

Diagnóstico del clima organizacional de la institución educativa T.S.

Delia Porras Cadó¹
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
San José, Costa Rica
mayo, 2017

Resumen

El principal objetivo de esta investigación es diagnosticar el clima organizacional de T.S. durante el segundo trimestre del 2017 con el fin de proporcionar los insumos necesarios para la realización de una propuesta de mejora. La investigación evalúa variables y dimensiones del clima organizacional; el estudio es descriptivo, ya que indica cómo es la compañía en relación con el clima laboral y resalta los rasgos principales sin alteraciones de las variables. Se tomó una muestra de 57 colaboradores de la institución T.S. a los que se les aplicó un cuestionario con el fin de recopilar la información.

Los resultados muestran que el clima organizacional se evaluó con un 78%, del cual se desprende el potencial humano que lo evalúan con un promedio de 80% y se caracteriza por la innovación, el liderazgo y el confort positivos con algunos detalles por mejorar y la recompensa, la cual es la oportunidad más grande del área. El diseño organizacional de la institución fue la variable más baja, con un promedio de 70% y con todas sus áreas evaluadas por debajo del 80%. Esto incluye la estructura, la comunicación, la toma de decisiones y la remuneración, citadas por orden de puntuación de mayor a menor, en donde la remuneración es la dimensión a la que mayor atención se le debe de prestar porque es la dimensión con el puntaje más bajo. La cultura de la organización del centro educativo T.S. obtuvo una evaluación del 84%, siendo esta el área más fuerte de la compañía. Se debe de sacar provecho de la identificación que los trabajadores tienen hacia la empresa.

Se proporciona una herramienta que permite la evaluación periódica del clima organizacional, lo cual permite identificar variables y dimensiones con una puntuación deficiente, esto a su vez permite crear un plan de acción que, al ser aplicado, es muy probable repercutan positivamente en la consecución de los objetivos.

Palabras clave:

Clima organizacional, diagnóstico, institución educativa, satisfacción

Abstract

The research main objective is to Diagnose the Organizational Climate of the T.S Organization, during the second quarter of 2017 to provide the necessary inputs for an improvement proposal. The research evaluates variables and dimensions of the Organizational Climate. It is a descriptive study, since it describes how the company is in relation to the work climate and highlights the main features without alterations of the variables. There was a questionnaire applied to a 57 sample, to collect the information.

The results show that the Organizational Climate was evaluated with 78%, which is integrated by Human Potential, with an average of 80% and is characterized by innovation, leadership and

¹ Licenciada en Psicología de la Universidad Hispanoamericana. Bachiller en Administración de Empresas Hoteleras de La Universidad Latina de Costa Rica. Opta por la Maestría en Recursos Humanos de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), Costa Rica. Email: d-porras@live.com

positive comfort with some details to improve and the rewards dimension, that is the greatest opportunity for this area. The Organizational Design of the Institution was the lowest graded variable with an average of 70% and with all its evaluated dimensions below 80%, which includes structure, communication, decision making and remuneration, quoted from higher to lower, where the remuneration is the dimension that requires more attention because it is also the dimension with the lowest score. The Organizational Culture of the educational center T.S. obtained an evaluation of 84% being the strongest area in the company. An advantage must be taken from the identification that the workers have towards the company.

A tool that allows the periodic evaluation of the organizational climate it's provided, allowing to identify variables and dimensions that are deficient, this allows to create an action plan, that, when applied, is very likely to have positive repercussion in the objectives achievement.

Key words:

Organizational Climate, Diagnostics, Educational Institution, Satisfaction

Introducción

Las empresas se están dando cuenta que el activo más importante son las personas; es por esto que centran cada vez más su atención en el recurso humano y los factores que inciden directamente en su comportamiento. A pesar de que las personas tengan los mismos estímulos, reaccionan e interpretan de diferente manera. El objetivo de las organizaciones es gestionar el recurso humano de la mejor manera, con el fin de sacar el máximo provecho, retener a su personal, mantenerlo satisfecho y escuchar para ejercer una efectiva toma de decisiones.

Bowen y Ostroff definen el clima organizacional como “una percepción compartida sobre cómo es la organización con respecto a su cultura organizacional. Las cosas que son importantes y los comportamientos esperados” (citados por Pozveh y Karimi, 2016, p. 334). Una definición

similar propone Ivancevich, Konopaske y Matteson (2007) quienes lo definen como “un proceso para hacer medible la cultura organizacional” (p. 21), además lo plantean como una serie de factores percibidos desde la óptica de cada uno de los colaboradores y que tiene la capacidad de influir en el comportamiento de los trabajadores.

La evaluación del clima organizacional en las empresas es fundamental porque a partir de sus resultados se pueden tomar medidas para motivar al personal y ayudar en la toma de decisiones; es un procedimiento muy útil para conocer situaciones delicadas que puedan estar sucediendo. Se identifican líderes y se logra conocer el compromiso de los colaboradores hacia la compañía. En síntesis, bien aplicada contribuye con las organizaciones para hacerlas más funcionales y competitivas (Ministerio de Salud de la República del Perú. 2009, p.17).

La investigación aporta una herramienta útil y personalizada para las necesidades de la institución educativa y para su aplicación periódica. Este estudio propiamente permitirá conocer el nivel de satisfacción con y en el lugar de trabajo, las fortalezas y debilidades. Por ende, se logrará mejorar el clima organizacional, el desempeño, la retención del talento humano e impactará la competitividad.

El problema actual es que nunca se ha realizado una evaluación de clima organizacional, ni se cuenta con una herramienta para esto y la empresa ha venido experimentando una serie de cambios. En este sentido, se desea conocer la satisfacción del personal para encauzar su desarrollo, así como prever posibles problemas.

Por lo tanto, la pregunta de investigación que atañe a este estudio es la siguiente: ¿cuáles son los factores actuales que afectan negativamente el clima organizacional de la Institución Educativa T.S. para el logro de objetivos y metas durante el segundo trimestre del 2017?

El principal objetivo de investigación es diagnosticar el clima organizacional de T.S. durante el segundo trimestre de 2017, con el fin de que proporcione los insumos necesarios para realizar una propuesta de mejora.

De este se derivan los siguientes objetivos específicos: identificar el

potencial humano con el que cuenta el centro educativo T.S.; analizar el diseño organizacional del centro educativo T.S. Conocer la cultura de la organización del centro educativo T.S.; diseñar y aplicar una herramienta de evaluación hacia el clima organizacional de forma periódica.

La metodología de investigación se basa en un enfoque cualitativo y cuantitativo con alcance de tipo descriptivo. Se realizó por medio de la observación, conocimiento previo de la situación que vive la empresa; se aplicó un cuestionario por conveniencia a 57 personas de la institución con base en la escala de Likert.

Se diagnosticó un ambiente agradable con un trato muy humano, instalaciones propias y organizadas, con problemas en comunicación, cargas de trabajo y falta de incentivos.

El clima organizacional en general se evaluó con un 78%, del cual se desprende el potencial humano que lo evalúa con un promedio de 80%. Se caracteriza por la innovación, el liderazgo y el confort positivos con algunos detalles por mejorar y la recompensa que es la oportunidad más grande del área.

El diseño organizacional de la institución fue la variable más baja con un promedio de 70% y con todas sus áreas evaluadas por debajo del 80%; esto incluye la estructura, la comunicación, la toma de decisiones y

la remuneración, citadas por orden de puntuación de mayor a menor, en donde la remuneración es la dimensión a la que mayor atención se le debe de prestar porque es la dimensión con el puntaje más bajo.

La cultura de la organización del centro educativo T.S. obtuvo una evaluación del 84%, siendo esta el área más fuerte de la compañía. Se debe sacar provecho de la identificación que los trabajadores tienen hacia la misma y mejorar la dimensión del conflicto, así como la cooperación.

Se realizó una herramienta que permite la evaluación periódica del clima organizacional, permitió identificar variables y dimensiones que están con una puntuación deficiente, esto a su vez posibilita crear un plan de acción que, al ser aplicado, es muy probable repercuta positivamente en la consecución de los objetivos.

Revisión bibliográfica

Tal como se citó al inicio del estudio, Bowen y Ostroff definen el clima organizacional como “una percepción compartida sobre cómo es la organización con respecto a su cultura organizacional” (Pozveh y Karimi, 2016, p. 334); las cosas que son importantes y los comportamientos esperados. (Parke y Myeong-Gu, 2017, p. 334). Una definición similar propone Ivancevich, Konopaske y Matteson (2007), quienes lo conciben como “un proceso para hacer medible la

cultura organizacional” (p. 21). Además, lo plantean como una serie de factores percibidos desde la óptica de cada uno de los colaboradores y que tienen la capacidad de influir en el comportamiento de los trabajadores. Ambas definiciones son interesantes y se ve cómo la primera aporta la percepción compartida, mientras que la segunda habla de un proceso cuantificable.

El clima organizacional tiene ciertas características. En primer lugar, es temporal, a pesar de que tiene determinada permanencia. Además, tiene un alto impacto sobre los comportamientos de los colaboradores de la organización. En tercer lugar, afecta el nivel de compromiso e identificación de los colaboradores; por último, se ve perjudicado por variables empresariales.

Posterior a estos criterios es necesario definir la cultura organizacional, entendida como la personalidad de la empresa, integridad, responsabilidad, estándares, cómo se relacionan, comunican y la costumbre de cómo se realizan las cosas en general (Pozveh y Karimi, 2016, p. 121).

Cota (2012) lo define como “una mezcla de rasgos espirituales y afectivos durante un periodo de tiempo determinado” (p. 51). La cultura organizacional refleja lo que la alta dirección y las personas con poder esperan que sea la compañía, mientras que el clima muestra las percepciones

de los trabajadores (Smither citado por Alcover, C., Moriano, J., Osca, A., y Topa, G. 2012, p. 123).

Todos los estudios consultados llegan a la conclusión acerca de la importancia del clima laboral y cómo evaluarlo, para así tomar las medidas correctivas oportunas influirá positivamente el ambiente laboral. Se busca mejorar la motivación, el desempeño, la retención y por ende la competitividad de la institución.

Variables del clima organizacional

Existen diferentes puntos de vista sobre las variables del clima organizacional, en donde Alcover, C., Moriano, J., Osca, A., y Topa, G. (2012) citan y describen ocho: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, imparcialidad e Innovación (p. 123). El Ministerio de Salud de la República del Perú (2011) propone tres grandes variables: potencial humano, diseño organizacional y la cultura organizacional.

Las variables se dividen en dimensiones. De la primera variable las dimensiones son liderazgo, innovación, recompensa y confort. Las dimensiones de la segunda se subdividen en estructura, toma de decisiones, comunicación organizacional y remuneración. La tercera variable tiene las siguientes dimensiones: identidad, conflicto y cooperación y motivación.

(pp. 18 y 19). Este último es el que interesa en el presente trabajo.

Potencial humano: Las organizaciones dependen de personas, quienes son seres con necesidades y ambos existen para el cumplimiento de objetivos (Ministerio de Salud de la República del Perú. 2011, p. 18) en una relación bidireccional.

Diseño organizacional: Las organizaciones son coordinadas conscientemente donde casi siempre hay cuatro aspectos: coordinación de esfuerzos, objetivo común, división del trabajo y la jerarquía o autoridad. (Ministerio de Salud de la República del Perú. 2011, p. 18).

Cultura organizacional: Son los patrones que surgen a partir de la relación de las personas entre sí y con el trabajo (Ministerio de Salud de la República del Perú. 2011, p. 19).

Dimensiones del clima laboral

Las dimensiones del clima laboral son las siguientes, de acuerdo con el Ministerio de Salud de la República del Perú. 2011, pp. 21 y 22):

1. Liderazgo: Se define como la influencia que se tiene sobre el comportamiento de otros, con el fin de cumplir los objetivos.
2. Innovación: Es el compromiso con el cambio, a partir de realizar cosas nuevas; es la presencia de desarrollo y retos.

3. Recompensa: son los reforzadores positivos aparte del salario que se utilizan para condicionar el buen desempeño; pueden ser monetarios o no.
4. Confort: Se enfoca en el ambiente físico, en donde es importante la ergonomía y la salud.
5. Estructura: es la percepción que los colaboradores puedan tener de las reglas, procedimientos y trámites que deben llevar a cabo para desarrollar sus labores.
6. Toma de decisiones: evalúa cómo se toman las decisiones y cómo el personal es valorado durante el proceso.
7. Comunicación organizacional: es la forma en la que se dan los mensajes entre los miembros de una organización.
8. Remuneración: la percepción que tienen acerca de la forma en la que se les paga.
9. Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización, la importancia de su puesto y sus tareas, además del compromiso con los objetivos de la compañía.
10. Conflicto y cooperación: es la reciprocidad entre los colaboradores y el apoyo con recursos materiales y humanos.

11. Motivación: hace referencia a las diferentes condiciones que hacen que el colaborador trabaje intensamente o no.

Procedimiento para la evaluación del clima laboral

Se establece con base en el Ministerio de Salud de la República del Perú. (2009, pp. 22-23). La primera fase es la de alineación, que consiste en el compromiso de la alta dirección, profundo conocimiento de la organización, la construcción del instrumento y la publicidad y la comunicación de la evaluación.

La fase dos corresponde a la mediación, y consiste en convocar a los candidatos para aplicarles el cuestionario, garantizando la confidencialidad del caso en un ambiente acogedor y silencioso.

La fase tercera se relaciona con el análisis y entrega de resultados. Debe ser inmediatamente después de su análisis, amigables, profundos y con recomendaciones útiles.

La cuarta y última fase se relaciona con acciones de mejora, y elaborar un plan de acción basados en las amenazas o debilidades. Es necesario ligar el mejoramiento del clima con sus respectivos indicadores para darles un adecuado seguimiento.

Además, se recomienda realizar una evaluación periódica, la cual puede ser anual.

Metodología de investigación

Tipo de estudio

La investigación del presente estudio es de tipo descriptivo porque pretende brindar un diagnóstico. Describe cómo es la compañía en relación con el clima laboral y resalta los rasgos principales sin alteraciones de las variables. Los datos son analizados y discutidos tal y como se presentan durante ese periodo.

Lo que busca este tipo de estudio es especificar características y perfiles de personas o grupos. Su valor radica en la utilidad para mostrar las dimensiones de un contexto y tiene como finalidad conocer la relación existente entre dos o más variables en un contexto específico (Hernández, Fernández, y Batista, 2010, pp. 80-81).

Participantes

Se tomó una muestra por conveniencia de 57 colaboradores de la institución que se encuentran activos hasta la fecha, ya que por distintos motivos fue lo más adecuado para el estudio de clima organizacional. Son un total de 80 colaboradores, cuyas edades van desde los 23 hasta los 60 años de edad.

Instrumentos

En este estudio es muy importante resaltar que se tiene conocimiento previo de la compañía y de su ambiente.

La técnica de observación se llevó a cabo una mañana, cuando se visitó la institución para ver las instalaciones, con un breve recorrido y observar cómo interactúan las personas entre sí durante el almuerzo.

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario con base en la escala de Likert. Consta de 47 preguntas que se dividen en tres grandes áreas, 16 miden el factor humano, 16 el diseño organizacional y 12 la cultura organizacional. Estas se encuentran en orden alfabético descendente y no por áreas, con el fin de evitar que respondan lo que a su juicio consideran correcto, por encima de lo que realmente está sucediendo.

Adicionalmente cuenta con dos preguntas cerradas con posible respuesta de sí o no para conocer si saben de algún caso de acoso laboral u hostigamiento sexual de un trabajador de la compañía hacia algún otro colaborador de la misma, y se finaliza con tres solicitudes de respuesta breve.

Enfoque

Para la recolección de datos se utilizó el enfoque mixto. Se recolectaron datos cuantitativos y cualitativos que permiten

conocer el comportamiento de las tres diferentes variables estudiadas.

Previo a la aplicación del cuestionario se realizó un pretesteo cognitivo con el objetivo de identificar errores de diseño y de interpretación. Dicho análisis se llevó a cabo con 10 personas ajenas a la población en estudio, lo que permitió interpretaciones adecuadas de los incisos.

Posterior a la obtención de datos se procede a su clasificación y tabulación con el fin de organizar la información y detectar aquellas condiciones que están dentro del promedio, pero más importante las que se alejan del mismo.

Análisis de resultados

Durante la observación que se realizó previo a la aplicación del cuestionario se detectan puntos importantes, entre ellos que los colaboradores tienen espacios físicos para compartir y la institución no se preocupa por realizar programas para motivarlos; sin embargo, un grupo de profesores está luchando para hacer más agradable el ambiente.

Algunos docentes tienen mucha carga de trabajo, lo que incide en la falta de espacio para compartir.

La institución se ve limpia y organizada, con buena cantidad de luz y ventilación, a excepción de un par de oficinas.

Al parecer existen problemas de comunicación y de asignación de

responsabilidades, así como dificultad para delegar.

La empresa es muy humana y mantiene un ambiente en donde ven a los colaboradores en su contexto, con vida y obligaciones fuera de la misma.

Posteriormente se procedió a la aplicación del cuestionario. En general, la aceptación fue muy positiva, a excepción de algunas personas que decidieron no devolver la encuesta por resistencia o miedo, a pesar de que se hizo énfasis en la confidencialidad.

El cuestionario abarcó tres grandes áreas: potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional. Estas, a su vez, se subdividen en dimensiones; cada dimensión es evaluada por cuatro preguntas diferentes en la encuesta, de acuerdo con variables y dimensiones.

Los resultados obtenidos para el cuestionario del clima organizacional en la institución T.S. son los siguientes:

En general, el clima organizacional es evaluado con un 78%; esto es el promedio de las tres variables del mismo, en donde la evaluada de manera más positiva fue la cultura organizacional y la que obtuvo la puntuación más baja fue la de diseño organizacional.

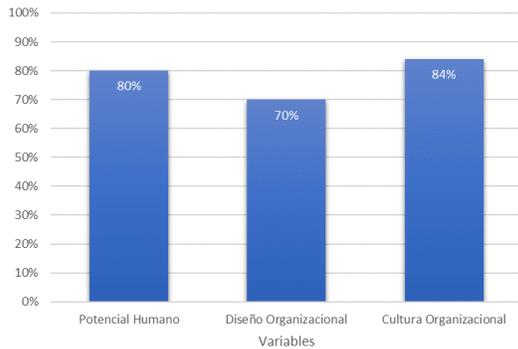


Figura 1. Variables del clima organizacional

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se analizarán los resultados por variable, iniciando con el potencial humano y sus dimensiones, que son: liderazgo, innovación, recompensa y confort.

La figura 2, sobre potencial humano, muestra que los colaboradores valoran la empresa como innovadora, pero que le falta enfocarse en las recompensas hacia los colaboradores.

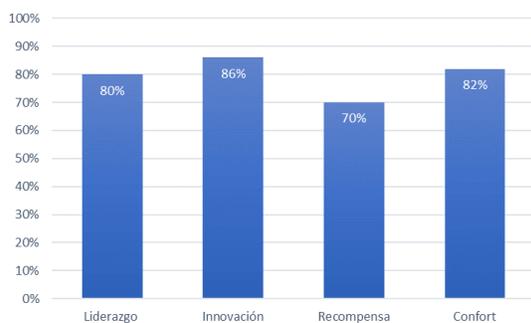


Figura 2. Potencial humano

Fuente: Elaboración propia.

El liderazgo obtuvo una evaluación de 80% y en general la mayoría percibe que se sienten apoyados, en confianza y comprendidos por sus supervisores

pero que se debe de trabajar en la retroalimentación para poder mejorar su desempeño y buscar una manera más efectiva para la delegación de las responsabilidades.



Figura 3. Liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

Los trabajadores perciben de manera muy positiva la innovación en la institución, la cual evaluada en un 86% de manera positiva (ver figura 1). Perciben que pueden ser creativos y que pueden proponer soluciones, aunque consideran que se puede variar la forma de realizar las cosas.



Figura 4. Innovación

Fuente: Elaboración propia.

La recompensa es una de las dimensiones más bajas, evaluada con un 70%(ver figura 2). Afirman que se les reconocen poco sus labores y que

los incentivos para que se haga mejor el trabajo son reducidos.



Figura 5. Recompensa

Fuente: Elaboración propia.

Valoran que la empresa tiene instalaciones agradables para la reunión de colaboradores; sin embargo, el 68% consideran que tienen exceso de trabajo.



Figura 6. Confort

Fuente: Elaboración propia.

La segunda variable es el diseño organizacional, en donde todas sus dimensiones están evaluadas por debajo del 80%, siendo esta la que tuvo la evaluación promedio más baja de las tres, con un 70%.

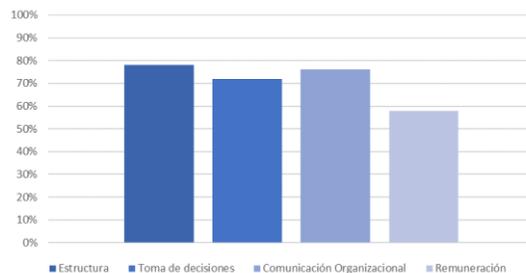


Figura 7. Diseño organizacional

Fuente: Elaboración propia.

Los colaboradores perciben que los trámites podrían ser más sencillos y que se podría preocupar más por evaluar la calidad del servicio.



Figura 8. Estructura

Fuente: Elaboración propia.

La toma de decisiones es uno de los mayores retos que enfrenta la institución. Los trabajadores perciben que no se les toma en cuenta lo suficiente, que se debería de buscar más información antes de abordarlos y que busquen ser decisiones justas.

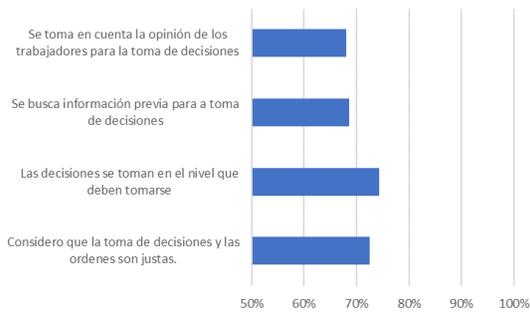


Figura 9. Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia.

Una gran mayoría considera que la comunicación con compañeros y supervisores es buena, pero que a la hora de realizar el trabajo no les llega la información necesaria en el momento oportuno; además, hay problemas de comunicación entre las áreas.



Figura 10. Comunicación

Fuente: Elaboración propia.

La remuneración es el aspecto evaluado con la puntuación más baja de todas las dimensiones, en donde consideran que no hay equidad y que no está acorde con las labores realizadas, además gustaría de mayores beneficios y más puntualidad.

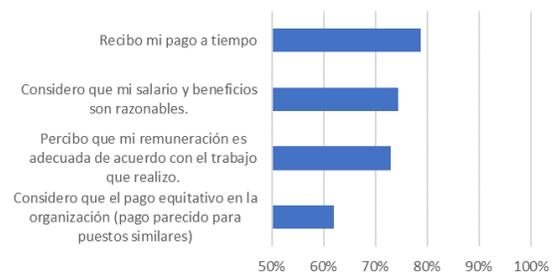


Figura 11. Remuneración

Fuente: Elaboración propia.

La última variable es la cultura organizacional que se compone de las dimensiones de identidad, conflicto y cooperación y motivación. Cuenta con un promedio de evaluación del 84%.

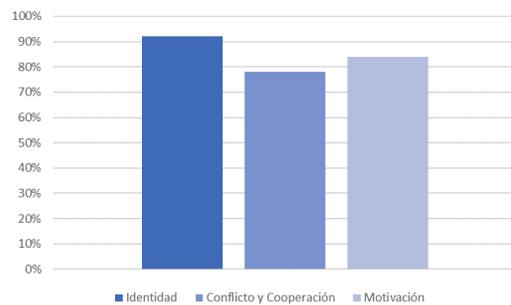


Figura 12. Cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia.

Los colaboradores se sienten identificados con la institución, les interesa su desarrollo y contribuir para el alcance de objetivos.



Figura 13. Identidad

Fuente: Elaboración propia.



Figura 14. Conflicto y cooperación

Fuente: Elaboración propia

Consideran que hay cooperación, pero se ve afectada dependiendo de la jerarquía y que los problemas podrían manejarse de una mejor manera.

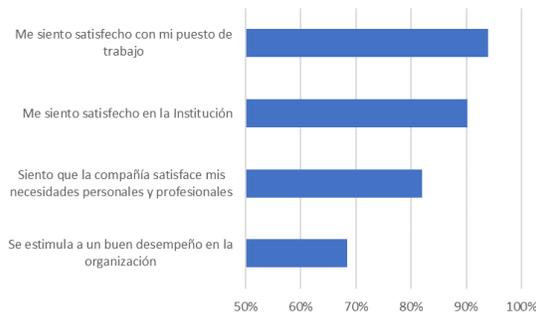


Figura 15. Motivación

Fuente: Elaboración propia

Los trabajadores se sienten satisfechos en la organización y con su puesto de trabajo, pero se debe buscar alguna manera para estimular el desempeño de los colaboradores.

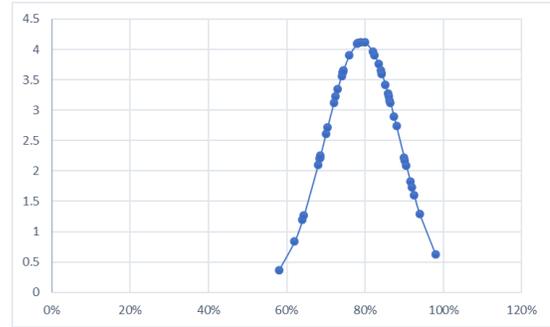


Figura 16. Campana de Gauss

Fuente: Elaboración propia

La campana de Gauss se utiliza para destacar los puntos que se desvían de la media:

Por encima de la media:

- 5. Se siente apoyado por sus superiores y en confianza.
- 21. Se siente satisfecho en la institución.
- 44. Conozco la misión, visión y valores de la compañía.
- 19. Mi trabajo contribuye directamente al logro de los objetivos de mi organización.
- 26. Las instalaciones son agradables y cómodas.
- 43. Considero mis labores importantes para la compañía.
- 22. Me siento satisfecho con mi puesto de trabajo.
- 23. Me interesa el desarrollo de la institución.

Por debajo de la media se ubican los incisos:

32. Existen incentivos para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.

42. Considero que el pago es equitativo en la organización (pago parecido para puestos similares).

7. Se premia y reconoce a los trabajadores.

33. Existe buena comunicación entre áreas.

4. Se toma en cuenta la opinión de los trabajadores para la toma de decisiones.

8. Se estimula a un buen desempeño en la organización.

40. Considero que la cantidad de trabajo que tengo es saludable.

Las preguntas adicionales

Entre las preguntas que se realizaron, la 45 y la 46 evaluaban si existía acoso laboral y sexual respectivamente, a lo cual tres personas afirman conocer un caso de acoso laboral y una persona denuncia que un profesor está siendo víctima de acoso sexual por parte de un estudiante.

Entre los aspectos positivos mencionan los siguientes:

- Ambiente familiar

- Apoyo a docentes nuevos.
- Se busca la innovación en tecnología, infraestructura y metodología.
- Fomenta valores.
- Vacaciones y horarios.
- Apertura de la gerencia.
- Apoyo y cooperación.

Entre los aspectos negativos que resaltan están:

- Comunicación deficiente.
- Falta de claridad de las tareas del puesto.
- Énfasis en otras prioridades financieras.
- Distribución de responsabilidades.
- Mucha carga de trabajo.
- Falta de incentivos.
- Realizar actividades que involucren al personal.
- Reuniones más eficientes.
- Puntualidad en el pago.
- Uniformes de telas calientes.

- Desarrollar procedimientos y manuales de puestos.
- Tomar en cuenta al personal en decisiones importantes.
- Exceso de reuniones.
- Improvisación en actividades.
- Manejo de los conflictos.

Discusión

A pesar de que la empresa ha pasado por muchos cambios a lo largo de cuatro años, la satisfacción promedio está en 78%, en donde la identificación, motivación y el interés en el desarrollo de la compañía son números realmente positivos que deben de explotarse mejorando las demás áreas y así lograr incrementar ese porcentaje.

A los colaboradores les gusta la compañía por el trato humano que reciben, por su constante innovación, por la facilidad que tienen para relacionarse con sus superiores, porque se fomentan valores importantes para la sociedad, porque existe un ambiente familiar y de compañerismo. Ellos esperan ser escuchados y que los altos jerarcas tomen decisiones que les favorezca a ambos.

Los factores que están afectando actualmente el clima organizacional, son muy variados y de diferentes áreas; no obstante, el esfuerzo debe ir

orientado a una mejora sustancial en el diseño organizacional que cubra sus cuatro dimensiones: la remuneración, la toma de decisiones, la comunicación y la estructura, esto junto con la dimensión de recompensa.

Es conveniente que los salarios sean equitativos: para misma cantidad de responsabilidad misma paga; se puede hacer una distinción por niveles para permitirles ir subiendo, desarrollándose y para que se promueva la retención de los colaboradores, además que sientan el interés de la institución por su desarrollo profesional.

En cuanto a la toma de decisiones es importante que sean equitativos, escuchar las posibles soluciones del personal, ya que las ideas que pueden proponer pueden ser sorprendentes y muy útiles.

Se debe mejorar en gran medida la comunicación, evitar duplicar información, promover un ambiente que permita una comunicación efectiva entre las diferentes áreas. Es necesario que las partes entiendan que cada departamento tiene objetivos por cumplir al igual que el departamento para el que pertenecen y que, así como las personas colaboran, en el futuro le van a colaborar. Es vital en la comunicación que si se empieza un nuevo proyecto o se cambia de objetivo el trabajador tenga la información necesaria para realizar la responsabilidad que le corresponde, para lo que se recomienda se realice

una plantilla de requerimientos por proyectos con el respectivo responsable y con la fecha de entrega.

La estructura es importante porque establece una serie de procedimientos que permiten facilitar y estandarizar los procesos, permite las evaluaciones de calidad de servicio, así como del desempeño del personal para la mejora continua.

¿Por qué se recomienda que también se enfatice en la dimensión de recompensa? Primero porque salió baja y hay una amplia variedad de opciones que se pueden implementar. En segundo lugar, porque está comprobado que las personas no reducen sus motivos para seleccionar a una compañía o quedarse en ella únicamente por la remuneración, sino también por su ambiente, por los beneficios e incentivos adicionales que esta le pueda otorgar y el trato humano que se les brinde.

Lo idóneo es que el desarrollo del personal influya en las diferentes áreas como la personal, la profesional y la social. Es cierto que la compañía ayuda a que sus colaboradores de alguna u otra manera se realicen en estas áreas, pero a mayores esfuerzos mayor será la fidelidad del colaborador y mejor será la calidad de su desempeño.

Conclusiones y recomendaciones

Se diagnosticó un ambiente agradable con un trato muy humano, instalaciones

que propias y organizadas con problemas en comunicación, cargas de trabajo y falta de incentivos.

El clima organizacional en general se evaluó con un 78%, porcentaje que se analiza a continuación.

El potencial humano con el que se evalúa a la institución educativa T.S. es de un 80% y se caracteriza por la innovación, tecnológica, de infraestructura y en metodología. El liderazgo es positivo, aunque se deben de realizar esfuerzos para retroalimentar a los trabajadores y delegar funciones sin interrumpir las decisiones del responsable, aunque sí se le pueden dar instrucciones detalladas. Delegar implica no interferir en las decisiones que tome el subalterno y que si es necesario tomar otro rumbo primero se converse con el responsable y que sea él quien haga los cambios.

Perciben un ambiente cómodo, aunque con mucha carga de trabajo para algunas posiciones, así como falta de incentivos. Se recomienda la contratación de personal de medio tiempo para liberar la carga a los profesores que están con más trabajo.

El diseño organizacional de la institución fue la variable más baja con un promedio de 70% y con todas sus áreas evaluadas por debajo del 80%, incluye la estructura, la comunicación, la toma de decisiones y la remuneración, la primera requiere

realizar procesos y medir la calidad del servicio dado, el segundo presenta problemas entre los diferentes departamentos, así como la no obtención de la información necesaria en el momento que se requiere.

En cuanto a la toma de decisiones, se desean que sea equitativa, se investigue lo suficiente y se les tome en cuenta.

Con respecto a la remuneración se desea que sea más justa, por lo que se recomienda una revisión del mercado y de los salarios actuales en la compañía. Para evitar que la gente sienta un que su pago no es equitativo se puede proceder a realizar una tabla de remuneraciones con base en niveles; así los trabajadores, al realizar ciertas tareas o al pasar el tiempo, tengan la posibilidad de ir escalando. Esto puede ser de gran ayuda para el desempeño y por ende los resultados de la institución. Dicho proceso debe ser bien explicado a los colaboradores, ya que entre mejor rendimiento tenga un trabajador tiene derecho a ganar más.

La cultura de la organización del centro educativo T.S. obtuvo una evaluación del 84% siendo esta el área más fuerte de la compañía. Se debe de sacar provecho de la identificación que los trabajadores tienen hacia la compañía y mejorar la dimensión de conflicto y cooperación.

Se realizó una herramienta que permite la evaluación periódica del clima

organizacional, la cual fue muy bien aceptada por la mayoría de los colaboradores y permitió identificar variables y dimensiones que están con una puntuación deficiente, esto a su vez permite mejoras que, al ser aplicadas, es muy probable repercutan en la consecución de los objetivos.

Adicional a lo recomendado anteriormente, es necesario promover actividades sociales entre los trabajadores en donde realmente puedan estar todos los colaboradores para que compartan y derribar un poco esas barreras entre departamentos. Las actividades se pueden planear por año y van desde las celebraciones de los cumpleaños por mes o bimestre, celebraciones del día de las madres, padres, de navidad, celebraciones de reconocimiento. Se pueden implementar programas de reconocimientos, por ejemplo: el trabajador del mes, actividades de estrategias para equipos, entre otras.

Es importante la administración del recurso humano para que se establezcan los perfiles de puestos y que cada quién sepa cuáles son sus funciones y qué se espera de ellos, para realizar evaluaciones del desempeño y evaluaciones del clima laboral, con el fin de mejorar, cumplir los objetivos y crecer.

Adicional a lo anterior hubo un sondeo sobre acoso laboral y sexual, donde se encontraron tres denuncias de acoso laboral y una de acoso sexual. Dichas

denuncias deben investigarse lo más pronto posible para frenar las situaciones que se estén dando, debido a que la institución no lo promueve y se aleja mucho de los valores que desea fomentar. Además, puede haber repercusiones a nivel legal, económico y en la imagen de la empresa. Se recomienda, además, una capacitación para los colaboradores.

Referencias

Alcover, C., Moriano, J., Osca, A., y Topa, G. (2012) *Psicología del Trabajo*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Cota, J. (2012) *Diagnosis Del Clima Organizacional En El Departamento De Registro Escolar En Una Institución De Educación Superior*. Recuperado de:
www.uv.mx/iiesca/files/2012/10/06/CA201501.pdf

Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5 Ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Ivancevich, Konopaske, and Matteson (2007) *Organizational Behavior & Management*. (8th Ed.). Boston: McGraw-Hill.

Ministerio de Salud de la República del Perú. (2009) Documento Técnico:

Metodología para el Estudio del Clima Organizacional - V. 02. Recuperado de:
http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodologia_clima.pdf

Parke, M. R., y Myeong-GU, S. (2017). *The Role of Affect Climate in Organizational Effectiveness*. *Academy of Management Review*, 42(2), 334-360. doi:10.5465/amr.2014.0424

Pozveh, A. Z., y Karimi, F. (2016). *The Relationship between Organizational Climate and the Organizational Silence of Administrative Staff in Education Department*. *International Education Studies*, 9(6), 120-129.

Anexos

Anexo 1. Preguntas de acuerdo con Variables y dimensiones

Variable	Indicador	Inciso	Pregunta
Potencial Humano	Liderazgo	Son delegadas las responsabilidades con claridad	2
		Se siente apoyado por sus superiores y en confianza.	5
		Recibe retroalimentación de su desempeño, buena y mala.	14
		Mi supervisores conocen y entienden mis necesidades	20
	Innovación	Puedo desarrollar mi ingenio y creatividad	15
		Se busca constantemente hacer las cosas de una mejor manera	10
		Considero que la innovación es parte de la Institución	39
		Mis compañeros y yo tomamos iniciativas para resolver problemas	18
	Recompensa	Considero que los beneficios son razonables	37
		Se reconocen habitualmente las buenas labores realizadas	6
		Se premia y reconoce a los trabajadores	7
		Existen incentivos para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	32
	Confort	La empresa pone a mi disposición los materiales que necesito para laborar.	29
		Las instalaciones son agradables y cómodas	26
Tengo lugares en dónde compartir con mis compañeros		1	
Considero que la cantidad de trabajo que tengo es saludable		40	
Diseño Organizacional	Estructura	Los trámites en la organización son sencillos	24
		Existen normas y reglas claras	31
		La organización se preocupa por evaluar la calidad del servicio	28
		Las tareas que desempeño son acordes a mi puesto de trabajo	25
	Toma de decisiones	Considero que la toma de decisiones y las ordenes son justas.	38
		Las decisiones se toman en el nivel que deben tomarse	27
		Se busca información previa para a toma de decisiones	9
		Se toma en cuenta la opinión de los trabajadores para la toma de decisiones	4
	Comunicación organizacional	Mis supervisores me escuchan y son receptivos a las ideas que propongo	17
		La comunicación con mis compañeros fluye con facilidad	30
		Recibo a tiempo la información necesaria para realizar mi trabajo	13
		Existe buena comunicación entre áreas	33
	Remuneración	Recibo mi pago a tiempo.	11
		Considero que el pago equitativo en la organización (pago parecido para puestos similares)	42
Considero que mi salario y beneficios son razonables.		35	
Percibo que mi remuneración es adecuada de acuerdo con el trabajo que realizo.		16	
Cultura de la Organización	Identidad	Conozco la misión, visión y valores de la compañía	44
		Considero mis labores importantes para la compañía	43
		Me interesa el desarrollo de la Institución	23
		Mi trabajo contribuye directamente al logro de los objetivos de mi organización	19
	Conflicto y Cooperación	Recibo ayuda de mis compañeros cuando lo necesito	12
		Considero que mi jefe inmediato maneja bien los conflictos	36
		En general en la organización hay un manejo adecuado de los problemas que se presentan	34
		Considero que existe una cultura de colaboración sin importar el rango.	41
	Motivación	Se estimula a un buen desempeño en la organización	8
		Me siento satisfecho con mi puesto de trabajo	22
		Me siento satisfecho en la Institución	21
		Siento que la compañía satisface mis necesidades personales y profesionales	3

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2.

Encuesta para el Diagnóstico del Clima Organizacional de la Institución Educativa T.S.

Estimado Colaborador:

De la manera más respetuosa yo Delia Porras en calidad de investigadora le solicito su colaboración en llenar la encuesta para el Diagnóstico del Clima Organizacional de la Institución Educativa en la que usted labora.

El objetivo de la Investigación es diagnosticar el Clima Organizacional de la Organización T.S. el segundo trimestre del 2017 con el fin de que proporcione los insumos necesarios para realizar una propuesta de mejora.

La investigadora se compromete a proteger el derecho de privacidad de la información y no revelará de ninguna forma la información específica de ningún participante de la encuesta.

Mi contacto para cualquier información adicional es d-porras@live.com

Instrucciones:

Por favor con la mayor honestidad conteste el siguiente cuestionario.

No hay respuestas buenas o malas, se quiere saber lo que cada uno de los que trabajan en la Institución piensan.

Seleccione del 1 al 5 la opción que más se parece a lo que actualmente vive en su trabajo, únicamente una opción por inciso. Dónde:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: totalmente de acuerdo.

1: Totalmente en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

Inciso	1	2	3	4	5
1 Tengo lugares en dónde compartir con mis compañeros					
2 Son delegadas las responsabilidades con claridad					
3 Siento que la compañía satisface mis necesidades personales y profesionales					
4 Se toma en cuenta la opinión de los trabajadores para la toma de decisiones					
5 Se siente apoyado por sus superiores y en confianza.					
6 Se reconocen habitualmente las buenas labores realizadas					
7 Se premia y reconoce a los trabajadores					
8 Se estimula a un buen desempeño en la organización					
9 Se busca información previa para a toma de decisiones					
10 Se busca constantemente hacer las cosas de una mejor manera					
11 Recibo mi pago a tiempo.					
12 Recibo ayuda de mis compañeros cuando lo necesito					
13 Recibo a tiempo la información necesaria para realizar mi trabajo					
14 Recibe retroalimentación de su desempeño, buena y mala.					
15 Puedo desarrollar mi ingenio y creatividad					
16 Percibo que mi remuneración es adecuada de acuerdo con el trabajo que realizo.					
17 Mis supervisores me escuchan y son receptivos a las ideas que propongo					
18 Mis compañeros y yo tomamos iniciativas para resolver problemas					
19 Mi trabajo contribuye directamente al logro de los objetivos de mi organización					
20 Mi supervisor conoce y entienden mis necesidades.					

1: Totalmente en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

Inciso	1	2	3	4	5
21 Me siento satisfecho en la Institución					
22 Me siento satisfecho con mi puesto de trabajo					
23 Me interesa el desarrollo de la Institución					
24 Los trámites en la organización son sencillos					
25 Las tareas que desempeño son acordes a mi puesto de trabajo					
26 Las instalaciones son agradables y cómodas					
27 Las decisiones se toman en el nivel que deben tomarse					
28 La organización se preocupa por evaluar la calidad del servicio					
29 La empresa pone a mi disposición los materiales que necesito para laborar					
30 La comunicación con mis compañeros fluye con facilidad					
31 Existen normas y reglas claras					
32 Existen incentivos para que yo trate de hacer mejor mi trabajo					
33 Existe buena comunicación entre áreas					
34 En general en la organización hay un manejo adecuado de los problemas que se presentan					
35 Considero que mi salario y beneficios son razonables.					
36 Considero que mi jefe inmediato maneja bien los conflictos					
37 Considero que los beneficios son razonables					
38 Considero que la toma de decisiones y las ordenes son justas.					
39 Considero que la innovación es parte de la Institución					
40 Considero que la cantidad de trabajo que tengo es saludable					
41 Considero que existe una cultura de colaboración sin importar el rango.					

1: Totalmente en Desacuerdo 2: En Desacuerdo 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

Inciso		1	2	3	4	5
42	Considero que el pago equitativo en la organización (pago parecido para puestos similares)					
43	Considero mis labores importantes para la compañía					
44	Conozco la misión, visión y valores de la compañía					
INFORMACIÓN ADICIONAL						
45	Conoce a algún trabajador de la compañía que esté siendo víctima de acoso laboral por otro trabajador de la compañía (emocional o físico).	NO			SI	
46	Conoce a algún trabajador de la compañía que esté siendo víctima de acoso sexual por otro trabajador de la compañía.	NO			SI	
Mencione 3 aspectos positivos de la compañía						
1						
2						
3						
Mencione 3 aspectos que considera que la compañía debe de mejorar						
1						
2						
3						
Hay alguna otra cosa que considere necesaria escribir:						
¡Gracias por su tiempo y colaboración!						

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 3.

Tema de investigación: Diagnóstico del Clima Organizacional de la Institución Educativa T.S.

<p>Problema general: Nunca se ha realizado una evaluación de clima organizacional, ni se cuenta con una herramienta para esto y la empresa ha venido experimentando una serie de cambios por lo que se desea conocer la satisfacción del personal para encauzar el desarrollo del personal y prever problemas.</p>		
<p>Objetivo general: Diagnosticar el Clima Organizacional de la Organización T.S. el segundo trimestre del 2017 con el fin de que proporcione los insumos necesarios para realizar una propuesta de mejora.</p>		
Objetivos específicos	Variable de estudio (mínimo uno por objetivo)	Indicadores Los necesarios que den respuesta a
Objetivo específico 1: Identificar el Potencial Humano con el que cuenta el centro educativo T.S.	Potencial Humano	Confort Innovación Liderazgo Recompensa
Objetivo específico 2: Analizar el Diseño Organizacional del centro Educativo T.S.	Diseño Organizacional	Estructura Toma de decisiones Comunicación Organizacional Remuneración
Objetivo específico 3: Conocer la Cultura de la Organización del centro educativo T.S.	Cultura de la Organización	Identidad Motivación Conflicto y Cooperación
Objetivo específico 4: Diseñar y aplicar una herramienta de evaluación del Clima Organizacional que permita la evaluación periódica.	Satisfacción	Cantidad de Satisfacción
	Potencial Humano	Cantidad de Confort Cantidad de Innovación Cantidad de Liderazgo Cantidad de Recompensa Promedio total de cantidad de Potencial Humano
	Diseño Organizacional	Cantidad de Estructura Cantidad de Toma de decisiones Cantidad de Comunicación Organizacional Cantidad de Remuneración Promedio total de cantidad de Diseño Organizacional
	Cultura de la Organización	Cantidad de Identidad Cantidad de Motivación Cantidad de Conflicto y Cooperación Promedio total de cantidad de Cultura de la Organización