actores institucionales al igual que en cualquier otra organización con o sin fines de lucro, donde sin duda, estudian a cabalidad el clima organizacional para permitir que el logro de los objetivos se realicen bajo un marco de armonía cordialidad y respeto.

Tomando en cuenta los argumentos señalados en párrafos anteriores se define el clima organizacional como la estructura psicológica de las organizaciones, algunos autores lo define como la “sensación” “personalidad” o “carácter” del ambiente de la organización.

Los estudios del clima organizacional en instituciones educativas van en aumento, pues la caracterización de los elementos presentes da información a las autoridades para la toma de decisiones con relación al funcionamiento de la misma. Dada la importancia que reviste el clima organizacional y su impacto en el comportamiento humano a todo nivel y en cualquier sistema es que nace la necesidad de buscar estrategias científicas que puedan adecuarse a las realidades actuales tanto organizativas como educativas.

Tomando en consideración lo antes planteado, se presenta la siguiente investigación cuyo objetivo es “Analizar el clima organizacional en el Colegio San Ignacio de Caracas para el año escolar 2018-2019.

Para ello se realizó un estudio de campo tipo descriptivo estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Planteamiento del problema: en este capítulo se plantean elementos de interés que conllevan a plantear el problema de “Analizar el clima escolar en el Colegio San Ignacio para el año 2018-2019”.

Capítulo II: Marco Teórico: comprende el sustento teórico de la investigación a través de los diferentes señalamientos aportados por diversos autores, conformado así por los antecedentes, bases teóricas , bases legales.

Capítulo III: Marco Metodológico: referido al tipo y nivel de investigación, población y muestra, el instrumento de recolección de datos, sistema de variables, así como la validación y confiabilidad de los instrumentos aplicados a la población objeto de estudio.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de los Resultados: contenido de la interpretación y análisis de los resultados obtenidos, a partir de los instrumentos aplicados al personal directivo y docente de la institución.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones: Se presentan las conclusiones y recomendaciones aportadas por la autora del estudio y donde se señalan las respectivas observaciones y hallazgos.

Finalmente, se cierra o concluye la investigación con un conjunto de recomendaciones, basadas en el análisis de los datos cuantitativos levantados a lo largo del desarrollo de la investigación y a la luz de la reflexión de los planteamientos teóricos realizados, estos ayudarán a desarrollar recomendaciones a la escuela sujeto de estudio, con la finalidad de mejorar y fomentar el buen clima organizacional.

CAPÍTULO I.

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento del Problema

En el presente siglo la educación en Venezuela ha sufrido cambios en la propuesta educativa, pues se ha visto afectada por un conjunto de variables internas, tales como las Orientaciones Pedagógicas emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación 2017-2018 (MPPE) y externas como las Orientaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2015), que han exigido una constante reestructuración para adaptarse a las nuevas propuestas educativas. La necesidad de responder a las demandas de una sociedad cambiante, han llevado a las instituciones educativas a realizar esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad, entendida esta como un producto histórico de la cual va a depender la sociedad que se forme, adoptando nuevos conceptos, a saber, liderazgo, comunicación, toma de decisiones y esquemas teóricos como la teoría de los sistemas orientados hacia la implementación de estrategias en el manejo de los recursos tanto materiales como humanos.

Chiavenato (2011) señala que los cambios que se suscitan en las organizaciones originan comportamientos y cambios en el desempeño. Este autor define las organizaciones como:

Un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual. (p.24)

Diez (2016) plantea la escuela como organización ya que en ella se pueden distinguir los atributos y componentes que se asignan a las organizaciones, a saber:

- a) Fines, objetivos y propósitos, que orientan la actividad.
- b) Grupo de personas con relaciones interpersonales ordenadas.
- c) Realización de funciones y actuaciones que tiendan a la conclusión de unos fines determinados.
- d) Búsqueda de procedimientos que faciliten su eficacia y racionalidad. (p.7)

Las instituciones educativas no escapan a los cambios que plantea Chiavenato (2011), factores como la falta de motivación, el ausentismo y la falta de compromiso aparecen cuando no están claros los objetivos que persiguen dichas instituciones o cuando el docente percibe la nueva propuesta como amenazante o contraria a su forma de pensar y afectan y afectan el clima organizacional . Tanto los documentos emanados del Ministerio para el Poder Popular para la Educación como las Orientaciones Pedagógicas desde el año 2015, podrían afectar el clima organizacional de las escuelas porque en ellos se plantean factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión e innovación.

García (2009) define el clima organizacional como “la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo)” (p.47), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. Por tal motivo el clima organizacional comprende una serie de características presentes en el ambiente que afectan de una u otra forma el desempeño laboral de los trabajadores (comunicación, motivación, acompañamiento pedagógico, satisfacción laboral, liderazgo, toma de decisiones, entre otras), y que pueden ser un aspecto determinante para el logro de la misión y visión de la institución.

La escuela es una organización con características propias que la definen. Herrera y Rico (2014), señalan que el clima escolar se refiere al “conjunto de

características psicosociales de un centro educativo, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicho centro”(p.8). El ambiente interno de una institución educativa puede considerarse y entenderse desde diferentes puntos de vista, destacándose entre ellos el punto de vista psicológico, es decir, en términos de cómo perciben el ambiente interno de la institución quienes la integran. Dicha percepción se ve afectada por factores tanto internos como externos al ambiente laboral en el cual se desenvuelve el docente como por ejemplo: el contexto, la tecnología, la estructura, la posición jerárquica del individuo, la personalidad y el nivel de satisfacción (Brunet, 2009).

Trabajar en una institución educativa donde exista un buen ambiente laboral es de gran relevancia en la actualidad, y su pertinencia institucional radica en que principalmente, el buen clima institucional permitirá el desarrollo armónico del proceso educativo. Del planteamiento anterior se desprende que, tanto la organización como los empleados o trabajadores, tienen objetivos, fines, metas y expectativas de vida que se relacionan con una variable fundamental como es la satisfacción laboral.

Por lo antes expuesto, el presente trabajo de investigación propone hacer un estudio en el Colegio San Ignacio. Esta institución se ha caracterizado por impartir educación de calidad y de preparar a los alumnos para asumir los retos que le ha presentado la sociedad a lo largo de su historia. En general, los docentes que allí laboran suelen permanecer en la institución por muchos años, llegando a conocer y practicar las enseñanzas de San Ignacio de Loyola y las características de la Compañía de Jesús, logrando de esta manera formar estudiantes con rasgos que los distinguen y los transforman. Sin embargo esta institución no escapa de los cambios que se dan en las organizaciones definidas anteriormente. Tomando en cuenta las conceptualizaciones y estudios referidos al clima organizacional, se desea conocer cómo es el clima organizacional en el Colegio San Ignacio.

Se plantean las siguientes preguntas para ser desarrolladas durante el presente trabajo de investigación:

- ¿Cuál es el clima organizacional en el Colegio San Ignacio?
- ¿Cuáles son las características del clima organizacional presentes en el Colegio San Ignacio?
- ¿Cuáles son los factores que definen el clima organizacional en el Colegio San Ignacio?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el clima organizacional en el Colegio San Ignacio de Caracas para el año escolar 2018-2019 según la perspectiva de los docentes.

Objetivos Específicos

- Determinar el clima organizacional en el Colegio San Ignacio durante el año escolar 2018-2019.
- Identificar los factores que definen el clima organizacional en el Colegio San Ignacio.
- Recomendar un conjunto de acciones que contribuyan a mantener un clima favorable a la institución

Justificación e Importancia

La presente investigación, es de importancia debido a que, contribuirá a solucionar los problemas en el clima organizacional del Colegio San Ignacio. Por otro lado, es importante resaltar que este estudio plantea un reto, pues obtendrá resultados que permitirán mejorar el clima en la institución para mantener entre todos los actores institucionales un ambiente armónico y cordial.

El presente trabajo de investigación, genera muchas expectativas tanto a los miembros de la comunidad educativa como a la investigadora, pues el estudio obtendrá resultados, que contribuirán a conocer los posibles problemas y establecer las estrategias de solución que beneficiarán a todos los participantes de la institución educativa; motivo por el cual brindará información a la dirección de la escuela, sobre el clima organizacional en el que se encuentra expuesto su “capital humano”, con el fin de aplicar los correctivos en el caso que fuere necesario o seguir incentivando y motivando a su personal en el logro de sus objetivos de la institución.

De acuerdo a lo anterior, la motivación es un aspecto esencial en el trabajo, así lo señala Chiavenato (2011):

El concepto motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y desempeño de las personas. La motivación de los individuos involucra metas y objetivos. La motivación es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinados objetivos. (p.236).

De acuerdo con lo antes mencionado, el porqué de esta investigación, se origina por la necesidad de mantener un buen clima institucional con el fin de lograr los objetivos propuestos, alineados a la misión y visión, respetando los valores con altos estándares de calidad y eficiencia en un ambiente armónico de cordialidad y respeto en sintonía con el bienestar de todos los actores institucionales.

De acuerdo a esto, el para qué de esta investigación se sustenta en el hecho de presentar una visión que posibilitará el mejoramiento de los procesos administrativos, académicos e institucionales, que aportarán elementos necesarios en la búsqueda de la calidad educativa, y satisfacción docente, partiendo de los procesos organizacionales, mejorando el clima en la escuela sujeto de estudio.

En el ámbito social, como se ha mencionado anteriormente, acerca de la importancia de mantener un buen clima organizacional, permitirá el trabajo en equipo, la cordialidad, el respeto y las buenas relaciones internas y externas, que facilitarán las interacciones y por ende el buen desenvolvimiento por medio de acciones acordes por parte de todos los actores institucionales.

Alcance y Delimitación

El presente trabajo de investigación se circunscribe al análisis del clima organizacional existente en el Colegio San Ignacio para el año escolar 2018-2019, sus factores, causas, consecuencias y cómo inciden en el desempeño docente, razón por la cual este estudio pretende ser una herramienta para la toma de decisiones del personal directivo en el desarrollo, cumplimiento de los objetivos y plan de acción anual.

De acuerdo a esto, en esta investigación se reflejará la relación existente con todas las partes que configuran en ella; la percepción de estos actores; así, como una propuesta para reforzar los factores positivos y sustituir los factores negativos en recomendaciones que beneficien tanto a los docentes como a la institución, y logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y la excelencia.

Asimismo, es importante señalar que esta investigación tiene proyecciones a largo plazo, puesto que se realiza no solo pensando en el presente, sino que también en que puede ser usada como base a futuras investigaciones relacionadas con el tema en estudio, bien sea estudiantes, docentes, gerentes, directores, trabajadores, comunidad externa u otros tipos de investigadores interesados en la temática planteada.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Entre las investigaciones internacionales se encuentra la de Landirez (2018) quien en su tesis doctoral "Análisis del clima Organizacional y Gestión del talento humano en el sistema de Educación Media en el Ecuador" se planteó el estudio del clima organizacional por medio de la gestión del talento humano, identificando los factores relacionados al clima laboral, administración, código de ética, normativa, reglamento interno, distribución de carga horaria, y capacitación. Según la autora desde hace varios años en el sistema educativo ecuatoriano, se vienen dando procesos de transformación y cambio en relación de seleccionar los mejores perfiles para ocupar las plazas de docentes y autoridades de educación en el sector público, siendo estos procesos elaborados bajo criterios de méritos y oposición, impulsando así a los perfiles más idóneos a ocupar los cargos de docente de las unidades académicas públicas, siendo estas las primeras en llevar estos procesos de selección de personal en el país. Los resultados de la investigación demuestran que la satisfacción laboral de los docentes, es determinada por las condiciones del clima organizacional, clima laboral y mejora en los sueldos por el campo de la profesión, así también, las reformas legales en el escalafón docente y la aplicación de políticas educativas que inciden en el clima organizacional produciendo que las brechas existentes entre la educación pública y la educación privada se acorten para buscar los mismo propósitos y logros de un mismo grupo de estudiantes que integrarán más adelante el sistema de educación superior.

Se toma en cuenta la propuesta de Landirez (2018) porque analiza factores que serán de estudio en el presente trabajo de investigación.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño laboral, satisfacción laboral.

Reyes (2017) en su investigación de maestría “Clima organizacional de la Facultad de Ciencias Médicas de Mayabeque” , plantea que el clima organizacional constituye uno de los factores determinantes para los procesos organizativos y de gestión, a fin de obtener resultados convenientes tanto para el trabajador como para la institución. Tuvo como objetivo caracterizar el clima organizacional de la Facultad de Ciencias Médicas de Mayabeque y evaluar la percepción del mismo por grupos ocupacionales durante el período de Enero a Octubre de 2017. Como método utilizó un estudio observacional descriptivo transversal, cuantitativo cualitativo. El universo y la muestra fue el total de trabajadores de la institución, la información se obtuvo mediante la observación, la entrevista y la encuesta con el instrumento Evaluación del Clima Organizacional en Salud. Se encuestaron y entrevistaron trabajadores docentes, no docentes y directivos. Se aplicó un análisis de frecuencias absolutas y relativas, así como las diferencias de medias y la prueba de homogeneidad de las varianzas. Como resultado observó una edad media de 44,1 años, con predominio del sexo femenino y un tiempo de labor en la institución de 10 años, así como también que se perciben dificultades en la motivación, comunicación y relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, estímulo al desarrollo organizacional, la participación y la solución de conflictos que clasifican como categorías en riesgo. El funcionamiento, el liderazgo y el trabajo en equipo clasificaron como adecuadas. No existieron diferencias significativas en la percepción del clima organizacional entre docentes y no docentes; pero sí entre estos y los directivos.

El trabajo de Reyes (2017) se utiliza como referencia para la presente investigación porque utilizó la encuesta como instrumento de recolección de información así como también por la relevancia de los resultados obtenidos.

Palabras clave: clima organizacional, comunicación, motivación, encuesta, satisfacción laboral.

Alca (2018), en su tesis “El clima organizacional y su relación con la motivación laboral del personal docente y administrativo de la UGEL 05 de San Juan

de Lurigancho y El Agustino, Lima, 2018” utilizó un enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel correlacional y diseño no experimental. La población de la investigación constó por 70 trabajadores de la Entidad, la muestra fue expresa de manera probabilística obteniendo un resultado de 59 trabajadores. Para recoger los datos respecto al comportamiento de las variables clima organizacional y motivación laboral, se optó como técnica de recolección de datos la encuesta y se empleó como instrumento de recolección de datos una lista de preguntas el cual constaba por 18 ítems con escala de valoración de Likert. Llegó a la conclusión de que el clima organizacional se relaciona con la motivación laboral del personal docente y administrativo de la UGEL N° 05 de San Juan de Lurigancho y El Agustino. Este estudio, se toma como antecedente porque aporta conceptos y planteamientos valiosos para la presente investigación.

Palabras clave: clima organizacional, motivación laboral, valoración de Likert.

El trabajo de Ramírez (2018) fue un estudio descriptivo de corte transversal sobre la evaluación del clima laboral del Departamento de Pedagogía como Soporte Estratégico para la Eficacia de la Práctica de los Docentes del Área de Letras en la Universidad Central del Este (UCE). El universo y la muestra estuvieron conformado por 30 docentes que laboran en el Departamento de Pedagogía de la Universidad Central del Este (UCE) – San Pedro de Macorís durante el período 2016 – 2017. El 50.0% de los docentes encuestados indicaron que algunas veces el departamento de pedagogía siempre está pendiente el clima laboral, el 63.3% manifestaron que siempre está satisfecho con sus colaboradores de acuerdo a sus actividades, el 66.7% de los encuestados evalúan de forma confortable el clima laboral en la universidad. El 56.6% de los docentes señalaron que la comunicación en la universidad se mueve a través de todos los departamentos y en el área administrativa. El 43.4% de los docentes encuestados manifestaron que cada día en la Jornada Laboral se relaciona con sus compañeros de trabajo y el 63.3%

declararon que en algún momento ha recibido reconocimiento por los logros alcanzados.

Este estudio aporta conceptos fundamentales para la realización del presente trabajo de grado y sobre todo los resultados que obtuvo en la importancia de la comunicación para mejorar el clima laboral.

Palabras clave: clima laboral, comunicación.

Respecto a las investigaciones nacionales se menciona a Rivera y otros (2016) en su estudio “Clima Organizacional en el contexto educativo”. La investigación tuvo como objetivo “Determinar las dimensiones del clima organizacional que propicia el gerente educativo en las instituciones del Núcleo Educativo Rural (NER) 196”. Metodológicamente la investigación fue de tipo descriptiva, con un diseño de campo. La población la constituyó (2) directivos y (35) docentes de las distintas escuelas que conforman el NER. Para la recolección de la información se realizó un cuestionario con alternativas de selección. Obteniendo como resultados en la dimensión estructural que el 58,3% de los encuestados refirieron que nunca el gerente plantea un sistema de interrelaciones entre el personal. En cuanto a la Responsabilidad, el 61,6% señaló no sentirse motivados para involucrarse en las tareas de la institución. Con relación al indicador recompensa, el 55% señaló que nunca son recompensados, ni incentivados por parte del directivo. Referente al indicador relaciones, el 61,3% de los encuestados señalaron no existir un ambiente de trabajo grato, ni de respeto hacia los docentes; asimismo el 59% de los encuestados manifiestan que nunca se resuelven los conflictos de manera oportuna.

Esta investigación es relevante para el presente trabajo porque los objetivos que se trazaron se asemejan a los propuestos por la investigadora.

Palabras clave: clima organizacional, responsabilidad, liderazgo, encuesta.

Tovar (2015) en su tesis de maestría “Los valores como herramientas para optimizar el clima organizacional del personal que labora en la escuela técnica “Rómulo Gallegos” Municipio San Felipe, Estado Yaracuy “ , plantea que el clima organizacional representa un fenómeno interviniente, mediador entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales traducidas en un comportamiento consecuente sobre la organización, por ello cuando no se ajusta a las metas, el contexto de trabajo se describe como entorpecedor de las funciones e impiden el proceso educativo integrador de las personas que conforman la estructura. La investigación tuvo como objetivo describir los valores como herramienta para la optimización del clima organizacional de la Escuela Técnica “Rómulo Gallegos” en el municipio San Felipe, estado Yaracuy. En lo metodológico utilizó una investigación descriptiva apoyada en un diseño de campo. La muestra se conformó por cuarenta y seis (46) docentes y dos (2) directivos, a quienes se les aplicó un cuestionario con una escala tipo Lickert, con alternativas de respuestas siempre, casi siempre, algunas veces y nunca. La validez del instrumento, se logró midiendo el juicio de tres (3) expertos profesionales. Los datos se cuantificaron a través de la técnica del análisis estadística descriptiva y fueron señalados mediante tablas de frecuencia y gráficos de barras. Entre los resultados obtenidos se encuentra que el proceso de toma de decisiones está centralizado y el nivel de satisfacción es bajo, siendo necesario implementar los valores como herramienta coadyuvante en el aumento de los niveles de satisfacción del personal, la productividad y mejore la calidad del entorno laboral.

Los resultados de la investigación de Tovar (2015) llaman la atención al presente trabajo, el uso de una escala tipo Licker, así como también sus propuestas para mejorar la motivación de los empleados.

Palabras clave: motivación, clima organizacional , escala Likert, comunicación

Bases teóricas

1. Teorías que sustentan el clima organizacional

Los antecedentes sobre los estudios de clima pueden ubicarse hacia la década de 1930, cuando se desarrollan los estudios de Hawthorne y la escuela de las Relaciones Humanas que percibe sensiblemente la dimensión socioemocional de la administración, la vincula a la noción de liderazgo y la yuxtapone a la organización entendida como estructura, es decir, con una división del trabajo y roles diferenciados (Fernández, 2004).

La primera definición de clima tiene su origen en los entornos educativos, propuesta por Kurt Lewin y Ronald Lippit en 1938 en el marco de un experimento hecho con grupos de escolares de 10 y 11 años de edad. El estudio tenía por objetivo describir cómo afectaban tres estilos de liderazgo en el comportamiento individual, suponiendo la intermediación de dos tipos polares de “atmósfera” grupales: la “democrática” y la “autocrática” (Lewin y Lippit, 1938, citado por Fernández, 2004).

Es en la década de 1950 cuando se elaboran en Estados Unidos los primeros instrumentos para la medición del ambiente institucional en centros de educación. Veinte años más tarde, la noción se extiende a otros tipos de organizaciones no productivas, tales como bancos, escuelas, administración central de gobiernos, agencias de desempleo y hospitales. En estas décadas se manifiesta un mayor énfasis en aspectos metodológicos relacionados con la medición del clima (Fernández, 2004).

Con relación a las teorías de Clima Organizacional, Litwin y Stringer (1968 citado por Fernández, 2003), explican aspectos importantes de la conducta de individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima. Hicieron un estudio denominado “Motivación y Clima Organizacional” para comprobar

la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación de los miembros de la organización.

En las siguientes décadas, las distintas corrientes de la psicología y los estudiosos de los recursos humanos hicieron grandes aportes en el clima organizacional y describieron las variables que están implícitas en el mismo. Dichas apreciaciones se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro N°1 Aportes al clima organizacional desde el punto de vista de diferentes corrientes de la psicología.

Corriente	Aportes
Escuela Gestalt	Dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.
Escuela Funcionalista	El pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.
Escuela Estructuralista	El clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual.
Escuela Humanista	El clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.
Teoría de los sistemas	Afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes. subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.
Sociopolítica	El comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales, que estos perciben, y en parte por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene esta.

Fuente: Brunet (2009) ,Martín y colbs. (2002). Elaborado por la investigadora (2019)

Estas corrientes coincidieron en la importancia de la percepción que tiene el trabajador sobre las diferentes situaciones que se presentan en su ambiente de trabajo.

Para efectos de la presente investigación, se adopta el enfoque de la Teoría de los Sistemas o, de los Sistemas de Organización, como lo define su propio autor Likert (1979. c.pBrunet 2009), por considerar que permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, permitiendo también la evaluación de las variables que conforman el clima que se percibe.

La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional. Postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar.

2. Definición de clima organizacional

De acuerdo con Chiavenato (2011) “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento” (p. 119-120). Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia, remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información de los integrantes de una institución cualquiera sea su índole.

Guillén y otros (2000) señalan que el clima organizacional, “es una vivencia subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales” (p.166), al respecto, Brunet(2009), indica, que no es un concepto reciente, sino ha sido motivo de múltiples investigaciones, pero a pesar de ello sigue teniendo un lugar para la discusión y la búsqueda de nuevos conocimientos. Cabe mencionar que los estudios

de clima organizacional nacieron en el ámbito de las organizaciones empresariales distintas al ámbito educativo, sin embargo existen elementos comunes en ambos ambientes, tales como estructuras y procesos organizacionales, por lo que se recuperan elementos teóricos y metodológicos para generar conocimientos en el ambiente escolar; el Colegio San Ignacio, institución en la cual se llevará a cabo el trabajo de investigación, posee características propias que se identificarán y definirán con los resultados obtenidos.

En el mismo orden de ideas, Goncalves (2009), señala, que el clima organizacional es algo intangible, no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez, se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella. El clima es la “atmósfera” psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización.

El presente trabajo de grado se sustentará en las definiciones antes mencionadas por compartir elementos que favorecerán el logro de los objetivos planteados.

2.1 Variables del clima organizacional:

Como se ha expresado en los párrafos anteriores, el clima organizacional está formado por una serie de variables que se deben tomar en cuenta cuando se quiere hacer la caracterización en una empresa, en este sentido, Chiavenato (2011), expresa que, el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, son elementos que van conformando el clima organizacional.

De acuerdo al autor, existen diversos tipos de variables que permiten entender las actitudes de los empleados ante las diferentes situaciones. Estas variables se explican porque forman parte de los elementos a evaluar para determinar el clima existente.

En tal sentido, se presenta a continuación el cuadro N° 2 con la clasificación de las variables que hace Chiavenato (2011) y que serán desarrolladas a lo largo del trabajo de investigación:

Cuadro N° 2. Variables del clima organizacional

VARIABLES	ELEMENTOS
Las variables a nivel de sistema organizacional	- Diseño organizacional
	- Cultura organizacional
	- Variables del entorno
VARIABLES a nivel grupal	- Toma de decisiones
	- Comunicación
VARIABLES a nivel individual	- Percepción
	- Atribución
	- Motivación
VARIABLES dependientes	- Desempeño
	- Compromiso
	- Fidelidad
	- Satisfacción en el trabajo
	- Ciudadanía
VARIABLES intermedias	- Productividad
	- Adaptabilidad y flexibilidad
	- Calidad
	- Innovación
	- Satisfacción al cliente
VARIABLES resultantes o finales	- Realización o cumplimiento de los objetivos iniciales
	- Valor agregado
	- Renovación de la organización

Fuente: Chiavenato (2011). Elaborado por la investigadora (2019)

Las variables que se señalan en el cuadro N° 2, están presentes en las organizaciones y determinan las características particulares de cada empresa. Las variables a nivel de sistema organizacional son aquellas que involucran al sistema entero como el diseño y la cultura de la organización. El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias, y la cultura de la organización son un conjunto de características como: la regularidad de los comportamientos observados, las normas, los valores, filosofía, reglas que están inmersas en el clima organizacional.

Las variables del entorno afectan el comportamiento organizacional y sobre todo al capital humano, estas son:

- Variables del entorno: Sistema económico. Legal. Política. Tecnología.
- Variables socioculturales: religión, idioma y educación.
- Variables culturales: Valores, normas, creencias.
- El proceso administrativo.

Para los fines de la presente investigación, se plantea que toda organización requiere de elementos claves necesarios que le permita lograr los objetivos con el personal adecuado, en los tiempos estipulados, con la mayor satisfacción y buen desempeño, conocer las variables del sistema organizacional facilitará la caracterización del clima organizacional en la institución en estudio.

Las variables a nivel grupal señaladas por Chiavenato (2011), incluye la toma de decisiones. En este proceso, formar equipo y delegar la toma de decisiones en los actores de la escuela son herramientas fundamentales para una gestión educativa de excelencia. Formar equipo implica lograr que el directivo y el resto de los actores de la escuela, constituyan un grupo cooperativo, armonioso y trabajador, de alta calidad y eficiente en el desarrollo de las tareas que han acordado como metas.

En el mismo orden de ideas, en ocasiones los actores institucionales, empleados de cualquier organización con el rol de liderazgo y toma de decisiones, consideran esta función como su trabajo principal, ya que tienen que seleccionar constantemente qué se hace, quién lo hace y cuándo, dónde e incluso cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones es solo un paso de la planeación ya que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir.

Por otra parte, la toma de decisiones puede definirse entonces, como una actividad imprescindible en las organizaciones, con un significado especial para todos sus niveles, porque es parte fundamental inherente a todas las demás actividades de la empresa. De acuerdo a lo anterior, el modelo de toma de decisiones puede aplicarse a cualquier situación en la que hagamos un plan para afrontarla y no solamente a las situaciones amenazantes o problemáticas.

Otra variable de nivel grupal importante para la presente investigación es la comunicación. Esta se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes. La comunicación es el punto en cual convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas prácticas y conocimientos, así toda comunicación involucra por lo menos a dos personas. De acuerdo a esto, Berlo D., (2008), expresa que “el objetivo fundamental de la comunicación es convertir al hombre en un agente efectivo que le permita alterar la relación original que existe entre su organismo y su medio circundante”. El hombre se comunicaría, entonces, para influir y afectar intencionalmente en los demás.

Como el propósito de toda comunicación es producir una respuesta específica en los demás, es necesario que la persona que se comunica utilice el mensaje apropiado para expresar dicho propósito. Si conoce bien su propósito será capaz de lograr una comunicación, a la vez, eficiente y efectiva. A pesar de que este

propósito no es siempre consciente o es olvidado, difícilmente se podrá dejar de comunicar.

En el organigrama de las organizaciones, la comunicación puede fluir en dos direcciones, tanto vertical como horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

Chiavenato (2011) señala que la comunicación descendente es la que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo; es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

Esta forma de comunicar se refiere a los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Tomando en cuenta al autor citado, este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización.

La comunicación es ascendente cuando fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

La comunicación lateral se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo: comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos. Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar procesos burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve la acción.

Aunado a lo anterior, este tipo de comunicación se observa en las relaciones internas y de supervisión entre los miembros institucionales.

Durante el desarrollo operativo de esta investigación se describirá hasta qué punto y porcentaje de apreciación, se pone de manifiesto esta forma de comunicarse y en qué grado beneficia a todos dentro de la institución, específicamente al personal docente, quienes son sujetos fundamentales en esta investigación.

Entre las variables a nivel individual que señala Chiavenato (2011) está la percepción; entendiendo a este como un proceso que influye en la interpretación de las sensaciones, dándoles significado y organización. La percepción ocurre por medio de los sentidos, ya que se recibe y se representa la información por medio de los órganos sensoriales, que son receptores especializados, que comunican impresiones ópticas, acústicas, olfativas, gustativas, y táctiles y la persona le da significado dependiendo de factores tanto externos como propios del individuo.

Por otra parte, es importante conocer que la atribución se refiere al proceso mediante el cual las personas buscan una explicación aceptable del comportamiento de los demás y la motivación se refiere a la búsqueda de la satisfacción de diferentes tipos de necesidades, por tal motivo, el rendimiento de la organización dependerá en gran medida de que las personas estén motivadas. Esto quiere decir, que los distintos factores que actúan en forma simultánea moldean y condicionan el desempeño individual. Sin embargo, “la motivación es la columna vertebral del comportamiento de las personas “(ob.cit. 236).

Las organizaciones tienen como fundamental meta la motivación de las personas, es decir, el hacer que se sientan decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos. Las organizaciones deben infundirle suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo. “(...) es

indispensable que el administrador conozca las motivaciones humanas para conseguir la colaboración irrestricta de las personas” (ob.cit. p.236).

Chiavenato (2011), señala también la existencia de variables dependientes que afectan el clima organizacional, a saber: el desempeño, el compromiso, la fidelidad, la satisfacción en el trabajo y la ciudadanía.

El desempeño se refiere a la forma en que las personas realizan sus actividades y funciones que le son asignadas. En cuanto al compromiso, tiene que ver con el sentido de la responsabilidad y sentido de pertenencia a la institución; sobre la fidelidad, Chiavenato (2011) plantea que su importancia radica en que su presencia reduce la rotación dentro de la organización.

Con relación a la satisfacción en el trabajo, el autor señala que tiene que ver con la “calidad de vida en el trabajo”. (ob. cit. p. 347). Aunado a esto, lo que se quiere dejar claro es que si una persona tiene satisfecha sus necesidades primarias es muy probable que el individuo sea más productivo en sus procesos, ya que una persona contenta reflejará con sus resultados el bienestar individual, y podría suceder que si un individuo no está satisfecho en su ambiente laboral porque considera que no tiene cubiertas sus necesidades básicas es muy probable que no realice su trabajo de buena forma y por ende los resultados no serán del todo satisfactorio. Otra variable dependiente planteada por el autor, es la ciudadanía que tiene que ver con el grado en que un empleado goza de los derechos civiles.

Con relación a las variables intermedias, Chiavenato (2011) señala la importancia de la productividad, la adaptabilidad y la flexibilidad, la calidad, la innovación y la satisfacción al cliente. La presencia de estas variables va a favorecer la adaptación del empleado a la institución, la eficacia y la eficiencia.

Además señala la existencia de variables resultantes o finales como: la realización o cumplimiento con los objetivos iniciales, el valor agregado, la renovación de la organización y el crecimiento. Estas forman parte de los fines y objetivos de toda organización, su logro se pone de manifiesto en el buen desempeño, la adaptabilidad y flexibilidad, la innovación y la satisfacción del cliente interno y externo, así como también en el éxito de la empresa.

2.2 Tipos de Clima Organizacional:

Se considerarán las definiciones planteadas por Brunet(2009), quien propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales descritas en párrafos anteriores.

2.2.1 Sistema I. Autoritarismo Explotador:

En este tipo de clima, la dirección no tiene confianza a sus empleados; la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. “Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza”.(Brunet p. 30).

Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. “Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas”. (ob. cit. p 30-37)

2.2.2 Sistema II. Autoritarismo paternalista:

En este modelo, la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. En este aspecto, Brunet (2009), expresa: “Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores”. (p.30). Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados.

Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, “la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurado”. (ob. cit. p 30-37)

2.2.3 Sistema III. Consultivo:

Propone una dirección que evoluciona dentro de un clima participativo en la que se tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. A estas afirmaciones (Brunet 2009), indica: “La comunicación es de tipo descendente”. (p 30)

Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. “Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza”. (ob. cit. p. 31)

Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero esta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

2.2.4. Sistema IV. Participación en grupo:

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. “La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral”. (ob. cit. p. 31).

Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. “Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados”. (ob. cit. p.31).

Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Bases legales

El presente trabajo de investigación toma como referencia la Ley Orgánica de Educación en su artículo 40 plantea que la carrera docente “...responde a criterios de evaluación integral de mérito académico y desempeño ético, social y educativo...” en su artículo 41 señala que los docentes “...tanto en el sector oficial como privado; gozarán del derecho a la permanencia en los cargos que desempeñan con la

jerarquía, categoría, remuneración y beneficios socioeconómicos...” Estos artículos son importantes para la investigación porque en ellos se refleja la importancia del desempeño docente y algunos de los beneficios que por derecho tienen.

Entre los deberes que tienen los docentes según la Ley del ejercicio de la profesión docente está el artículo 6 numeral 6 donde se señala que los docentes deben “Cumplir con eficacia las exigencias técnicas relativas a los procesos de planeamiento, programación, dirección de las actividades de aprendizaje, evaluación y demás aspectos de la enseñanza-aprendizaje.” Procesos que se describen en el marco teórico como parte del clima organizacional.

El artículo 7 numeral 3 también se refiere al clima organizacional pues señala que es un derecho de los docentes “Disfrutar de un ambiente de trabajo acorde con su función docente”. En estos artículos se establecen los deberes de los profesionales de la docencia: cumplimiento de normas legales, cualidades personales y condiciones docentes, puntos claves para operacionalizar los indicadores de la variable desempeño docente.

Definición de términos básicos

Clima Organizacional: es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento.

Comunicación: se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes.

Desempeño: se refiere a la forma en que las personas realizan sus actividades y funciones que le son asignadas

Motivación: se refiere a la búsqueda de la satisfacción de diferentes tipos de necesidades.

Percepción: es un proceso que influye en la interpretación de las sensaciones, dándoles significado y organización.

CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL

Este capítulo tiene como propósito describir el contexto organizacional en donde se desarrolló el trabajo de grado.

El Colegio San Ignacio es una institución educativa creada por la orden de la Compañía de Jesús fundada el 08 de enero de 1923 en la esquina de Mijares a solicitud de la Iglesia. El primer Rector fue el padre Luis Zumalabe, quien en 1926 señaló que la asociación educativa del Colegio pretendía dar una sólida formación basada en la religión y la moral, defender a la Iglesia, crear lealtades personales a ella y al Papa. En 1924, el establecimiento vivió su primera expansión y en 1940 se inauguró un nuevo edificio. En esta etapa se promovió el Humanismo Cristiano como eje de formación. Al inicio de la década del '50 se mudó a los terrenos de Chacao, donde se encuentra actualmente.

Entre sus valores busca:

1. Excelencia académica, por la que forma alumnos competentes para que puedan llegar a ser profesionales igualmente competentes, con conocimiento de las necesidades y de la riqueza del país.
2. Excelencia humana, con sentido y hondura de vida, en las que las capacidades personales están, especialmente, al servicio de los más necesitados.
3. Formación de personas compasivas ante las víctimas de la violencia y de la pobreza de una inmensa parte de los venezolanos. Compasión que nos ponga en movimiento para orientar nuestras vidas.
4. Formación de personas comprometidas, imbuidas en la identidad ignaciana, en la que el amor se traduce en servicio y el servicio en sentido de vida.
5. Un Colegio inclusivo, como lugar de encuentro y diálogo en donde los diversos quepan y nadie quede excluido.

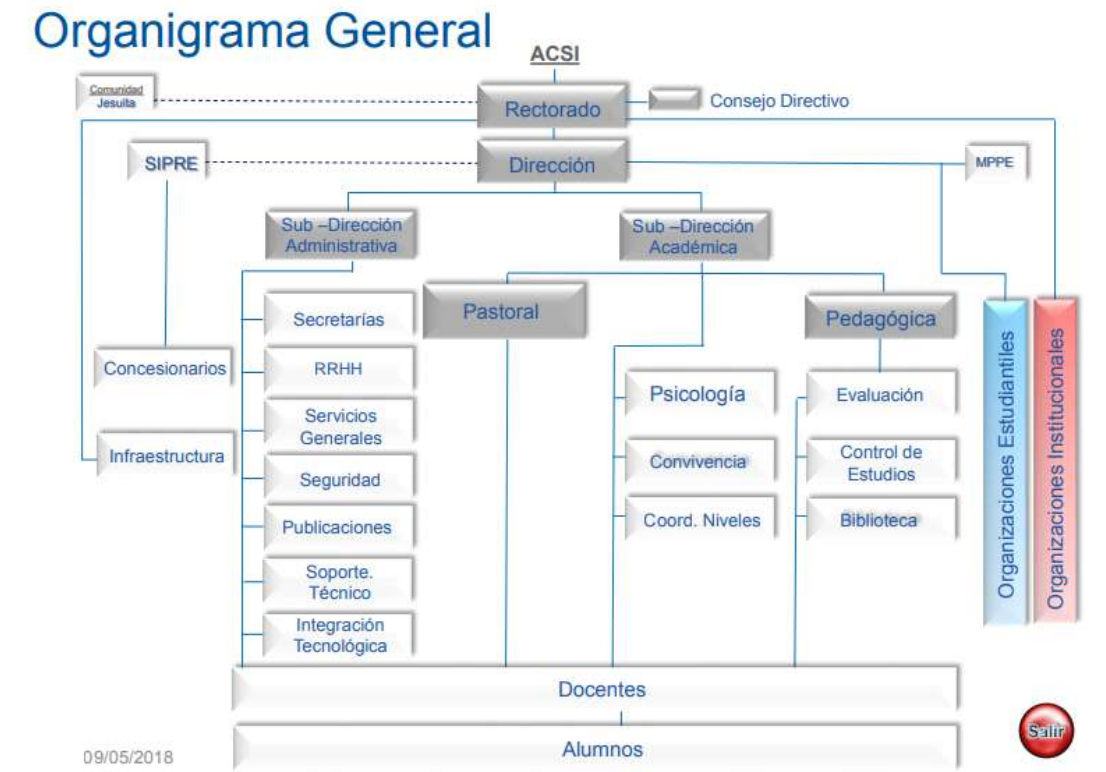
Tiene como misión “Contribuir a la formación integral de nuestros alumnos para que sean personas libres, autónomos, competentes y capaces de ejercer un liderazgo al servicio de los necesitados (pobres y excluidos) como expresión de su compromiso con los valores cristianos y con la construcción de una sociedad más humana, fraterna y justa”

Y como visión “Ser una Institución Educativa identificada con las características de la Educación de la Compañía de Jesús, que promueva líderes con una sólida formación académica y una profunda experiencia en Jesucristo, comprometidos como miembros de la Iglesia al servicio de los demás”.

Está ubicado en el Municipio Chacao en la Urbanización La Castellana y ocupa una extensión de total de 90.000 m^2 y una superficie construida de 19.000 m^2 . Cuenta con 52 aulas para atender a 32 alumnos aproximadamente por aula, canchas deportivas de fútbol, béisbol basquetbol, voleibol y na piscina olímpica en las cuales se llevan a cabo tanto las actividades académicas como las extracurriculares, también cuenta con dos bibliotecas, laboratorios de ciencias y tecnología, enfermería, dos comedores y cuatro cantinas.

Para el año escolar 2018-2019, se atiende a una población estudiantil deaproximadamente 1600 alumnos aproximadamente, en los niveles de Prescolar (240 alumnos), Educación Básica (785 alumnos) y Bachillerato (600 alumnos). El personal docente está formado por un (1) rector, una (1) directora, un (1) subdirector administrativo, dos (2) subdirectores académicos, ocho coordinadores (8) y ochenta y siete 87 docentes, dos (2) enfermeras y cuatro (4) bibliotecólogas.

Figura N° 1. Organigrama del Colegio San Ignacio



Fuente: página web Colegio San Ignacio

CAPÍTULO IV.

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de Investigación

Nivel de la investigación

El enfoque que se utilizó para el análisis del clima organizacional en el Colegio San Ignacio, fue de tipo cuantitativo ya que los estudios de esta naturaleza, tienen la finalidad de demostrar, a través de datos numéricos, las tendencias sobre un tópico específico, y de campo ya que se observaron y evaluaron variables del clima organizacional tomando los datos directamente de la realidad dentro de la escuela. De acuerdo a esto, la UPEL (2016) señala que “Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios”. (p.14).

Hernández, Fernández y Baptista (2010) plantean que el enfoque cuantitativo tiene como características que plantea un problema de estudio delimitado y concreto, el investigador hace una revisión bibliográfica para desarrollar el marco teórico, visualiza el alcance del estudio, define variables, desarrolla el diseño de investigación, recolecta los datos , los analiza y elabora un reporte de los resultados.

Dichos autores también señalan que la investigación de campo corresponde a un tipo de diseño de investigación que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos. En este sentido, los autores indican:

En los trabajos de campo los datos de interés recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto de investigador y su equipo. Estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho, de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza. (ob. cit. p.64).

Al respecto, la UPEL (2016), indica: que

Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.14)

Aunado a lo anterior, Malavé (2003) indica que la investigación de campo es aquella que se realiza con la presencia del investigador en el lugar de la ocurrencia que se pretende estudiar, puesto que el objeto es recoger la información directamente en la realidad donde se presenta y le permite describir adecuadamente la problemática sujeto de estudio.

Con relación al alcance de los objetivos, las investigaciones cuantitativas pueden ser: exploratoria, descriptivas, correlacionales o explicativas (Hernández y otros, 2010). El presente trabajo será de tipo descriptiva, pues, como lo señala la UPEL (2005):

(...) en los estudios descriptivos, el método de análisis logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. (p, 7).

Hernández y otros (2010) también plantean que las investigaciones de tipo descriptivas buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de

personas, grupos comunidades y procesos, así como también recoger información sobre conceptos y variables, tienen como objeto la descripción precisa del evento de estudio, son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones, de un fenómeno, suceso o comunidad. Se asocian al diagnóstico y tienen propósito exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se puede determinar que el estudio de la problemática en el propio lugar de los hechos, permitirá al investigador obtener datos directos o primarios sin que estos sean modificados, ya que se observarán actitudes, comportamientos, conductas, el clima de trabajo que perciben, el clima laboral entre todos los miembros de la comunidad escolar que conforma el Colegio San Ignacio.

Con relación al diseño de investigación, Balestrini (2006), Hernández y otros (2010) clasifican los estudios en: investigación experimental y la no experimental. El presente proyecto de investigación se encuentra enmarcado dentro de la concepción trabajo de campo no experimental, pues asume las características planteadas por los autores, a saber, se observará un fenómeno tal como se da en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. Las variables no se crearán ni se manipularán, sino que se observará una situación ya existente.

Población y muestra

Hernández y otros, (2010), indica que es importante tener claro en qué o quién se centra el interés de la investigación. Plantea que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, por tanto, podemos decir que la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población posee una característica común la cual estudia y da origen a los datos.

En el mismo orden de ideas, Levin y Rubin(1996). “Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones”. (p.51).

Dentro de este contexto, el marco poblacional de la presente investigación estará conformada por toda la plantilla del personal docente del Colegio San Ignacio, a saber: un rector (1), un director (1), un subdirector administrativo (1), dos subdirectores académicos (2), ocho coordinadores (8) y ochenta y siete 87 docentes.

Cuadro N° 3 Distribución de la población del Colegio San Ignacio en el año escolar 2018-2019

Población	Muestra	Docentes	Directivos
100	63	50	13

Fuente: Departamento de Recursos Humanos del Colegio San Ignacio

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Barrera (2010), define que “La técnica indica cómo se va a recoger la información y el instrumento señala cuál información seleccionar” (p.429). La técnica que se utilizará en el presente estudio será la encuesta, que según lo referido por Ander-Egg (1998), “Este procedimiento presupone un conocimiento previo del nivel de información de los encuestados de manera que proporcione todo el conocimiento necesario para orientar la investigación, el cual es obtenido mediante la indagación a los informantes” (p29). Para obtener la información requerida en el desarrollo de este estudio, se diseñará como un instrumento el cuestionario, que el citado autor lo define como:

“Una lista de preguntas escritas que pueden ser respondidas sistemáticamente y se pueden utilizar para obtener opiniones y conocer actitudes, por lo tanto, para la mayoría de los cuestionarios no existen respuestas correctas a las preguntas. Cualquier respuesta en términos generales es aceptable porque ésta refleja una opinión o actitud de la persona que la está emitiendo (AnderEgg, 1998, p78).

En este sentido, el instrumento que se aplicará será un cuestionario en la escala tipo Likert, que según Hernández y otros (2010) “es un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios , ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala” (p.245)

La encuesta será administrada online, creada en la aplicación *Google Forms* que es una aplicación de administración de encuestas que se incluye en el conjunto de herramientas de *Google Drive* junto con *Google Docs*, *Google Sheets* y *Google Slides*. *Forms* presenta todas las funciones de colaboración y uso compartido de *Docs*, *Sheets* y *Slides* Formularios de *Google* permite planificar eventos, enviar una encuesta, hacer preguntas a los estudiantes o recopilar otros tipos de información de forma fácil y eficiente. Se puede crear un formulario desde *Drive* o a partir de una hoja de cálculo existente. Los gráficos y porcentajes que genere la aplicación serán utilizados para el análisis del trabajo.

CAPÍTULO V.

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

En el siguiente capítulo se da respuesta a los objetivos específico del trabajo, saber, determinar el clima organizacional en el Colegio San Ignacio durante el año escolar 2018-2019 e identificar los factores que definen el clima organizacional en el Colegio San Ignacio. Los gráficos se los resultados se encuentran en el Anexo.

Con relación a los datos demográficos, de las sesenta y tres personas (63) que participaron en la encuesta, el 87,3 % pertenece al sexo femenino y el 12,7 % al sexo masculino. El mayor grupo de participantes (28, 6 %), fue el de edades están comprendidas entre 31 y 40 años y el mayor porcentaje de participantes estuvo en el grupo que tiene en 0 y 5 años de servicio en la institución (34,9 %), seguido del grupo de docentes que tiene entre 6 y 10 años de servicio. Este dato es de importante para el presente estudio porque refleja la participación de docentes con pocos años de servicio.

De acuerdo a los resultados indicados en la pregunta N° 1." Conoce la misión y visión de la institución", se refleja que el personal institucional en un 71,4% conoce significativamente cuál es la misión, visión y valores de la escuela, por tal motivo es de observarse la existencia de la difusión de estos elementos insertos dentro del marco de la planificación anual a todo nivel y a todo el personal que convergen dentro de la escuela.

Estos resultados sugieren que la institución ha hecho énfasis en el conocimiento de la misión y la visión, aspecto este muy positivo pues, como lo expresa Chiavenato (2011), la comprensión de la visión es particularmente clave para el ejercicio de la comunicación gerencial y empresarial, pues integra una comunicación de visiones y

pensamientos en torno a una visión particular, así como también favorece el sentido de la identidad del personal con la institución.

En la pregunta N° 2, el 79,4% del personal encuestado considera que la escuela “siempre”, promueve los valores institucionales como parte de las políticas internas. Este porcentaje puede considerarse muy importante ya es influyente para los estilos de actuación imperante dentro de la institución.

Los valores que se promueven en la institución son: servicio a los más necesitados, amor al ambiente, responsabilidad social, convivencia, cooperación, solidaridad, compromiso, respeto, responsabilidad, honestidad, relaciones comunitarias y buen uso del tiempo libre, como ya se señalaron en páginas anteriores.

Los resultados de la pregunta N° 3 señalan que el 29,5% de los encuestados nunca participa en la elaboración del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), “siempre” 18% y “casi siempre” 27.9% para un total de 45.9%. Cabe resaltar la importancia de la participación de la mayoría del personal en la elaboración del proyecto, incluir a los diferentes actores favorecería la integración y la identidad con la institución.

Las respuestas observadas en la pregunta N° 4 reflejan que el 61.3% ha tenido acceso al organigrama, pues 35.5 % contestó “siempre” y 25.8% “casi siempre”. Llama la atención las respuestas obtenidas, pues el organigrama del Colegio San Ignacio está publicado en la página web de la institución, por tal motivo es importante divulgarlo al personal que lo desconoce porque es un instrumento que da una clara idea de la responsabilidad que tiene la persona dentro de la empresa, así como también, permite crear una identificación entre el personal y la institución.

En la pregunta N° 5, un 40,3% del personal de la institución manifestó que, “casi siempre” y el 38,7 % “algunas veces” considera que existen programas de mantenimiento físico y dotación de la infraestructura escolar. Los datos obtenidos reflejan que la mayor parte de la muestra que participó en la encuesta está de acuerdo en la existencia de planes de mantenimiento de la planta física, es decir, a pesar de ser una institución ubicada en una amplia extensión de terreno, se le hace mantenimiento para lograr espacios armónicos para el trabajo.

De acuerdo a los resultados observados en la pregunta N° 6, las opciones “siempre” y “casi siempre” obtuvieron el mismo resultado, es decir, 41,3 %, para un total del 82.6%. Este resultado plantea el valor que se da en la institución al trabajo en equipo. Los encuestados perciben este aspecto positivo que caracteriza el clima organizacional armónico.

Desde el punto de vista de Arón y Milicic, (2000), un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas que comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco.

En la pregunta N° 7, el 41,3 % del personal encuestado, manifestó que algunas veces sus opiniones son tomadas en cuenta, para la toma de decisiones dentro de las políticas institucionales, el 9.5% contestó siempre y 23.8% casi siempre para un total de 33.3 %. Estos resultados reflejan que la toma de decisiones es un factor fundamental dentro del liderazgo institucional que determinará las acciones de los mismos afectando el comportamiento interno y por ende la manifestación de conductas determinadas para el logro de los objetivos propuestos. Todos los actores, son de suma importancia; ya que viven de cerca la problemática de la

organización, son quienes realizan o no los planes de acción, quienes transmite la visión institucional o quienes las dificultan, por tal motivo, resulta sumamente importante que el personal participe en la toma de decisiones.

De acuerdo a los resultados señalados en la pregunta N° 8, el 38,1% de la muestra consultada expresa que las autoridades de la institución “casi siempre” fomentan y fortalecen los objetivos institucionales, mediante grupos de trabajo centrados en el diálogo, en pensar juntos, en el compartir opiniones, sugerencias y recomendaciones, el 25.4% respondió “siempre” y “casi siempre” el 38.1 % para un total de 63.5%,. Estos resultados concuerdan con los resultados obtenidos la pregunta N°6, pareciera que la muestra percibe que el trabajo en equipo es una fortaleza de la institución que favorece el clima organizacional.

En la pregunta N° 9, el 36,5 % de los encuestados señalaron que “casi siempre” la evaluación del desempeño docente, se realiza de acuerdo a lo acordado en la planificación de la gestión escolar y el 33,3 % indicó “siempre” para un total de 69,8%. El desempeño docente implica las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para su logro del desarrollo integral, la planificación de su evaluación es primordial para crear un clima organizacional en el cual las reglas y las normas de trabajo que exige la institución estén claras para todos los que laboran en la misma.

Se observó en la pregunta N° 10, el 38,1% del personal institucional expresa que en la escuela, los Directivos “casi siempre”, estimulan, promocionan al talento individual y felicitan a quien hace un buen trabajo, el 30,2 % “algunas veces” que y el 15,9 % “siempre” . Los resultados arrojados en esta pregunta son importantes, pues la recompensa es el elemento esencial de la efectividad de la comunicación. Las personas no responden a menos que esperen que sus respuestas sean recompensadas, por tal motivo es importante que los directivos utilicen sus

conocimientos de las diferencias entre el personal, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportes.

El 41,3%, al contestar la pregunta N° 11 manifestó que en la institución “casi siempre” se emplea en forma idónea el proceso de supervisión, y el 12,7 % indicó que “siempre” para un total de 54% en contraste con el 36,5 % que contestó “algunas veces” . Esta es una variable de gran importancia para mantener un adecuado clima organizacional y los docentes encuestados, es su mayoría perciben la idoneidad del mismo pues implica coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los docentes y diferentes miembros del personal, para que por medio de ellos, se sigan los lineamientos pautados por las diferentes coordinaciones con relación al trabajo a realizar.

De acuerdo a los resultados de la pregunta N° 12, el 33,3% del personal encuestado considera que “casi siempre” la selección de alternativas para el proceso de la toma de decisiones es un proceso democrático y participativo por parte de los actores de la institución y la comunidad y el 7,3 % indicó que “siempre” para un total de 40,3 %, en contrastes con el 39,7% que respondió “algunas veces”. Llama la atención los resultados pues se acercan los porcentajes obtenidos, esto indica que, la mayoría de los encuestados percibe la toma de decisiones como un proceso democrático y participativo. Esta percepción es favorable para el clima organizacional porque los empleados se sienten reconocidos y escuchados en sus propuestas.

En la pregunta N° 13, el 41,3% de la muestra percibe que “casi siempre” se respeta el proceso de delegación de funciones según el organigrama el 20,6 % “siempre” para un total de 61,9 % en contraste con el 28,6 % que contestó “algunas veces” . Según los resultados, la mayoría de los encuestados perciben que se respeta la delegación de funciones planteada en el organigrama, esta percepción

reviste de importancia porque los organigramas son diagramas que representan gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que posee una organización. De esta forma, los organigramas muestran las principales funciones dentro de la organización y las relaciones que existen entre ellas, conocer la delegación de funciones contribuye a que haya mejor flujo en las comunicaciones.

De acuerdo a la pregunta N° 14, el 46% percibe que “casi siempre” el flujo de información es diario y pertinente, en beneficios de mejora de los procesos educativos las opiniones, el 7,9 % indicó “siempre”, para un total de 53,9 % en contraste con el 38,1 % que contestó “algunas veces” .De acuerdo a lo anterior, se observa que el flujo comunicacional es percibido en forma positiva dentro de la institución, aspecto que favorece el clima organizacional. Los sistemas de información administrativa son indispensables, a gran velocidad, para la planificación, la toma de decisiones y el control. La velocidad y exactitud con que los directivos pueden recibir información sobre lo que está funcionando bien o lo que está funcionando mal determinarán, en gran medida, la eficacia que tendrán los sistemas de control. Dado que los sistemas de información desempeñan un papel tan importante en la administración de instituciones educativas, es fundamental que los directivos tomen en cuenta cómo deben diseñar aplicar y manejar tales sistemas.

En la pregunta N° 15, se observa que un 42,9% de los encuetados consideran que la comunicación “algunas veces” es ascendente, el 19 % indicó “casi siempre” y el 12,7 % indicó “siempre” para un total de 31,7 % .Según los planteamientos realizados en el presente trabajo de investigación, la comunicación es un elemento importante dentro de las instituciones educativas porque es uno de los determinantes del clima organizacional. Estos resultados cobra relevancia tomando en consideración que este tipo de comunicación es la que va del subordinado a hacia los superiores y tiene como principal beneficio, ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

Este tipo de comunicación se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización

El 40% de la muestra, al contestar la pregunta N° 16 considera que la comunicación institucional es descendente “casi siempre” y el 35,5 % indicó “siempre”, para un total de 75,5%. Tomando en cuenta las bases teóricas descritas en el presente trabajo de investigación, se observa que los encuestados perciben que la comunicación descendente predomina dentro de la escuela, este tipo de comunicación se caracteriza porque uno de los propósitos más comunes es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: “quién debe hacer, qué, cuándo, cómo, dónde, y por qué”. Chiavenato (2011). Este autor plantea que la comunicación descendente es utilizada por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

En la pregunta N° 17, el 45,2% de la muestra que “algunas veces” la comunicación se presenta en forma lateral, el 21 % indicó “casi nunca” y el 8,1 % “nunca” para un total de 29,1 %. Estos resultados sugieren que este tipo de comunicación es que se presenta con menor frecuencia en la institución.

El 37% de los encuestados, indicó en la pregunta N° 18 que “algunas veces” se siente atraído por los planes de salud, odontología medicina preventiva, HCM que posee la institución, el 24,2 % “casi nunca” y el 12,9 % “nunca”. Llama la atención los resultados obtenidos en la pregunta pues los planes de bienestar para el cuidado de la salud en la mayoría de las organizaciones es uno de los beneficios que contribuyen a que el personal permanezca en la institución. Es necesario hacer

planteamientos diferentes a los existentes para que el personal se motive a participar en los planes de salud.

Los resultados reflejados la pregunta N° 19, indican que el 39,7% de la muestra consideran que en la Institución “siempre” se propician relaciones humanas dentro en un marco de respeto y cordialidad y el 38,1 % indicó “casi siempre”, para un total de 77,8 % .Para fines del investigador, estos resultados son de gran relevancia, pues es importante que desde las autoridades se fomenten relaciones armónicas que permitan a los docentes sentirse respetados, se debe tomar en cuenta el 22,2% de la muestra quienes perciben que solo algunas veces se propician relaciones dentro en un marco de respeto y cordialidad, para determinar los factores que puedan estar influyendo en esta percepción, la presencia de los valores de respeto y cordialidad se deber dar en toda organización, y su transmisión forma parte inherente de la actividad cotidiana en las instituciones educativas.

En la pregunta N° 20, se puede observar que el 40,3% de la muestra indica que en el Colegio San Ignacio “algunas veces” se programan conjuntamente entre el equipo directivo y personal docente los objetivos y metas institucionales, el 24,2 % indicó % “casi siempre” y el 19,4 % “siempre” para un total de 43,2 % Tomando en cuenta las bases teóricas revisadas para el presente trabajo de investigación, la participación tanto del equipo directivo como del equipo docente en la elaboración de metas y objetivos es una de las estrategias que promueve el intercambio de ideas y facilita las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, mientras mayor participación del personal haya en esta planificación se garantizará el logro de objetivos y metas .

Los resultados de la pregunta N° 21, indican que el 44,4% de la muestra señala que en la institución “siempre” existe una política para realizar cursos de mejoramiento profesional y el 30,2 % indicó “casi siempre”, para un total de 74,6 %,

en contraste con el 23,8% que indicó “algunas veces”. Dichos resultados plantean la percepción que tienen el personal sobre el compromiso de la empresa para brindar cursos que permitan el mejoramiento y la actualización profesional, pues apostar al crecimiento de los docentes favorecerá el cumplimiento de la misión y visión de la institución.

En la pregunta N° 22, se puede observar que el 39,7% de la muestra considera que “siempre” existe una política institucional en la elaboración de cursos y talleres que le permitan su desarrollo como docente, y el 30,2 % indicó “casi siempre”, para un total de 69,9 %, en contraste con el 28,6 % que indicó “algunas veces”. Los resultados plantean la percepción positiva que tienen los docentes participantes de la muestra con relación a que la institución elabore cursos de mejoramiento para el personal. Esta modalidad le permite al personal poder participar como ponente en los talleres, demostrar sus talentos y ofrecer a los compañeros los logros que han obtenido con los años de experiencia. Estas dinámicas pueden contribuir no sólo a mejorar la calidad educativa sino que puede fomentar relaciones armónicas entre el personal.

Se puede observar que el 41,3% de la muestra, al responder la pregunta N° 23, percibe que “casi siempre” existe un nivel afectivo de integración entre el equipo de trabajo y el 36,5 % indicó “siempre” para un total de 77,8 %. Estos resultados la atención de la investigadora pues se observa que en la integración de los equipos de trabajo no solo está presente el compromiso laboral sino que también las relaciones afectivas forman parte de la dinámica de trabajo. La unión de lo afectivo con lo laboral son importantes para fomentar la integración de los equipos de trabajo para mejorar la Gestión Escolar

En los resultados de la pregunta N° 24, el 39,7% de la muestra percibe que en la institución “algunas veces” se promueve la integración a través de comisiones de

trabajo, en contraste con el 34,9% que señala que ocurre “casi siempre”, el 15,9 % indicó “siempre” para un total de 49,8%. Para la autora, el contraste de opiniones es un aspecto que merece revisión, pues dentro de los valores que se plantean dentro del Colegio San Ignacio están la solidaridad, la cooperación y la convivencia, y la utilización de las comisiones de trabajo no solo mejora las relaciones entre los diferentes miembros de la institución sino que también contribuye con la descentralización de las labores a realizar en la escuela. Tomando en cuenta los resultados de preguntas mencionadas con anterioridad se percibe que el trabajo en grupo es favorable más los directivos no siempre plantean trabajos por comisiones.

Los resultados obtenidos en la pregunta N° 25 son relevantes pues se observa que al 58,1% de la muestra contesta que “siempre” le gusta trabajar en la institución porque se percibe un clima socio laboral agradable y el 29 % indicó “casi siempre” para un total de 87,1 %. Esto evidencia que existe una percepción positiva del clima laboral. Este aspecto favorece el cumplimiento de la misión y visión de la institución, así como también el compromiso.

Según los resultados de la pregunta N° 26, el 38,1% de la muestra señala que “algunas veces” la institución promueve programas formativos que contribuyen a mejorar las estrategias didácticas, en contraste con el 33,3% que indicó “casi siempre” y el 28,5 % “siempre” para un total de 61,8 % . Estos resultados son de gran importancia pues, la capacitación y actualización del personal en estrategias didácticas conlleva al logro de la excelencia académica de sus alumnos. Los docentes participantes de la muestra perciben en forma positiva este apoyo que brinda la institución, para ellos, recibir un proceso de formación constante, lo estimula y hace que se genere incremento de los conocimientos y de sus competencias.

En la pregunta N° 27, el 39,7 % de la muestra señala que “casi siempre” se realiza la evaluación de los programas a implementar y el 22,2 % indicó “siempre”

para un total de 61,9 % . Los resultados obtenidos llama la atención pues, a través de la evaluación se pueden determinar cuáles aspectos del proceso administrativo requiere ser corregidos, para así reforzar los aspectos que hay que mejorar y fortalecer lo positivo. La evaluación de los programas garantiza que se detecten a tiempo posibles errores y que se puedan establecer los correctivos antes de que sean implementados.

Según los resultados de la pregunta N° 28, 46% de la muestra señala que “siempre” se realiza el acompañamiento pedagógico con la finalidad de mejorar la calidad del trabajo, el 30,2 % indicó “casi siempre”, para un total de 76,2 %. Esto pone de manifiesto que en la institución se lleva a cabo la supervisión, pues la opción siempre fue la que obtuvo un mayor porcentaje, a saber el 46%. La supervisión tiene como finalidad no solo controlar, si no también orientar y asesorar al personal en diferentes ámbitos para mejorar la calidad del trabajo, el acompañamiento pedagógico tiene como propósito la facilitación de insumos para que los actores institucionales construyan estrategias que viabilicen un aprendizaje significativo.

En la pregunta N° 29, el 49,2% de la muestra señala que “siempre” en la institución la equidad y el respeto del personal directivo hacia todos los actores institucionales permite la participación dentro de un marco armónico y el 31,7 % indicó “casi siempre”, para un total de 80,9 %. Estos resultados ponen de manifiesto que en el Colegio San Ignacio hay una relación de equidad y respeto del personal directivo hacia el resto del personal, la presencia de este indicador favorece el clima organizacional pues se percibe que se valora la calidad de las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa y que todos reciban igual trato.

Con relación a la pregunta N° 30, el 39,9% de la muestra señala que “siempre” participa en los procesos de cambios que realiza la institución en beneficio del colectivo, el 27 % indicó “casi siempre”, para un total de 66,9 %, en contraste con el

28,6 % que indicó “algunas veces”. Los resultados reflejan un clima de participación por parte del personal, aspecto que conlleva al logro de la misión y la visión de la institución y a resaltar los valores de cooperación y convivencia que se promueven en la misma. El proceso de participación en la toma de decisiones en la institución es importante ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y, por ende, su eficiencia. Considerar un problema y llegar a una conclusión válida significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta.

De acuerdo a los resultados que se observan en la pregunta N° 31, el 61,9% de la muestra señala que en la institución “siempre” se lleva el control efectivo de la asistencia del persona y el 28,6 % indicó “casi siempre”, para un total de 90,5 %. Dicho control se lleva a cabo a través de la utilización del capta huellas al llegar a la institución. Este resultado es de gran importancia pues refleja el cumplimiento de un aspecto del elemento supervisión que, como se señaló en párrafos anteriores, tiene la función de control y seguimiento. Entre los valores que se fomentan en la institución está la responsabilidad y los resultados de esta pregunta cobran importancia en la medida en que la puntual asistencia a la institución por parte del docente y diferentes miembros de la comunidad conlleva a la formación de un alumno que siga el ejemplo de los mismos.

Según los resultados de la pregunta N° 32, el 42,9% de la muestra manifiesta que “casi siempre”, a nivel gerencial, se controla el cumplimiento de las actividades para el logro de los objetivos de la organización y el 36,5 % indicó “siempre”, para un total de 79,4 %. Dicho cumplimiento favorece el clima organizacional pues refleja el compromiso por lograr metas comunes.

En la pregunta N° 33, el 55,6% de la muestra señala que “siempre”, la mayoría de las decisiones y la formulación de objetivos institucionales, se toman a nivel de la

dirección, y el 33,3 % indicó “casi siempre” para un total de 88,9 %. Estos resultados ponen de manifiesto que en la institución se da un clima definido por Brunet (2009), como Sistema III consultivo, en la cual la dirección promueve un clima participativo, se tiene confianza en los empleados y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los empleados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.

Según los resultados de la pregunta N° 34, se observa que el 37,7% de la muestra indica que “casi siempre”, el proceso de supervisión se realiza en forma unidireccional, el 29,5 % indicó “siempre”, para un total de 67,2 % . Se evidencia entonces que, la supervisión es un aspecto que está presente en el funcionamiento de la institución y dicho proceso puede contribuir a mejorar tanto el nivel académico de la institución como el logro de los objetivos propuestos.

Según el gráfico N° 38, el 44,4 % de la muestra señala que “casi siempre”, en la institución todo el personal se involucra en las actividades a desarrollar y el 9,5 % indica que “siempre”, para un total de 53,9 %, en contraste con el 41,3% señala que esto ocurre “algunas veces”.

Desde el punto de vista de la autora, y tomando en cuenta autores citados en la investigación, el involucrar al personal en las diferentes actividades crea un clima favorable en las instituciones pues desarrolla el sentido de pertenencia. Los resultados de este ítem plantean que en la institución se da en un 44,4% esta oportunidad, esto puede favorecer las relaciones y el logro de la misión de dicha institución.

El 42,9% de la muestra indicó en la pregunta N° 36 que “casi siempre”, en la institución todo el personal unifica y aporta esfuerzos para el logro de los objetivos planificados y el 17,5 % indica “siempre”, para un total de 60,4 %. Estos resultados

ponen de manifiesto que en la institución el personal pone de su parte para el logro de los objetivos, sin embargo es de hacer notar que un 36,5% del personal solo algunas veces aporta su esfuerzo. Chiavenato (2011) plantea que las organizaciones tienen como una de sus metas la motivación de las personas, es decir, en hacer que se sientan comprometidas a lograr los objetivos propuestos. Este es un aspecto que se debe tomar en cuenta en el Colegio San Ignacio para que este 36,5% incremente su participación.

Con relación a la pregunta N° 37, se observó que el 39,7% de la muestra señala que “siempre”, la gestión de nóminas, pagos, asignación de viáticos funciona de forma correcta con calidad y eficiencia y el 30,2 % indica “casi siempre” para un total de 69,9 %. Para la investigadora, estos resultados reflejan que en la institución el personal está satisfecho con la gestión de nóminas. Chiavenato (2011), señala al respecto que si una persona tiene satisfecha sus necesidades primarias es muy probable que sea más productivo en sus procesos, pues una persona contenta reflejará con sus resultados el bienestar individual, si no está satisfecho en su ambiente laboral porque considera que no tiene cubiertas sus necesidades básicas es muy probable que no realice su trabajo de buena forma y por ende los resultados no serán del todo satisfactorio. Esta eficiencia favorece el clima organizacional y propicia mayor compromiso por parte de los empleados.

En la pregunta N° 38 , se observó que el 38,1% señala que “siempre” las ausencias deben estar justificadas llevándose un control adecuado de las mismas y el 31,7 % indicó que “ casi siempre” para un total de 69,8 %. Este tipo de procedimientos fomenta la responsabilidad y el cumplimiento de las obligaciones del personal, así como también evita las faltas constantes por razones injustificadas.

En la pregunta N° 39 se observó que las opciones “siempre” y “casi siempre” obtuvieron los mismos resultados, es decir 30,2% para un total de 60,4 % y el ítem “casi nunca” presentó un 9,5 %. Estos resultados ponen de manifiesto que los

docentes participantes de la muestra, perciben que el equipo directivo de la institución ejerce su función de planificación, que consiste en fijar el curso concreto de las acciones que han de seguirse, así como también establecer los principios que habrán de orientarlo y la secuencia de operaciones para realizarlo.

Los resultados obtenidos en la pregunta N° 40 plantean que el 49,2% de muestra señala que “casi siempre” se siente satisfecho como se manejan la gestión escolar institucional y el 22,2 % indicó “ siempre”, para un total de 71,4 %. Estos resultados son importantes para este trabajo, pues nos indican que los docentes participantes en la muestra se sienten satisfechos con el manejo dela gestión escolar. Es necesario tomar acciones que mantenga dicha satisfacción y que contribuyan a direccionar el proyecto educativo del colegio y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores institucionales.

CAPÍTULO VI.

DESARROLLO

PROPUESTA

En el tercer objetivo específico, el investigador se había propuesto recomendar un conjunto de acciones que contribuyan a mantener un clima organizacional favorable en el Colegio San Ignacio, una vez que se determinó el clima presente y los factores que lo definen se plantea a continuación un conjunto de acciones que contribuyan a mantener un clima favorable a la institución

Desarrollo de la propuesta

La propuesta para mantener el clima organizacional en el Colegio San Ignacio, se establece a partir del diseño de unas estrategias y talleres grupales que posibiliten el desarrollo de un clima organizacional positivo, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Primero: la motivación, que es un rasgo central desde el cual se genera un clima laboral adecuado, pues los empleados motivados sienten que el trabajo es un medio que produce satisfacción y no una actividad opresora.
- Segundo: las relaciones interpersonales y la comunicación, útil para solucionar los conflictos de manera eficaz, y para generar unos procesos y estrategias que posibiliten la participación de los trabajadores en los proyectos de la institución,
- Tercero: reconocimiento de las labores destacadas, pues es preciso premiar y bonificar a los empleados a través de distintos tipos de reconocimientos, para incentivarlos a que continúen desarrollando sus labores de la mejor forma posible; y
- Cuarto: el liderazgo, pues acorde a, para fortalecer un adecuado clima laboral, es vital promover la calidad y eficiencia de las funciones de los

líderes, influyendo y motivando a los trabajadores a realizar sus actividades con el mayor empeño posible.

Se presenta a continuación un cuadro con los temas, objetivos y estrategias a utilizar en la propuesta de mantenimiento del clima organizacional en el Colegio San Ignacio.

Cuadro N°.4. Propuesta para el mantenimiento de un clima organizacional favorable a la institución.

Tema	Objetivo	Estrategia
Conocimiento de la misión y visión	Socializar con los docentes la misión y la visión de la institución con la finalidad de favorecer la identidad institucional.	- Mesas de trabajo. - Proyección de video sobre la historia del Colegio San Ignacio, sus valores y proyección. -Cine foro
Motivación	Reconocer la importancia de la motivación en un entorno laboral, y construir grupalmente una serie de estrategias útiles para poder mantener motivado al equipo de trabajo.	Taller de motivación.
Relaciones Interpersonales	Reflexionar en torno a las prácticas y actitudes que cada persona debe desarrollar para que se generen unas buenas relaciones interpersonales y una comunicación efectiva.	Convivencia de docentes.
Reconocimiento	Identificar cuáles son las estrategias que se deben aplicar en la Institución para premiar y bonificar el buen desarrollo de las actividades por parte de los trabajadores.	Taller para directivos y equipos de apoyo económico.
Liderazgo	Analizar las cualidades que debe tener un líder en entorno académico.	Taller de liderazgo. Mesas de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, los talleres que se desarrollen para cumplir con los objetivos en cada uno de los temas abordados, se dividirán en tres partes: Primera parte:

Discusiones entre los participantes, con el fin de fortalecer los conocimientos que tienen sobre los aspectos centrales que favorecen un adecuado clima laboral. Segunda parte: Cuestionarios en los que se generen reflexiones sobre las prácticas y estrategias útiles para mejorar el clima laboral.

CAPÍTULO VII.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo al análisis del clima organizacional en el Colegio San Ignacio para el año escolar 2018- 2019, el trabajo de grado realizado, generó una serie de resultados y análisis producto del estudio practicado por la autora del mismo.

Se inició describiendo en función de las dimensiones que se deslindan del cuadro de variables en la clasificación de sus ítems respectivo para resaltar los puntos donde pueden presentarse brechas importantes en cuanto al clima organizacional existente en la institución.

En cuanto a las dimensiones de planificación y organización, se observó que los docentes tienen conocimiento de la misión y la visión de la institución, tienen acceso al organigrama pero pocos participan en la elaboración del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC). Este resultado es favorable al clima organizacional, por lo que se concluye, que existe un interés en afianzar la cultura y comportamiento organizacional de los actores institucionales en función de sus valores convirtiéndose en una fortaleza muy positiva dentro de la escuela, pues permite la concientización del sentido de pertenencia y compromiso con la Institución a la que pertenecen. Se incluyó dentro de la propuesta de acciones la difusión de la misión y la visión porque son aspectos de la identidad que se deben tener presentes para el cumplimiento del PEIC.

En la dimensión estructuración, se observa que la mayoría de los docentes perciben la existencia de planes de mantenimiento y dotación de infraestructura escolar. Estos resultados plantean que la institución hace el debido cuidado de los espacios físicos para crear un clima de armonía.

En cuanto a la dimensión liderazgo, se observó que los docentes que participaron en la muestra perciben que es fundamental para la organización el trabajo en equipo, así como también la promoción de los talentos individuales, sin embargo perciben que no siempre son tomadas en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones con relación a las políticas institucionales.

La dimensión toma de decisiones, es percibida como democrática y participativa, y se percibe que la delegación de funciones ocurre de acuerdo al organigrama, lo que es muy positivo ya que brinda al personal orden en su estructura.

Con relación a la dimensión comunicación, los encuestados la perciben predominantemente descendente, es decir, fluye desde los directivos hacia los empleados. Este tipo de comunicación puede favorecer el cumplimiento de normas y pautas emanadas desde el equipo directivo, sin embargo es importante que se convine con la comunicación ascendente y lateral para que se genere mayor confianza entre los docentes de los diferentes niveles.

Las dimensiones motivación, reconocimiento y recompensa, son percibidos en forma positiva por los encuestados, pues señalan sentir satisfacción laboral, estar agradados con las relaciones humanas que se fomenta, así como también el mejoramiento profesional en el cual son invitados a participar. Llama la atención el poco interés que manifiestan en los planes de salud que propone la Institución.

Los resultados obtenidos en la dimensión relaciones interpersonales, indican que los docentes participantes en la muestra perciben un clima de trabajo agradable, se sienten integrados, pero perciben pocas actividades en comisiones de trabajo.

Con relación a la dimensión gestión pedagógica, los encuestados percibieron que se fomenta el aprendizaje de estrategias didácticas, se hace seguimiento a los

proyectos que se plantean y se acompañamiento pedagógico con la finalidad de brindar apoyo a los docentes que lo requieran.

Los encuestados perciben que son tratados con equidad y respeto por parte de los directivos y que participan en los cambios que benefician a la comunidad.

Con relación a la dimensión seguimiento y control, los encuestados percibieron que se siguen normas claras del control de asistencia y la responsabilidad en el cumplimiento del trabajo.

Sobre la caracterización del estilo de clima, se concluye que en la institución predomina un clima consultivo en el cual a los empleados de diferentes niveles se les da la confianza de tomar decisiones que favorezcan el trabajo de todos los implicados.

Para finalizar, los encuestados percibieron la dimensión gestión escolar como óptima, pues se da respeto a las normas y procedimientos de la institución.

Finalmente, una vez que se realizó el estudio de campo y se dio respuesta a los objetivos planteados, se puede concluir que el personal atiende a las variables expuestas por Chiavenato (2011) sobre el clima organizacional pudiendo por tanto concluir que sí existe un clima organizacional favorable dentro del Colegio San Ignacio. Esto llama la atención pues en la comunidad no se refleja la sensación de bienestar, pudiendo inferirse por lo expuesto por el autor antes mencionado en el ámbito de la motivación y satisfacción en el trabajo, que si las personas no tienen sus necesidades básicas cubiertas no se genera un clima de bienestar.

Por todo lo expuesto, consideramos pertinente realizar a los directivos de la escuela algunas recomendaciones fundamentadas en todos los investigadores del

clima escolar para que sus fortalezas sean aprovechadas y reforzar las debilidades en beneficios de todos los actores institucionales.

Recomendaciones

Sirva este trabajo de investigación para diagnosticar el clima organizacional en el Colegio San Ignacio y las variables que lo afectan , permitiendo así proponer una serie de estrategias en las que se incluye difundir sus resultados para así fomentar y mejorar las relaciones entre los actores que convergen en el colegio.

También podemos dejar las siguientes recomendaciones:

- Difundir políticas de desarrollo que le permitan al personal experimentar un progreso profesional del docente.
- No descuidar el ambiente físico de la escuela (estructuración) de lo contrario provocaría un atraso en la realización de las actividades normales de la misma.
- Difundir el programa de mejoramiento profesional para que participe mayor cantidad de docentes en los mismos. Considerar un programa de capacitación constante para los empleados, en donde se fomente el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el liderazgo.
- Implementar beneficios sociales para que se conviertan en una estrategia organizacional que permita satisfacer las expectativas del personal y lograr una conducta positiva en la institución en todo momento.
- Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de verificar el ambiente y hacer correctivos a tiempo.
- Aunado a lo anterior, se recomienda realizar en el corto plazo y para todos los involucrados en la comunidad educativa, la participación en talleres didácticos que vayan dirigidos a mejorar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales a todo nivel, enfocándose en los estilos de comunicación y liderazgo.

- Llevar a cabo la propuesta de estrategias, planteadas en este trabajo

-

Todo lo anteriormente expuesto contribuirá a liderizar en base a la importancia de generar climas de trabajo agradables y productivos en donde se le haga saber a cada participante cuál es la intención de la organización, que se logre establecer planes de acción concretos para cada participante, con objetivos y plazos, en tal sentido se puede lograr un impacto positivo total entre clima actual y el clima deseado y un impacto de la gestión del clima en la motivación laboral, en fin un docente con objetivos claros acerca de su papel en la organización escolar y por tanto más comprometido con su labor productiva.

En términos generales es necesario se tomen en consideración en el corto plazo el plan de acción propuesto en las páginas anteriores para fortalecer el trabajo en equipo y la identidad institucional.

Referencias

- Alca, E.(2018). El clima organizacional y su relación con la motivación laboral del personal docente y administrativo de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho y El Agustino, Lima, 2018. Universidad Inca Garcilaso de la Vega Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3522> (Consulta, 2019, enero 10)
- Ander-Egg, E. Aguilar, M. (1998). Cómo elaborar un Proyecto de investigación. Editorial Lumen. Buenos Aires. Disponible: <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Como-elaborar-un-proyecto-2005-Ed.18-Ander-Egg-Ezequiel-y-Aguilar-Id%C3%A1%C3%B1ez-MJ.pdf.pdf>
- Arón, A.M. & Milicic, N. (2000). Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar. Revista Psykhé, 2 (9), 117-123
- Balestrini, M. (2006) Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. Editorial BL Consultores Asociados. Caracas. Venezuela.
- Barrera, J. (2010). Guía para la Comprensión Holística de las Ciencia. Universidad Nacional Abierta Dirección de Investigación y Postgrado.
- Beca, C. Cerri, M. Políticas docentes como desafío de Educación Para Todos más allá del 2015. Recuperado en: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/Apuntos-2014-n1-carlos-eugenio-beca-esp.pdf>
- Berlo, D. (2008). El proceso de la Comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica. Editorial Ateneo. Buenos Aires.
- Brunet, L. (2009) El Clima de Trabajo en las organizaciones. Definición, Diagnóstico y consecuencias. México. Editorial Trillas.
- Chiavenato , I. (2011). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Ciudad de México. Editorial Mc Graw Hill. Recuperado de [file:///C:/Users/Jose/Downloads/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Jose/Downloads/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion%20(3).pdf).
- Claret, S. (2009). Cómo hacer y defender una tesis. Editorial texto.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1.999.

- Declaración de Incheon. Marco de acción. Educación 2030. Disponible:
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa Consulta: 11 de marzo 2019.
- Diez, M. (2016). Desarrollo de una metodología de gerencia de la calidad en los proyectos de CVG EDELCA. Tesis de maestría. UCAB. Caracas. educativos. Organización y calidad. CISSPRAXIS, S.A Barcelona.
- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2(2), pp. 43-68. Disponible: <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED9191330501A/18122>.
- García, M. (2009) Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración / No. 42 / Jul - Dic 2009
- Goncalves, A. (1997) Fundamentos del Clima Organizacional. México, D.F., México: Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Goncalvez, A. (1997) Dimensiones del Clima Organizacional". Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC).
www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm
- Guillen, C. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales, clima, motivación, cultura y selección. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación. 5ta. Edición Editorial Mc Graw Hill.
- Herrera, K., Rico, R., & Cortés, O. (2014). El clima escolar como elemento fundamental de la convivencia en la escuela. Escenarios • Vol. 12, No. 2, Julio-Diciembre de 2014, págs. 7-18
- Landirez, G. Landirez, R. (2018): "*Análisis del clima organizacional y gestión del talento humano en el sistema de educación media en el Ecuador*", Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (noviembre 2018). Disponible: <https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/11/talento-humano-educacion.html>(Consulta, 2019, enero 10)
- Ley del Ejercicio de la Profesión Docente. 31 de octubre de 2000 Gaceta Oficial N° 5.496 Extraordinario
- Ley Orgánica de Educación. (Gaceta Oficial N° 2.635 del 28 de julio de 1980)
- Levin, Richard I. y Rubin, David S.- Estadística para administradores sexta edición. Editorial: Prentice-Hall Hispanoame., México, 1996

UPEL (2016). *Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDUPEL. <https://es.scribd.com/document/330024419/Manual-UPEL-2016-pdf>.

Martín, M.; Cantón, I; Nieto J. (2002). Planificación de los centros

Ministerio Popular para la Educación. 2017. Orientaciones Pedagógicas 2017-2018. Recuperado en:

http://www.cerpe.org.ve/tl_files/Cerpe/contenido/documentos/Actualidad%20Educativa/Transformacion%20curricular%20EM/OrientacionpedagogicasMPE%202017-2018.pdf

Perez A. (2009) *Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación*. Editorial FEDUPEL. 3ra. Edición.

Ramírez, M. (2018). Evaluación del clima laboral del departamento de pedagogía como soporte estratégico para la eficacia de la práctica de los docentes del área de letras en la Universidad Central del Este UCE Ciencia. *Revista de postgrado*. Vol. 6 (2), 2018.

<http://uceciencia.edu.do/index.php/OJS/article/view/132/125> (Consulta, 2019, enero 10)

Reyes, F. García. M, Alba ,V. (2019)

Clima organizacional de la Facultad de Ciencias Médicas de Mayabeque. (*Revista de Información para la Dirección en Salud*) Año 2019, No. 28 Páginas: 28-42 <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/494> (Consulta, 2019, enero 12)

Rivera Moreno, C., Cegarra Cegarra, O., Vergara, H., & Matos, Y. (2016). Clima Organizacional en el Contexto Educativo. *Revista Científica*, 1(2), 316-339. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.18.316-339>

Tovar, B. Mendoza, Y. (2018). Los valores como herramientas para optimizar el clima organizacional del personal que labora en la escuela técnica "Rómulo Gallegos" Municipio San Felipe, Estado Yaracuy <http://hdl.handle.net/123456789/2581> (Consulta 2019, enero 12)

ANEXOS



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE
VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN EDUCATIVA

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio del clima organizacional que servirá de apoyo para el desarrollo de una tesis de postgrado, solicitamos su ayuda para que conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. La información que nos proporcione es muy importante para facilitarle recomendaciones a la institución donde labora.

Instrucciones:

- Todas las preguntas, tienen cinco (5) opciones, seleccione solo la que mejor describa lo que piense usted. (haga clic solo una respuesta).
- Si no entiende alguna pregunta, o para usted no tiene sentido, pregunte a quien le envió el cuestionario y se le aclarará su duda a la brevedad posible.

En el cuestionario se utilizó, una escala tipo Likert, con cinco categorías de acuerdo a las siguientes especificaciones:

(5) Siempre, (4) Casi Siempre, (3) Algunas veces, (2) Casi nunca, (1) Nunca

Los cuestionarios serán analizados por personas externas y en ningún momento se le pide su identificación.

Vides Fernández, Mónica Cecilia

¡Muchas gracias por su amable colaboración!

ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN EDUCATIVA

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

DATOS

<p>SEXO Masculino Femenino</p> <p>EDAD De 20 a 30 años de edad De 31 a 41 años de edad De 41 a 51 años de edad De 51 a 61 años de edad De 61 a 71 años de edad</p> <p>GRADOS DE INSTRUCCION Bachiller Docente Técnico Superior Profesor (a) Licenciado (a) Especialista Magíster Doctorado</p> <p>AÑOS DE SERVICIO De 1 a 5 años De 6 a 10 años De 11 a 15 años De 16 a 20 años De 21 a 25 años De 26 a 30 años</p>

DEMOGRAFICOS

Fuente: Elaboración propia

ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN EDUCATIVA

ITEMS	ASPECTOS A EVALUAR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1	Conoce la misión y visión de la institución.					
2	Promociona los valores institucionales como parte de las políticas en la escuela.					
3	Participa en la elaboración del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) .					
4	Tiene acceso al organigrama estructural-funcional de la institución.					
5	Considera usted que existen programas adecuados de mantenimiento físico y dotación de la infraestructura escolar					
6	Considera usted, que se promociona el trabajo en equipo, como valor fundamental en la gestión escolar.					
7	Sus opiniones son tomadas en cuenta, para la toma de decisiones dentro de las políticas institucionales.					
8	Las autoridades de la institución fomentan y fortalecen los objetivos institucionales, mediante grupos de trabajo centrados en el diálogo, en pensar juntos, en el compartir opiniones, sugerencias y recomendaciones.					
9	La Evaluación del Desempeño Docente, se realiza de acuerdo a lo acordado en la planificación de la gestión escolar.					

ITEMS	ASPECTOS A EVALUAR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
10	En la institución, los Directivos, estimulan, promocionan al talento individual y felicitan a quien hace un buen trabajo.					
11	En la institución, se emplea en forma idónea el proceso de supervisión.					
12	La selección de alternativas para el proceso de la toma de decisiones es un proceso democrático y participativo por parte de los actores de la institución y la comunidad.					
13	Se respeta el proceso de delegación de funciones según el organigrama.					
14	El flujo de información es diario y pertinente, en beneficios de mejora de los procesos educativos.					
15	La Comunicación institucional es ascendente. (De los empleados hacia los directivos)					
16	La Comunicación institucional es descendente. (De los directivos hacia los docentes)					
17	La Comunicación institucional es lateral. (Solo entre departamentos)					
18	Se siente atraído por los planes de salud, odontología medicina preventiva, HCM que posee.					
19	Se propician relaciones humanas dentro de la institución en un marco de respeto y cordialidad.					
20	Se programan conjuntamente entre el equipo directivo y personal docente los objetivos y metas institucionales.					
21	Existe una política institucional para realizar cursos de mejoramiento profesional.					
22	Existe una política institucional en la elaboración de cursos y talleres que le permitan su desarrollo como docente.					
23	Existe un nivel afectivo de integración entre el equipo de trabajo.					

ITEMS	ASPECTOS A EVALUAR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
24	En la institución se promueve la integración a través de comisiones de trabajo.					
25	Le gusta trabajar en la institución porque se percibe un clima socio laboral agradable.					
26	La institución promueve programas formativos que contribuyan a mejorar las estrategias didácticas.					
27	Se realiza la evaluación de los programas a implementar.					
28	Se realiza el acompañamiento pedagógico con la finalidad de mejorar la calidad del trabajo.					
29	La equidad y el respeto del personal directivo hacia todos los actores institucionales permite la participación dentro de un marco armónico.					
30	Participa en los procesos de cambios que realiza la institución en beneficio del colectivo.					
31	En la institución se lleva el control efectivo de la asistencia del personal.					
32	A nivel gerencial se controla el cumplimiento de las actividades para el logro de los objetivos de la organización.					
33	La mayoría de las decisiones y la formulación de objetivos institucionales se toman a nivel de la dirección.					
34	El proceso de supervisión se realiza en forma unidireccional.					
35	En la institución todo el personal se involucra en las actividades a desarrollar.					
36	En la institución todo el personal unifica y aporta esfuerzos para el logro de los objetivos planificados.					

ITEMS	ASPECTOS A EVALUAR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
37	La gestión de nóminas, pagos, asignación de viáticos funciona de forma correcta con calidad y eficiencia.					
38	Las ausencias son plenamente justificadas llevándose un control adecuado de las mismas					
39	El equipo directivo establece reglas y procedimientos como guías para sugerirles a los docentes la forma de realizar las actividades.					
40	Se siente satisfecho como se manejan la gestión escolar institucional.					

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5. Cuadro de Variables

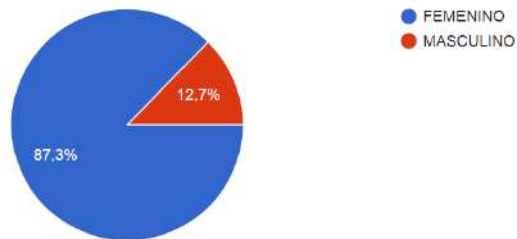
VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS
CLIMA ORGANIZACIONAL	Planificación	✓ Existencia clara de la Misión. Visión. Valores.	1
		✓ Políticas Institucionales y Estrategias	2
		✓ Participación en el PEIC	3
	Organización	✓ Participación del personal docente en el diseño del organigrama funcional y vertical	4
	Estructuración	✓ Existencia de un plan de mantenimiento y dotación de la estructura micro escolar.	5
	Liderazgo	✓ Trabajo en equipo	6
		✓ Opiniones	7
		✓ Objetivos institucionales	8
		✓ Evaluación del Desempeño	9
		✓ Evaluación del Desempeño	10
		✓ Estímulos y Promoción al Talento individual	11
		✓ Supervisión de Personal	
	Toma de Decisiones:	✓ Proceso de decisiones	12
		✓ Delegación funciones	13
		✓ Decisiones compartidas	14
	Comunicación:	✓ Ascendente	15
		✓ Descendente	16
		✓ Cruzada	17
Motivación,	✓ Beneficios	18	

CLIMA ORGANIZACIONAL	Reconocimiento y recompensa :	✓ Relaciones Humanas	19
		✓ Satisfacción laboral	20
		✓ Mejoramiento Profesional	21
		✓ Desarrollo docente	22
	Relaciones Interpersonales	✓ Integración	23
		✓ Comisiones de Trabajo	24
		✓ Clima agradable	25
	Gestión Pedagógica:	✓ Estrategias didácticas	26
		✓ Evaluación de programas	27
		✓ Promoción de programas formativos que contribuyen al crecimiento personal y profesional	28
	Participación:	✓ Equidad, Respeto	29
		✓ Cambios que benefician al colectivo	30
	Seguimiento y Control	✓ Control de asistencia	31
		✓ Cumplimiento de las actividades docentes.	32
	Estilos de Clima	✓ Autoritario	33
		✓ Paternalista	34
		✓ Democrático	35
		✓ Participativo	36
	Gestión de Personal	✓ Pagos y Nómina	37
✓ Ausencias		38	
✓ Reglas y procedimientos		39	
✓ Gestión escolar		40	

Fuente: Elaboración propia

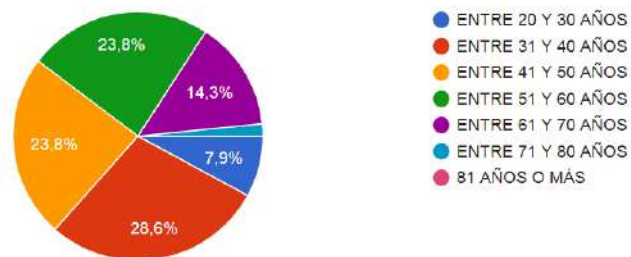
GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Datos demográficos. Sexo.



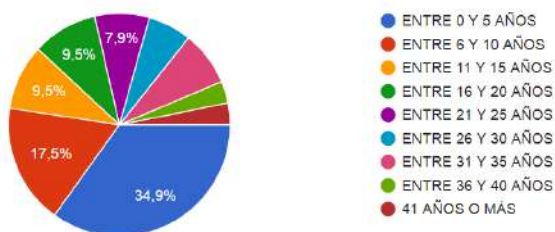
De las sesenta y tres personas (63) que participaron en la encuesta, el 87,3 % pertenece al sexo femenino y el 12,7 % al sexo masculino.

Gráfico N° 2. Datos demográficos. Edad.



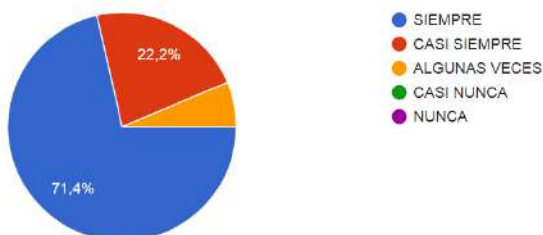
El mayor grupo de participantes (28,6 %), sus edades están comprendidas entre 31 y 40 años, seguido de los que tienen edades entre 41 y 50 años y 51 y 60 años que participaron en la misma proporción, es decir 23,8 %.

Gráfico N° 3. Datos demográficos. Años de servicio en la institución.



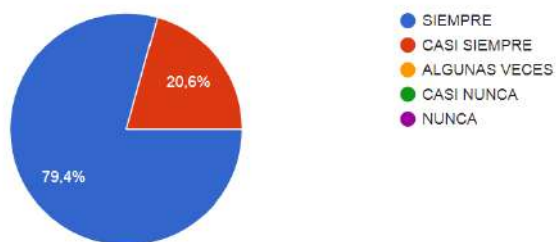
El mayor porcentaje de participantes estuvo en el grupo que tiene en 0 y 5 años de servicio en la institución (34,9 %), seguido del grupo de docentes que tiene entre 6 y 10 años de servicio.

Gráfico N° 4. Pregunta N° 1 .Conoce la misión y visión de la institución.



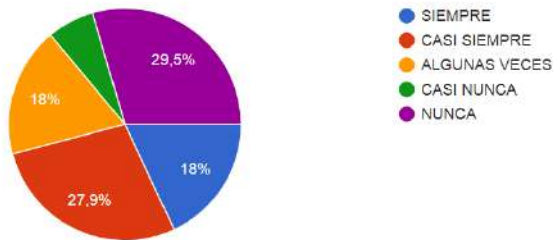
El 71,4% conoce significativamente cuál es la misión, visión y de la institución.

Gráfico N° 5. Pregunta N° 2. Promociona los valores institucionales como parte de las políticas en la escuela.



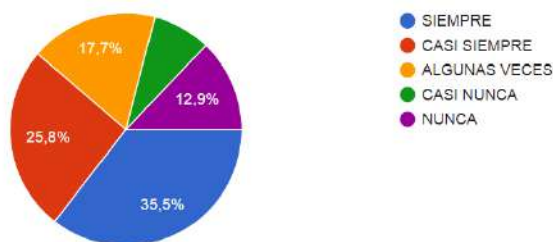
Un 79,4% del personal encuestado considera que la escuela, promueve los valores institucionales como parte de las políticas internas.

Gráfico N° 6. Pregunta N° 3. Participa en la elaboración del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) .



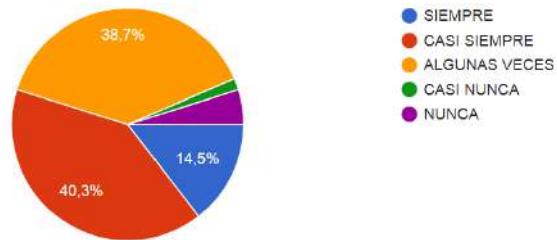
El 29,5% de los encuestados nunca participa en la elaboración del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), seguido del 27,9 % que si participa en la elaboración del proyecto.

Gráfico N° 7. Pregunta N° 4. Tiene acceso al organigrama estructural- funcional de la institución.



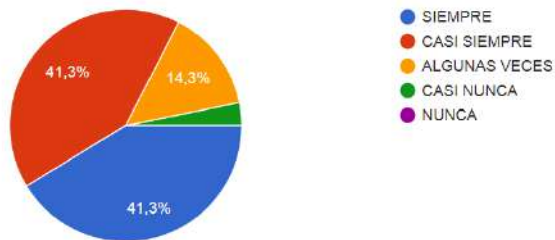
35,5% del personal ha tenido acceso al cronograma de la institución, seguido del 25,8% que indicó casi siempre y solo el 12,9 % señaló no tener acceso al mismo.

Gráfico N° 8. Pregunta N° 5. Considera usted que existen programas adecuados de mantenimiento físico y dotación de la infraestructura escolar



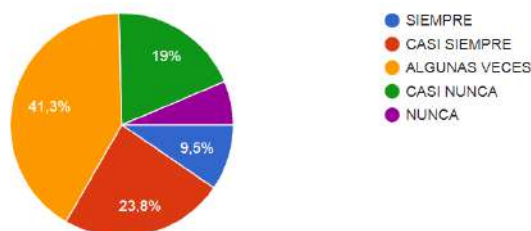
Un 40,3% del personal de la institución manifestó que, casi siempre los programas de mantenimiento físico y dotación de la infraestructura escolar y el 38,7% señaló la opción “algunas veces”.

Gráfico N° 9. Pregunta N° 6. Considera usted, que se promociona el trabajo en equipo, como valor fundamental en la gestión escolar.



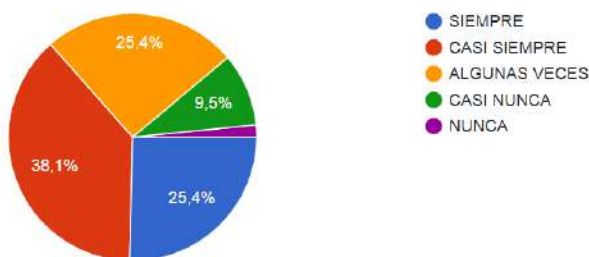
Las opciones “siempre” y “casi siempre” obtuvieron el mismo resultado, es decir, 41,3 %.

Gráfico N° 10. Pregunta N° 7 .Sus opiniones son tomadas en cuenta, para la toma de decisiones dentro de las políticas institucionales.



El 41,3 % del personal encuestado, manifestó que algunas veces sus opiniones son tomadas en cuenta, para la toma de decisiones dentro de las políticas institucionales. El 23,8 % expresó que casi siempre sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones y el 19 % indicó que casi nunca se toman en cuenta sus decisiones.

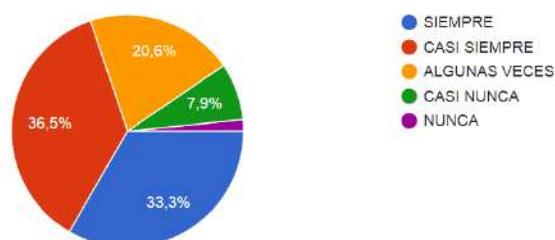
Gráfico N° 11. Pregunta N° 8. Las autoridades de la institución fomentan y fortalecen los objetivos institucionales, mediante grupos de trabajo centrados en el diálogo, en pensar juntos, en el compartir opiniones, sugerencias y recomendaciones.



El 38,1% de la muestra consultada expresa que las autoridades de la institución “casi siempre” fomentan y fortalecen los objetivos institucionales, mediante grupos de trabajo centrados en el diálogo, en pensar juntos, en el compartir opiniones,

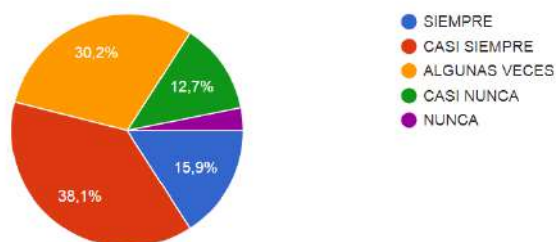
sugerencias y recomendaciones; las opciones “siempre” y “algunas veces” obtuvieron la misma puntuación, a saber, 25,4 % y el 9,5 % expresó que “casi nunca” perciben este indicador.

Gráfico N° 12. Pregunta N° 9. La Evaluación del Desempeño Docente, se realiza de acuerdo a lo acordado en la planificación de la gestión escolar.



El 36,5 % de los encuestados señalaron que “casi siempre” la evaluación del desempeño docente, se realiza de acuerdo a lo acordado en la planificación de la gestión escolar y el 7,9 % señala que “casi nunca” perciben el indicador.

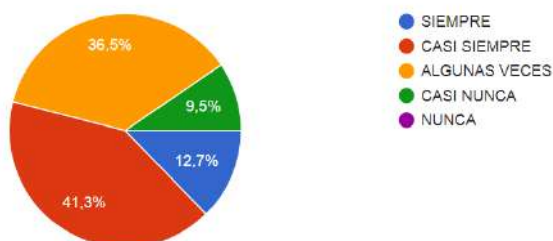
Gráfico N° 13. Pregunta N° 10. En la institución, los Directivos, estimulan, promocionan al talento individual y felicitan a quien hace un buen trabajo.



El 38,1% del personal institucional expresa que en la escuela, los Directivos “casi siempre”, estimulan, promocionan al talento individual y felicitan a quien hace

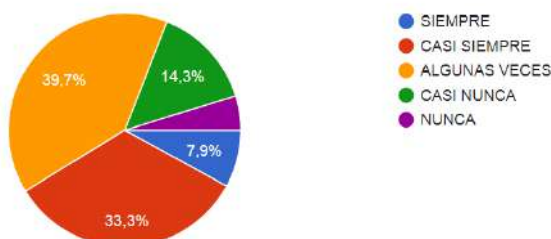
un buen trabajo; seguido por un 30,2% indicando que algunas veces ese gesto de estímulo y promoción ocurre y un 12,7 % señala que “casi nunca” ocurre el reconocimiento.

Gráfico N° 14. Pregunta N° 11. En la institución, se emplea en forma idónea el proceso de supervisión.



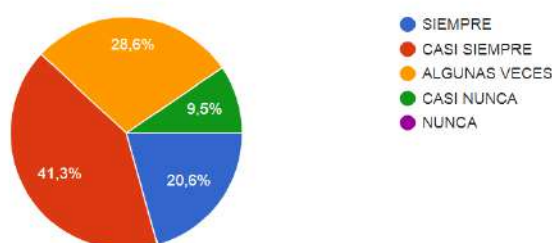
Un 41,3% de la muestra manifestó que en la institución “casi siempre” se emplea en forma idónea el proceso de supervisión, el 36,5% manifestó que “algunas veces” se emplea en forma idónea y el 9,5% contestó que “casi nunca” percibe este indicador.

Gráfico N° 15. Pregunta N° 12. La selección de alternativas para el proceso de la toma de decisiones es un proceso democrático y participativo por parte de los actores de la institución y la comunidad.



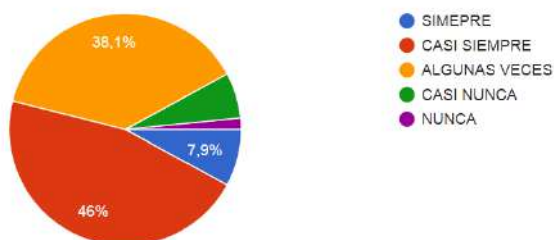
El 33,3% del personal encuestado considera que casi siempre la selección de alternativas para el proceso de la toma de decisiones es un proceso democrático y participativo por parte de los actores de la institución y la comunidad. Un 39,7% de la población expresó que algunas veces este indicador está presente y un 14,3% de la muestra indicó que “casi nunca” lo percibe.

Gráfico N° 16. Pregunta N° 13. Se respeta el proceso de delegación de funciones según el organigrama



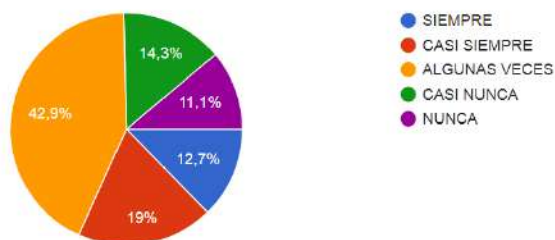
El 41,3% de la muestra percibe que “casi siempre” se respeta el proceso de delegación de funciones según el organigrama. Un 28,6% afirma que se hace “algunas veces”, el 9,5% casi nunca este proceso se respeta.

Gráfico N° 17. Pregunta N° 14. El flujo de información es diario y pertinente, en beneficios de mejora de los procesos educativos.



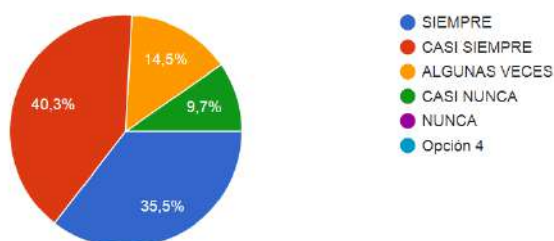
46 % percibe que “casi siempre” el flujo de información es diario y pertinente, en beneficios de mejora de los procesos educativos las opiniones, seguido del 28,1% que percibe que “algunas veces” está presente este indicador

Gráfico N° 18. Pregunta N° 15. La Comunicación institucional es ascendente. (De los empleados hacia los directivos)



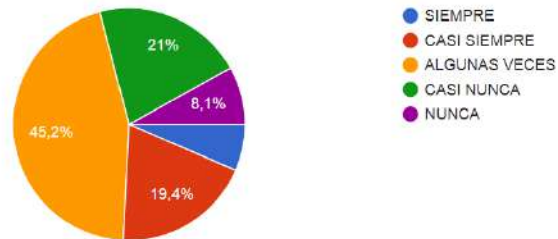
Un 42,9% de los encuestados consideran que la comunicación “algunas veces” es ascendente, un 19% reflejó que casi siempre es ascendente, mientras que un 11,1% considera que “nunca” perciben este indicador.

Gráfico N° 19. Pregunta N° 16. La Comunicación institucional es descendente. (De los directivos hacia los docentes)



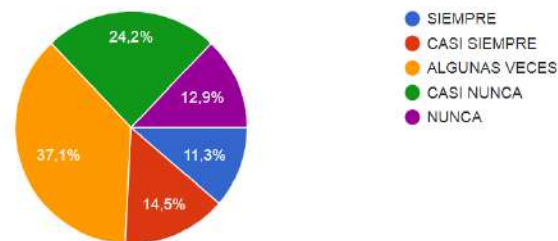
El 40% de la muestra considera que la comunicación institucional es descendente “casi siempre” y el 9,7% percibe que “casi nunca” es descendente.

Gráfico N° 20. Pregunta N° 17. La Comunicación institucional es lateral. (Solo entre departamentos)



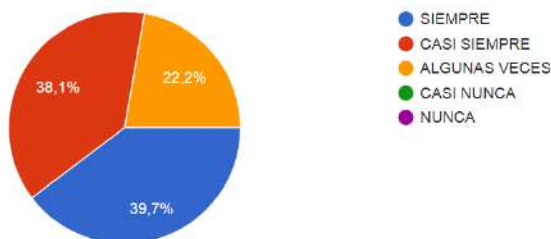
El 45,2% de la muestra que “algunas veces” la comunicación se presenta en forma lateral y un 8,1 % percibe que “nunca” está presente este indicador.

Gráfico N° 21. Pregunta N° 18. Se siente atraído por los planes de salud, odontología medicina preventiva, HCM que posee la institución.



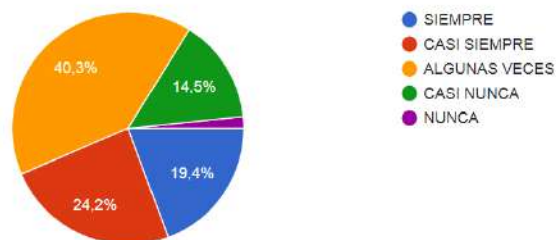
El 37% de los encuestados “algunas veces” Se siente atraído por los planes de salud, odontología medicina preventiva, HCM que posee la institución y las opciones “casi nunca” y “nunca” obtuvieron mayor porcentaje que las opciones “siempre” y “casi siempre”.

Gráfico N° 22. Pregunta N° 19. Se propician relaciones humanas dentro de la institución en un marco de respeto y cordialidad.



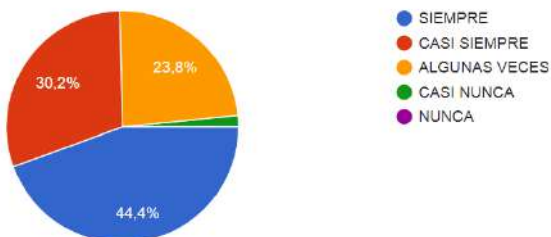
El 39,7% de la muestra consideran que en la Institución “siempre” se propician relaciones humanas dentro en un marco de respeto y cordialidad, 38,1% indican que casi siempre ocurre y el 22,2% que algunas veces se propician este tipo de relaciones.

Gráfico N° 23. Pregunta N° 20. Se programan conjuntamente entre el equipo directivo y personal docente los objetivos y metas institucionales.



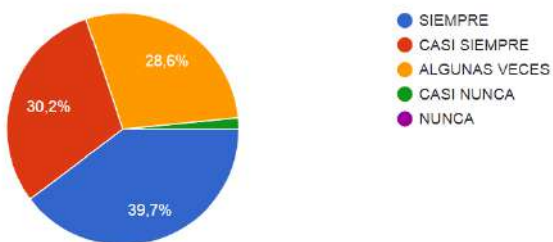
El 40,3% de la muestra indica que en el Colegio San Ignacio “algunas veces” se programan conjuntamente entre el equipo directivo y personal docente los objetivos y metas institucionales, el 24,2% indica que casi siempre ocurre y el 14,5% señala que casi nunca ocurre este indicador.

Gráfico N° 24. Pregunta N° 21. Existe una política institucional para realizar cursos de mejoramiento profesional.



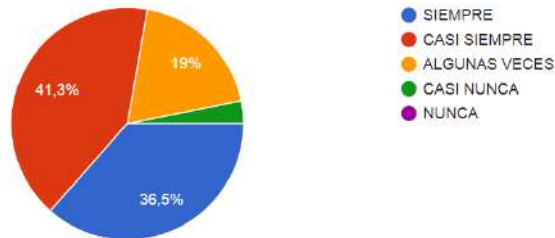
El 44,4% de la muestra señala que en la institución “siempre” existe una política para realizar cursos de mejoramiento profesional, el 30,2 % indica que casi siempre existe una política para realizar cursos.

Gráfico N° 25. Pregunta N° 22. Existe una política institucional en la elaboración de cursos y talleres que le permitan su desarrollo como docente.



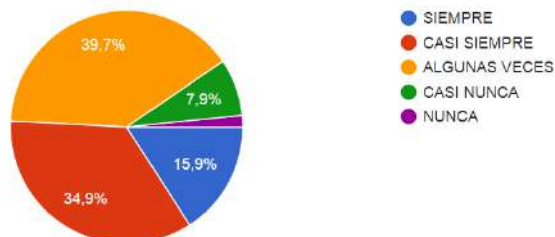
El 39,7% de la muestra considera que “siempre” existe una política institucional en la elaboración de cursos y talleres que le permitan su desarrollo como docente, el 30,2% señala que “casi siempre” se presenta este indicador.

Gráfico N° 26. Pregunta N° 23. Existe un nivel afectivo de integración entre el equipo de trabajo.



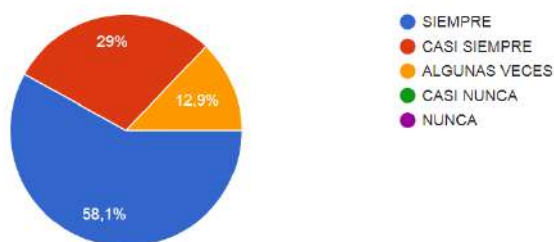
El 41,3% de la muestra percibe que “casi siempre” existe un nivel afectivo de integración entre el equipo de trabajo, el 36,5% señala que “siempre” se da un nivel afectivo de integración.

Gráfico N° 27. Pregunta N° 24. En la institución se promueve la integración a través de comisiones de trabajo.



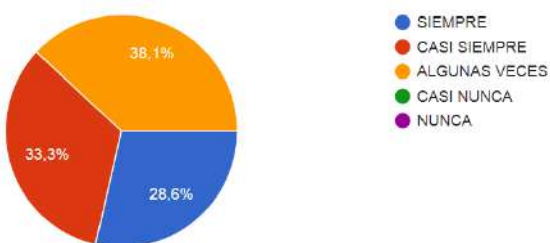
El 39,7% de la muestra percibe que en la institución “algunas veces” se promueve la integración a través de comisiones de trabajo, en contraste con el 34,9% que señala que ocurre “casi siempre” y un 7,9% para quienes “casi nunca” ocurre .

Gráfico N° 28. Pregunta N° 25. Le gusta trabajar en la institución porque se percibe un clima socio laboral agradable.



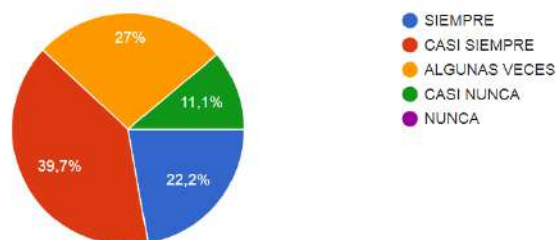
El 58,1% de la muestra contesta que “siempre” le gusta trabajar en la institución porque se percibe un clima socio laboral agradable, un 29% está en el rubro “casi siempre” y un 12,9% señala que tiene esta percepción” algunas veces”.

Gráfico N° 29. Pregunta N° 26. La institución promueve programas formativos que contribuyan a mejorar las estrategias didácticas.



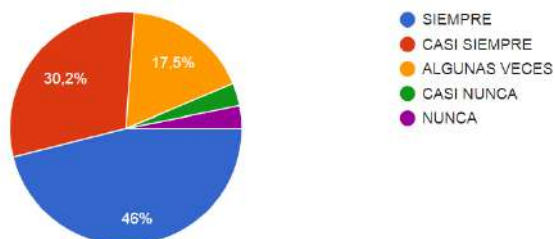
El 38,1% de la muestra señala que algunas veces la institución promueve programas formativos que contribuyen a mejorar las estrategias didácticas, el 33,3% señala que “casi siempre” se promueven y un 28,6% del personal percibe que “siempre” se da la promoción de dichos programas.

Gráfico N° 30. Pregunta N° 27. Se realiza la evaluación de los programas a implementar.



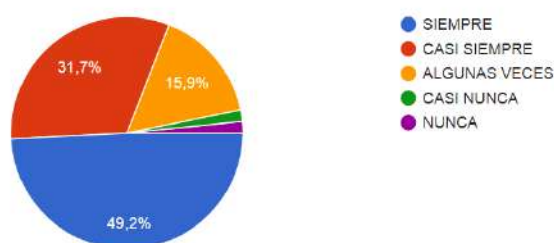
El 39,7 % de la muestra señala que se realiza la evaluación de los programas a implementar, y un 11,1% señala que dicha evaluación se realiza “casi nunca”.

Gráfico N° 31. Pregunta N° 28. Se realiza el acompañamiento pedagógico con la finalidad de mejorar la calidad del trabajo.



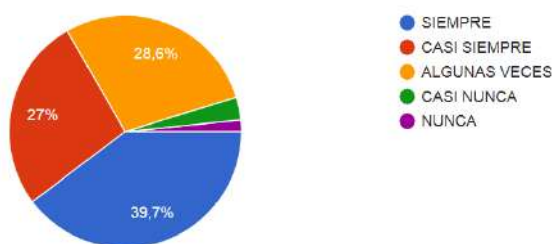
El 46% de la muestra señala que “siempre” se realiza el acompañamiento pedagógico con la finalidad de mejorar la calidad del trabajo y un 17,5% indica que dicho acompañamiento ocurre “algunas veces”.

Gráfico N° 32. Pregunta N° 29. La equidad y el respeto del personal directivo hacia todos los actores institucionales permite la participación dentro de un marco armónico.



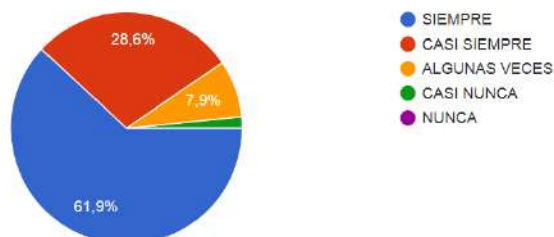
El 49,2% de la muestra señala que “siempre” en la institución la equidad y el respeto del personal directivo hacia todos los actores institucionales permite la participación dentro de un marco armónico, mientras que el 15,9 % señala que esto ocurre “algunas veces”.

Gráfico N° 33. Pregunta N° 30. Participa en los procesos de cambios que realiza la institución en beneficio del colectivo.



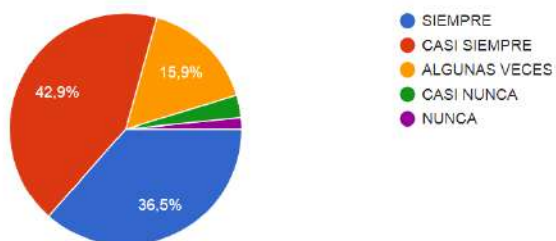
El 39,9% de la muestra señala que “siempre” participa en los procesos de cambios que realiza la institución en beneficio del colectivo, y el 28,6% indica que “algunas veces” participa.

Gráfico N° 34. Pregunta N° 31. En la institución se lleva el control efectivo de la asistencia del personal.



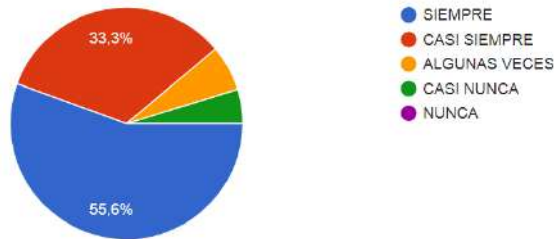
El 61,9% de la muestra señala que en la institución “siempre” se lleva el control efectivo de la asistencia del personal y el 7,9 % plantea que “algunas veces” ocurre este indicador.

Gráfico N° 35. Pregunta N° 32. A nivel gerencial se controla el cumplimiento de las actividades para el logro de los objetivos de la organización.



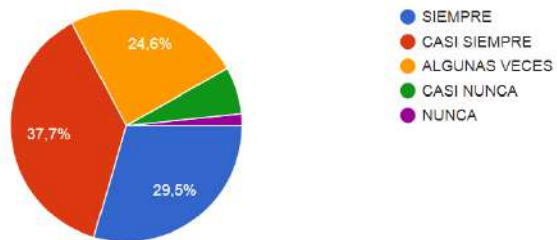
El 42,9% de la muestra manifiesta que “casi siempre”, a nivel gerencial, se controla el cumplimiento de las actividades para el logro de los objetivos de la organización, mientras que el 15,9 % señala que “algunas veces” se da dicho control.

Gráfico N° 36. Pregunta N° 33. La mayoría de las decisiones y la formulación de objetivos institucionales se toman a nivel de la dirección.



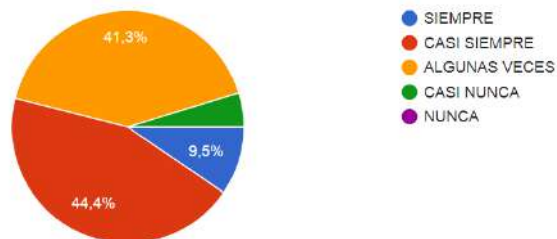
El 55,6% de la muestra señala que “siempre”, la mayoría de las decisiones y la formulación de objetivos institucionales, se toman a nivel de la dirección, así como también el 33,3% del personal señala que esto ocurre “casi siempre”.

Gráfico N° 37. Pregunta N° 34. El proceso de supervisión se realiza en forma unidireccional.



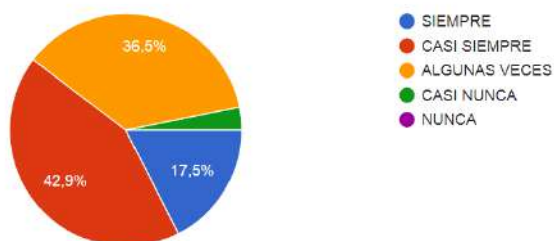
El 37,7% de la muestra indica que “casi siempre”, el proceso de supervisión se realiza en forma unidireccional y el 24,6% señala que esto ocurre “algunas veces”.

Gráfico N° 38. Pregunta N° 35. En la institución todo el personal se involucra en las actividades a desarrollar.



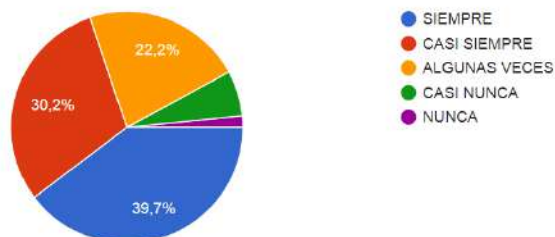
El 44,4 % de la muestra señala que “casi siempre”, en la institución todo el personal se involucra en las actividades a desarrollar y el 41,3% señala que esto ocurre “algunas veces”.

Gráfico N° 39. Pregunta N° 36. En la institución todo el personal unifica y aporta esfuerzos para el logro de los objetivos planificados.



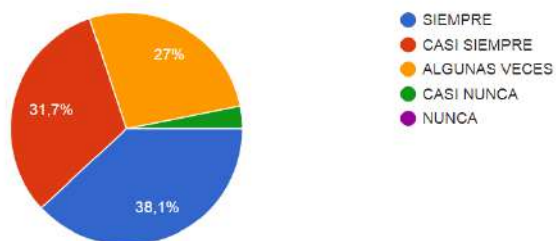
El 42,9% de la muestra, en la institución todo el personal unifica y aporta esfuerzos para el logro de los objetivos planificados, el 36,5% señala que esto ocurre “algunas veces” y el 17,5% señala que ocurre “siempre”.

Gráfico N° 40. Pregunta N° 37. La gestión de nóminas, pagos, asignación de viáticos funciona de forma correcta con calidad y eficiencia.



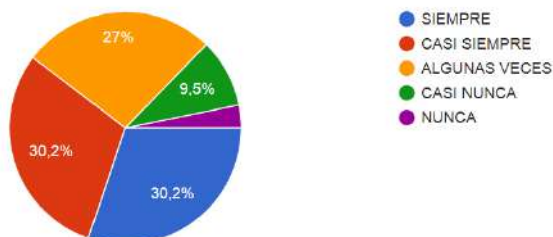
El 39,7% de la muestra señala que siempre, la gestión de nóminas, pagos, asignación de viáticos funciona de forma correcta con calidad y eficiencia, y el 30,2% señala que esto ocurre casi siempre.

Gráfico N° 41. Pregunta N° 38. Las ausencias son plenamente justificadas llevándose un control adecuado de las mismas



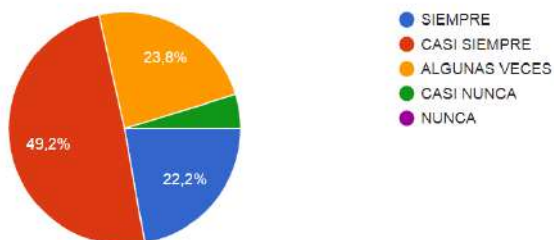
El 38,1% señala que “siempre” las ausencias deben estar justificadas llevándose un control adecuado de las mismas y el 27% señala que “algunas veces” se presenta este indicador.

Gráfico N° 42. Pregunta N° 39. El equipo directivo establece reglas y procedimientos como guías para sugerirles a los docentes la forma de realizar las actividades.



Las opciones “siempre” y “casi siempre” obtuvieron los mismos resultados, es decir 30,2% y el ítem “casi nunca” presentó un 9,5 %.

Gráfico N° 43. Pregunta N° 40. Se siente satisfecho como se manejan la gestión escolar institucional.



El 49,2% de muestra señala que “casi siempre” se siente satisfecho como se manejan la gestión escolar institucional, el 23,8 % señala que “algunas veces” se siente satisfecho.