

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGIA



**Clima organizacional de los trabajadores de la unidad de
gestión Educativa Local de Asunción 2017**

Tesis para obtener el título de Licenciada en Psicología

Autor:

Llamoctanta Trejo, Carmen Rosario

Asesor

Castro Santisteban, Martin

Huaraz-Perú

2018

1. Palabras Claves

Clima Organizacional.

KEYWORDS

Organizational Climate.

Línea de Investigación

Salud Pública

2. TITULO

Clima organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción 2017

3. RESUMEN

El presente trabajo de investigación sobre clima organizacional en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, es una investigación de tipo básica descriptiva con un diseño no experimenta y transversal. La muestra estuvo conformada por 36 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local. de Asunción el muestreo fue no probabilístico de participantes disponibles, para el recojo de información se utilizó el cuestionario de Litwing y Stringer (1968), adaptado por Dávila y Romero (2010) tuvo como objetivo determinar el nivel de percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción y cuyos resultados fueron percepción muy buena el 5,6% Bueno 66,7%, Regular 22,1%, Malo 5,6 % y Muy Malo 00%, es decir la percepción tiene un nivel “Bueno”, también se presentan los resultados por dimensiones e indicadores

Palabras claves: Clima Organizacional, trabajadores, Unidad de Gestión educativa

4. ABSTRACT

The present investigation assignment about labor environment regarding the local educative management unit's workers is a basic descriptive research with a no experimental and transversal design. The sample was composed of 36 workers from the aforementioned unit in Asuncion. The survey was not probabilistic and included available subjects. To gather the information, the Litwing and Stringer questionnaire (1968) was applied, which was adapted by Davila and Romero (2010). Its objective was to determine the perception level related to labor environment perceived by the aforementioned workers. The results were: Very good (5.6%), Good (66.7%), Regular (22.1%), Bad (5.6%), and Very bad (0%). That is, the outcome is mostly good, and the results are also shown using indicators and dimensions

Keywords: organizational climate, workers, Educational Management Unit

ÍNDICE DE CONTENIDOS	<i>Pág.</i>
Palabra clave.....	II
Título.....	III
Resumen.....	IV
Abstrac.....	V
Índice de Contenidos.....	VI
Índice de Tablas	VIII
5. Introducción	09
5.1. Antecedentes y fundamentación científica	09
Antecedentes	
Fundamentación científica	12
Recorrido hacia la definición de Clima Organizacional	12
Base Teórica	
Recorrido hacia la investigación de Clima Organizacional	20
Base teórica. Enfoque de Litwin y Stringer (1968)	24
Importancia del Clima Organizacional	24
Marco Conceptual	30
Clima organizacional	30
Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción	31
Provincia de Asunción	34
5.2. Justificación de la Investigación	36
Aporte Teórico	
5.3. Problema	38
5.4. Conceptuación o conceptualización de la variable	40
5.5. Hipótesis	43
5.6. Objetivo	43
Objetivo General	43
Objetivos Específicos	43
6. Método	44
6.1. Tipo y diseño de investigación	44
Diseño de estudio	44
6.2. Población y muestra (marco muestral)	44
Población	44
Muestra	

6.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
Técnica	
Instrumento	
Instrumento para medir Clima Organizacional	
Ficha técnica	
6.4. Procedimiento para el recojo de información. Protección de los derechos humanos.	47
6.5. Procesamiento y análisis de la información	<u>47</u>
7. Resultados	48
Análisis	
Discusión	<u>57</u>
8. Conclusiones y Recomendaciones	64
8.1. Conclusiones	
Recomendaciones	<u>68</u>
9. Referencia Bibliográfica	<u>72</u>

ÍNDICE DE TABLAS	Pág.
Tabla 1: Cuadro Cronológico por autor sobre las dimensiones del Clima Organizacional. (Primera parte)	17
Tabla 1: Cuadro Cronológico por autor sobre las dimensiones del Clima Organizacional. (Segunda parte)	18
Tabla 1: Cuadro Cronológico por autor sobre las dimensiones del Clima Organizacional. (Tercera parte)	19
Tabla 1: Cuadro Cronológico por autor sobre las Dimensiones del Clima Organizacional. (Ultima parte):	20
Figura 1: Factores del sistema organizacional Modelo Litwin y Stringer (1968)	28
Tabla 2 Matriz de Operacionalización de la variable	41
Tabla 3 Distribución de la población en estudio	45
Tabla 4 Niveles de percepción del Clima organizacional	48
Tabla 5 Niveles de percepción del Clima Organizacional por frecuencia y porcentaje	49
Tabla 6 Resultados sobre nivel de percepción de cada uno de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción	50
Tabla 7 resultados sobre la percepción del Clima Organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción por cada dimensión.	51
Tabla 8 Resultados por cada indicador de la dimensión estructura.	52
Tabla 9 Resultados por cada indicador de la dimensión responsabilidad	52
Tabla 10 Resultados por cada indicador de la dimensión recompensa	53
Tabla 11 Resultados por cada indicador de la dimensión desafío/riesgo	54
Tabla 12 Resultados por cada indicador de la dimensión relaciones	54
Tabla 13 Resultados por cada indicador de la dimensión cooperación	55
Tabla 14 Resultados por cada indicador de la dimensión estándares de desempeño	55
Tabla 15 Resultados por cada indicador de la dimensión de conflicto	56
Tabla 16 Resultados por cada indicador de la dimensión identidad	56

5 INTRODUCCION

5.1. Antecedentes y fundamentación científica

Antecedentes

Moreno (2016) Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los Docentes de la Escuela Académico Profesional De Enfermería de la Universidad Nacional del Santa 2016. El presente trabajo de investigación es de tipo cuantitativo, descriptivo, correlacional y de corte transversal, sustentado en la teoría del clima organizacional de Likert (1969) y la teoría bifactorial de Herzberg (1959), tuvo como objetivo conocer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Académico Profesional de Enfermería de la Universidad Nacional del Santa 2016. La población estuvo constituida por 10 docentes con vínculo laboral; a quienes se aplicó los instrumentos sobre clima organizacional de Palma (2003) y de Satisfacción Laboral Docente de Álvarez (2003).

Los resultados permitieron concluir que:

- El 60,0% de los docentes presentó un nivel de satisfacción moderado y alto (40,0%).
- El 80,0% de los docentes presentó nivel favorable de clima organizacional, 20,0% evidenció nivel desfavorable de clima organizacional.
- No existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral docente ($p > 0.05$); se acepta la hipótesis nula.

Alva y Domínguez (2013) Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote, 2013. El presente trabajo de investigación se elaboró con el objetivo de determinar si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote en el 2013. Fue una investigación cuantitativo-descriptiva-correlacional con un diseño no experimental transversal, que se trabajó con una muestra de 332 trabajadores de esta casa de estudios, y para recolectar los datos se utilizaron dos instrumentos (cuestionarios tipo escala). Los datos se procesaron con los programas Excel y SPSS, y para

comprobar la hipótesis se empleó la prueba χ^2 , la correlación de Pearson y un análisis de regresión múltiple. Se determinó que sí existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, por lo que la comunicación y las condiciones laborales son las dimensiones del clima organizacional más determinantes para la satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote.

Pérez (2012) en su Tesis doctoral: “Estudio descriptivo del clima organizacional del Centro Medico de Caracas a través de las dimensiones postuladas por Litwin y Stringer”. Planteó como objetivo general la evaluación del clima organizacional en el Centro Medico de Caracas, institución hospitalaria privada, según la percepción de sus directivos, directores y gerentes. Los objetivos específicos que se establecieron fueron describir el clima organizacional, identificar los rasgos del clima que ofrecen oportunidades de mejora y determinar el clima deseado en esta institución, desde la percepción sus directivos, directores y gerentes. El estudio se fundamentó en las postulaciones de Liwtin y Stringer (1968) quienes definieron nueve dimensiones para medirlo: la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, el conflicto y la identidad. La aproximación inicial para obtener una visión general de la institución se hizo siguiendo el modelo de las organizaciones como sistemas abiertos (Cummings y Worley, 2008) se utilizaron cuatro métodos de recolección de datos: la entrevista, el cuestionario, la revisión documental y el focus group. El análisis de los datos fue de tipo estadístico por una parte y cualitativo por otra. Entre los resultados que se destaca se pueden mencionar los siguientes: el clima total fue calificado como muy bueno, la percepción de algunas áreas podría estar incidiendo de forma desfavorable en la calificación del clima total, la dimensión más débil fue Recompensa y la de la mayor fortaleza Identidad, se desean cambios relacionados con la dimensión Estructura. Estas conclusiones podrían servir como soporte para una eventual decisión de la institución sobre las mismas.

Antezana y Ccanto (2015) en la tesis *Influencia del Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la Sede Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica* cuyos objetivos son: Determinar en qué medida influye el Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la Sede Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancavelica -2012. Y el método utilizado es el estudio descriptivo, con diseño de Investigación No Experimental: Transversal Descriptivo y Correlacional. Se utilizó como instrumento una encuesta de tipo de escala de Likert, el cual presenta validez de contenido evaluado por criterio de jueces expertos. Los resultados que se obtuvieron fueron: que, la influencia del clima organización en la gestión institucional de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa local de Huancavelica, se encuentra que, del total de 34 encuestados, 10 (29,4%) se hallan en la categoría regular y 24 (70,6%) se encuentran en la categoría favorable. Asimismo, estos muestran que no existe ninguno en la condición desfavorable. Por lo tanto, la mayoría de los encuestados se ubican en la categoría favorable, y en la Gestión Institucional, se encuentra que, del total de 34 encuestados, 03 (8,8%) se hallan en la categoría desfavorable, 11 (32,4%) se hallan en la categoría regular y 20 (58,8%) se encuentran en la categoría favorable. Por lo tanto, la mayoría de los encuestados se ubican en la categoría favorable. Conclusiones: El Clima organizacional; expresado en el potencial humano, influye en 58.8%, en el diseño organizacional, 64.7% y en la cultura organizacional, 85.3% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

Moreno (2008) en la Tesis de Grado, cuyo estudio es “Factores del clima organizacional y percepción de situaciones de estrés en una institución de la administración pública 2008”, esta investigación presenta como objetivo identificar los factores del clima organizacional según Litwin y Stringer que son percibidos como fuentes de estrés en los trabajadores de los departamentos de reclutamiento y selección y el departamento de prestaciones sociales del instituto venezolano de los seguros sociales, el tipo de muestreo utilizado fue

probabilístico y la muestra estuvo conformada por 42 trabajadores del instituto, las variables utilizadas fueron Clima Organizacional, dimensionada en estructura, responsabilidad, recompensa desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, y entidad según Litwin y Stringer (1968). Y como segunda variable el estrés, y sus dimensiones fueron las mismas que las del clima, pero adaptadas a que tan estresantes son percibidas por las personas esas condiciones. Como conclusiones de este estudio se destaca que los factores y dimensiones que son percibidos como estresantes por los trabajadores de estos departamentos fueron: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones y estándares. El factor más relevante fue la dimensión recompensa-

Fundamentación científica

Recorrido hacia la definición de Clima Organizacional

Según Carl Jung (1961) los antecedentes del concepto de Clima aplicado a las interacciones humanas se pueden encontrar en el libro de las transformaciones I Ching (libro oracular chino cuyos primeros textos se suponen escritos hacia el 1200 a. C.), en el que, mediante analogías, se establecen diversidad de actitudes a partir de la correlación entre el pensamiento y el estado de ánimo.

Para el mismo autor las actitudes son los mejores indicadores de un clima organizacional, ya que, al estar conformadas por emociones, van dando forma a la atmósfera grupal. Los sentimientos de odio, envidia, venganza, rencor, mala intención y descontento se producen a diario en las organizaciones.

La teoría acerca del clima organizacional se remonta a las ideas de Tolman (1926) de los mapas cognitivos definidos como "el esquema individual que construyen las personas, para darle sentido a su ambiente" (en Silva, 1992). Enfocando aspectos organizacionales Lewin (1939) relaciona comportamiento humano y ambiente a través del concepto de "atmósfera psicológica" en referencia a una realidad empírica susceptible de ser demostrada empíricamente como un "patrón relativamente duradero y estable de acciones e interacciones de la gente en la organización y que constituye un conjunto de fuerzas sociales sobre el individuo en ese ambiente".

Halpín y Crofts (1963) consideran que el clima es a la organización lo que la personalidad al individuo, lo entienden a partir de una serie de características organizativas. En un contexto educativo tienen en cuenta la cohesión entre la colectividad docente, grado de compromiso del cuerpo docente, moral del grupo, apertura de espíritu, consideración, nivel afectivo de las relaciones con la dirección y la importancia de la producción.

Forehand y Gilmer (1964) definieron el clima como el conjunto de características que describen a una empresa o institución y la distinguen de otras, siendo éstas relativamente estables e influyentes en los comportamientos de sus integrantes.

También clima se ha definido como "el sistema predominante de niveles de una organización combinando las diferentes características personales de los individuos, para hacer que una organización sea más efectiva" (Katz y Kahn, 1966).

Campbell et al. (1970) definen clima como un "conjunto de atributos específicos de una organización particular dentro de la organización que pueden ser inducidos por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno".

Litwin y Stringer (1968) si bien no hacen una definición exacta del clima, consideran que la posibilidad de crear diferentes climas en las organizaciones depende de los estilos de liderazgo, así como de la activación de componentes de la motivación, el desempeño y la satisfacción, provocando cambios aparentemente estables en los rasgos de personalidad.

Schnedider y Bartlett (1968) se basan en el apoyo proveniente de la dirección, interés por los nuevos empleados, conflicto independencia de los agentes, satisfacción y estructura organizacional.

Para (Schneider y Snyder, 1975) el clima organizacional es una característica de las organizaciones que se desprende de las descripciones que los sujetos realizan

acerca de las políticas, prácticas y condiciones que existen en el ambiente de trabajo.

Anastassiou y Haz, (1980 en Justiniano, 1984), se refieren a clima como "la percepción que los miembros de una organización tienen de las características que la describen y la diferencian de otras organizaciones, influyendo estas percepciones en el comportamiento organizacional de los miembros.

Por otro lado, James y Sells (1981), en Silva, (1992), indicaron que "el clima son representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y el significado de la situación para el individuo".

Para Crane (1981) el clima es el representante del completo sistema social generado por el trabajo en grupo. Desde dicha óptica observamos con claridad que el ambiente laboral que se vive al interior de la empresa acusa gran parte de su funcionamiento relacional, pudiendo influir tanto en el estado, como en el comportamiento y satisfacción de sus miembros.

Brunet (1987) define clima como las actitudes subyacentes a los niveles, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización.

Justiniano, 1984 sintetizando todas las definiciones de clima organizacional ilustra el concepto de clima en cuatro ideas fundamentales: clima es la percepción de los miembros de la organización; que no necesariamente refleja la realidad tal cual es; que es fundamental conocer las percepciones que tienen las personas de la organización; y que la existencia de un clima que caracteriza a cada organización, diferencia una de otra.

Reichers y Schneider (1990) consideran que el clima es la percepción compartida sobre la manera como ocurren las situaciones en el entorno laboral. Más precisamente, el clima es referido a la percepción común respecto a las normas, políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

Según Rodríguez, (1992), el concepto de clima apunta a "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo".

Para Cabrera (1999) el clima es el medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad.

Martínez (2001) señaló que el clima organizacional "es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias para la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros)".

McKnight y Webster (2001) definen clima organizacional como las percepciones colectivas de los empleados sobre las prácticas y procedimientos de la organización, incluyendo qué conductas son esperadas y recompensadas. El clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de "orientaciones-niveles" en torno a la organización como un "todo", que influye en la conducta de los individuos que la integran con respecto a la efectividad organizacional.

Silva (2002) se refiere a clima como "El ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas organizacionales, que se refleja en las relaciones interpersonales"

Gonçalves (2004) considera el clima como el fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, adaptación, seguridad laboral, calidad, etc.).

Para Pérez de Maldonado (2004) el clima organizacional es un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo – grupo – condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado de las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo.

Recientemente Chiavenato (2007) define El clima organizacional como “la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta”

En este recorrido varios de estos autores delimitando la conceptualización de clima organizacional establecieron dimensiones o aspectos esenciales que permiten definir al clima, a estas dimensiones a su vez se les adjudicó indicadores lo que hace posible que el clima organizacional sea medible como variable y permite obtener datos e información de una organización o de una institución.

A continuación, se despliega cuadro cronológico donde se presenta las distintas dimensiones establecidas por distintos autores para definir clima organizacional y sobre los cuáles en algunos casos se diseñaron instrumentos y herramientas especiales de medición y diagnóstico del clima en una organización:

Tabla 1: Cuadro Cronológico por autor sobre las dimensiones del Clima Organizacional. (Primera parte):

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR AUTOR
1963	Halpin y Crofts	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cohesión entre el cuerpo docente 2. Grado de compromiso del cuerpo docente 3. Moral de grupo 4. Apertura de espíritu 5. Consideración 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección 7. Importancia de la producción
1965	Forehand y Gilmer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño de la organización 2. Estructura Organizacional 3. Complejidad sistemática de la organización 4. Estilo de liderazgo 5. Orientación de fines
1967	Likert	<ol style="list-style-type: none"> 1. Métodos de mando 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación 3. Naturaleza de los procesos de comunicación 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción 5. Toma de decisiones 6. Fijación de los objetivos y de las directrices 7. Proceso de control 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento
1968	Litwin y Stringer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo / Desafío 5. Calidez / Relaciones 6. Apoyo / Cooperación 7. Normas / Estándares de desempeño 8. Conflicto 9. Identidad
	Schneider y Bartlett	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo proveniente de la dirección 2. Interés por los nuevos empleados 3. Conflicto 4. Independencia de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura organizacional
	Meyer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas 4. Recompensa 5. Claridad organizacional 6. Espíritu de trabajo

Fuente: Tomado de Bustamante, D.; Hernández, J. y Yáñez, L. (2010) Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca. Chile. Revista Estudios Seriadados en Gestión de Salud; año 5 N° 11. Chile

. Tabla 1. Continuación: Cuadro Cronológico por Dimensiones del Clima Organizacional. (Segunda parte):

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR AUTOR
1969	Friedlander y Margulies	1. Empeño 2. Obstáculos o trabas 3. Intimidación 4. Espíritu de trabajo 5. Actitud 6. Acento puesto sobre la producción 7. Confianza 8. Consideración
1970	Bowers y Taylor	1. Apertura a los cambios tecnológicos. 2. Recursos Humanos. 3. Comunicación. 4. Motivación. 5. Toma de decisiones
1971	Payneetal	1. Tipo de organización 2. Control
1973	Pritchard y Karasick	1. Autonomía 2. Conflicto contra cooperación 3. Relaciones sociales 4. Estructura organizacional 5. Recompensa 6. Relación entre rendimiento y remuneración 7. Niveles de ambición de la empresa 8. Estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización 11. Apoyo
1974	Lawleretal	1. Competencia, eficacia 2. Responsabilidad 3. Nivel práctico concreto 4. Riesgo 5. Impulsividad
1975	Gavin	1. Estructura organizacional 2. Obstáculo 3. Recompensa 4. Espíritu de trabajo 5. Confianza y consideración de parte de los administradores 6. Riesgos y desafíos

Fuente: Tomado de Bustamante, D.; Hernández, J. y Yáñez, L. (2010) Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca. Chile. Revista Estudios Seriadados en Gestión de Salud; año 5 N° 11. Chile.

Tabla - Continuación: Cuadro Cronológico por autor sobre las Dimensiones del Clima Organizacional. (Tercera parte):

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR AUTOR
1977	Steers	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Refuerzo 3. Centralización del poder 4. Posibilidad de cumplimiento 5. Formación y desarrollo 6. Seguridad contra riesgo 7. Apertura contra rigidez 8. Estatus y moral 9. Reconocimiento y retroalimentación 10. Competencia y flexibilidad organizacional
	Newman	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estilo de supervisión 2. Característica de la tarea 3. Relación entre el desempeño y recompensa y recompensa 4. Motivación laboral 5. Equipo y distribución de personas y materiales 6. Entrenamiento 7. Políticas sobre toma de decisiones 8. Espacio de trabajo 9. Presión para producir 10. Responsabilidad e importancia del trabajo
1979	Campbell y Col	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía individual 2. Estructura 3. Orientación de la recompensa 4. Consideración, calidez y apoyo
	James y Jones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Categoría Características de trabajo y rol 2. Categoría Característica de liderazgo 3. Categoría Característica de grupo de trabajo 4. Categoría Característica de la organización
1981	Crane	<ol style="list-style-type: none"> 1. La autonomía. 2. La estructura. 3. La consideración. 4. La cohesión. 5. Misión e implicación
1987	Brunet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepción del clima como la medida múltiple de los atributos organizacionales (visión "objetiva"). 2. El clima como la medida perceptual de los atributos individuales. 3. El clima como la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

Fuente: Tomado de Bustamante, D.; Hernández, J. y Yáñez, L. (2010) Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca. Chile. Revista Estudios Seriados en Gestión de Salud; año 5 N° 11. Chile.

Tabla 1. Continuación: Cuadro Cronológico por autor sobre las Dimensiones del Clima Organizacional. (Ultima parte):

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR AUTOR
1990	Reichers y Schneider	1. Normas 2. Políticas 3. Prácticas y procedimientos
1992	Rodríguez	1. Ambiente físico. 2. Relaciones Interpersonales. 3. Regulaciones formales.
2001	McKnight y Webster	1. Procedimientos de la organización. 2. Conductas. 3. Recompensas.
2004	Gonçalves	1. Motivación.
	Pérez de Maldonado	1. Condiciones de trabajo. 2. Relaciones interpersonales

Fuente: Tomado de Bustamante, D.; Hernández, J. y Yáñez, L. (2010) Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca. Chile. Revista Estudios Seriados en Gestión de Salud; año 5 N° 11. Chile.

Líneas de investigación sobre el Clima Organizacional

El origen del estudio de clima organizacional nace de dos escuelas denominadas Escuela de la Gestalt y escuela Funcionalista (Marín, 2003 y Rodríguez, 2010).

El enfoque de la Gestalt menciona que “el todo es mayor que la suma de sus partes” y que los individuos captan su entorno basados en juicios percibidos y deducidos por ellos mismo. El clima social apareció con las investigaciones de Lewin, Lippitt y White (1939, citados en Marín, 2003 & Rodríguez, 2010), después surge la corriente denominada Magia de los 60 donde Argirys (1957) observa la centralización del poder de controlar, dirigir, planear y evaluar en manos de unos cuantos jefes; lo cual provocó que los subordinados se convirtieran en seres pasivos, con falta de responsabilidad y autocontrol. Al ver los resultados anteriores, propuso una mayor independencia a los subordinados en cuanto a la toma de decisiones y crear una cultura organizacional más informal (Marín, 2003 y Rodríguez, 2010).

El Enfoque Funcionalista reside en la observación de que el comportamiento de los individuos depende de su ambiente, al tiempo que las diferencias entre los individuos tendrían un rol importante en la adaptación del individuo respecto al medio (Marín, 2003 y Rodríguez, 2010).

Las diferencias fundamentales entre estas dos escuelas es que la Gestalt postula que el individuo es adaptativo al medio porque no tiene más opción y la Funcionalista realza las diferencias individuales en el proceso de adaptación al medio.

A mediados de 1960, la investigación sobre clima se centra en las cualidades subjetivas (Likert, 1961) señalando cómo una atmósfera de trabajo, que mantiene un clima de apoyo, genera un mejor nivel en el rendimiento de los sujetos. Así mismo, Litwin y Stringer (1968) realizaron un experimento similar al de Lewin (1939), concluyendo que la posibilidad de crear diferentes climas en las organizaciones depende de los estilos de liderazgo, así como de la activación de componentes de la motivación, el desempeño y la satisfacción, provocando cambios aparentemente estables en los rasgos de personalidad (Astudillo, 1985). Brunet (1987), afirma que, desde el punto de vista de la correcta administración de la organización, es importante el estudio del clima, ya que el diagnóstico del clima organizacional en una organización permite y/o facilita:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen en el desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un proceso de cambio que indique al gerente los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Según García, M. (2009) autores como Robbins (1999) y Gibson, Ivancevich & Donnelly (1996) plantean que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización. Mientras para Ouchi (1992) identifica el clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una compañía.

Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), intentan destacar la importancia del clima laboral para promover la salud de los miembros de la organización, en

otras palabras, para promover la calidad de vida laboral y en consecuencia mejorar el rendimiento y posibilidades de éxito de la organización. Para lo cual proponen:

- Utilizar el ambiente laboral como fuente de salud.
- Evitar las consecuencias negativas de un clima organizacional negativo para la salud mental y física de sus trabajadores,
- Mejorar aspectos estructurales de la organización, como: el rendimiento, la rotación, el ausentismo y la identificación con la organización, entre otros.

Muchas investigaciones se han realizado en torno al tema del clima organizacional bajo distintos enfoques, a continuación, se mencionan algunas experiencias de investigación relacionadas con el estudio del clima organizacional en una organización:

Brito (2001) realizó un diagnóstico en Unisys de Venezuela con el fin de mostrar las fortalezas y debilidades de la organización de acuerdo a las percepciones de los trabajadores. Los resultados mostraron una percepción general positiva en cuanto el ambiente de trabajo, comunicación fluida y fácil acceso comunicacional con los supervisores.

Sayago Egle (s/f) ejecutó un estudio del clima organizacional para Distribuidora Polar Metropolitana, S.A. (DIPOMESA) donde obtuvo que la percepción de los colaboradores del clima en la organización fue estable y fue calificada en términos generales como “Muy Buena” y que los cambios que la Empresa había introducido habían afectado de manera favorable a todos.

Bustamante, D.; Hernández, J. y Yañez, L. (2010) realizaron un análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca. Chile., para ello diseñaron y validaron un instrumento propio explorando varias dimensiones de distintos autores, entre las cuales determinaron como esenciales y representativas para medir el clima del Hospital Regional de Talca: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Administración del Conflicto, Estilo de Supervisión, Motivación Laboral, Equipo y Distribución de Personas y Material,

Identidad, Estabilidad Laboral, Oportunidad de Desarrollo y Comunicación; luego de la aplicación y obtención de los resultados del diagnóstico concluyeron que “es posible afirmar que, el clima organizacional en los ambientes laborales es, efectivamente, la expresión de la percepción de los miembros de la organización hacia aquellos aspectos del ambiente de trabajo que están más inmediatos a la experiencia del individuo. Es importante destacar, que en una organización pueden existir diferentes percepciones que configuran climas globales y, eventualmente, sub-climas representativos de unidades y secciones particulares, lo cual puede ocurrir a partir de eventos y sucesos específicos que dan forma a grupos y sub grupos particulares de trabajo, sean estos por niveles jerárquicos o por atribución situacional, pero que, sin embargo, hacen al sistema y al conjunto conformando el clima de la organización como un todo.”

Dávila y Romero (2010) realizaron un estudio sobre la relación entre el Síndrome de Burnout y la percepción del clima organizacional en médicos del área de emergencia de clínicas y hospitales del área metropolitana de Caracas. Para esta investigación se utilizó el cuestionario de Litwin y Stringer (1968) para medir la variable de clima organizacional y relacionarla con las variables del síndrome de Burnout.

Castillo M., Pedraza N. (2011) de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, realizaron un estudio del clima organizacional de una empresa mediana del sector comercial de la zona centro de Tamaulipas, México, diagnosticando el ambiente laboral de la unidad de análisis MULTI explorando cada una de las dimensiones según el modelo de Litwin y Stringer (1968) obteniendo resultados de una “muy buena” y positiva percepción en general de toda la organización de parte de sus colaboradores.

Figuroa (2011) efectuó un diagnóstico para determinar el clima organizacional en Corporación Advisor, a través de observación no participante, censo y la aplicación del cuestionario de clima de Litwin y Stringer, encontrando que las percepciones de la mayoría de los empleados sobre cada una de las dimensiones

evaluadas, estaban por encima del 50% de satisfacción, lo cual significó que había un buen clima general pero con debilidades marcadas en las dimensiones identidad, recompensa y relaciones.

Torres (2011) efectuó un diagnóstico de clima organizacional en la empresa AEGIS utilizando el cuestionario de Litwin y Stringer encontrando que las dimensiones de Identidad, desafío y relaciones requerían tomar acciones inmediatas comenzando con la variable identidad debido a temas presupuestarios de la empresa.

Sanchez N., Betancourt M. y Falcón M. (2012) realizaron una investigación con el objetivo de evaluar la incidencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores y directivos de una instalación turística, concluyendo que efectivamente existen elementos que influyen en la dinámica del comportamiento empresarial, así como los principales indicadores que determinan el clima organizacional y que éste conduce la organización hacia la competitividad.

Base teórica. Enfoque de Litwin y Stringer (1968)

Para la evaluación del clima organizacional, se utilizará el modelo de Litwin y Stringer (1968), el cual ha sido ampliamente aplicado para evaluar el clima organizacional en cuanto a estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo-desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

Los estudios de Litwin y Stringer (1968), se consideran los más extensos que se hayan realizado en relación al Clima Organizacional, ya que analizaron el clima como una variable interpuesta (actúa como intermediario para enlazar otras variables) entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Los investigadores crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado industrial realista y competitivo. Sus estudios realzan la íntima relación entre liderazgo y clima. Variando el estilo de Liderazgo en una de las tres organizaciones simuladas Litwin y Stringer (1968) encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para los

empleados en torno a la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo.

La definición de clima organizacional hecha por George Litwin y Robert Stringer planteada en Psicología de las Organizaciones, Kolb, Rubin y McIntyre. (1977) Se plantea como una cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en la conducta de ellos, que también se puede traducir en las propiedades motivadoras del ambiente organizacional.

Litwin y Stringer (1968) en base a la definición de clima, desarrollaron un cuestionario de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización, este cuestionario está fundamentado en la teoría de motivación de McClelland-Atkinson. En su instrumento para medir el clima organizacional elaboraron una encuesta que se aplicó en varias estructuras organizacionales, la cual cubre nueve dimensiones.

Las dimensiones son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Para Litwin y Stringer (1968) estas dimensiones son: estructura organizacional de trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo-desafío, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

Según Sandoval (2004) para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Litwin y Stringer (1968) para el diseño de un instrumento de medición del clima organizacional se plantearon tres objetivos:

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.
- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Según Litwin y Stringer (1968), las dimensiones del clima organizacional, que no es más que las características susceptibles de ser medidas en una organización son las siguientes:

1. **Estructura:** enfoca el sentimiento que tienen los empleados acerca de las reglas, regulaciones, procedimientos y restricciones en el grupo a que se ven enfrentados para el desempeño de su labor. Destaca las vías formales que se encuentran presentes en una organización.
2. **Responsabilidad:** es el grado de compromiso que tiene el miembro de la organización con el trabajo a realizar. Se refiere al sentimiento que tiene el individuo de ser su propio jefe, tomar decisiones por sí solo y la idea de autonomía en el trabajo.
3. **Recompensa:** es la percepción que tiene un individuo de ser recompensado por un trabajo bien hecho. En este caso la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Desafío / Riesgo:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. Se enfoca en tomar riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones / Calor:** indica el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de un ambiente de trabajo grato, de buenas relaciones entre ellos y la prevalencia de grupos sociales amistosos.
6. **Cooperación / Ayuda:** es la percepción de ayuda mutua que tienen los miembros de la empresa por parte de los gerentes y otros empleados del grupo. Destaca el apoyo mutuo de niveles superiores e inferiores.
7. **Estándares de desempeño:** se refiere a la importancia percibida de las metas implícitas y explícitas, así como los estándares de desempeño, haciendo un buen trabajo y representando las metas tanto individuales como grupales.
8. **Conflicto:** los miembros de la organización aceptan las distintas opiniones que existen e intentan solucionar los problemas tan pronto surjan, intenta explicar las opiniones que se toleran en un ambiente de trabajo y la necesidad de sacar los problemas para ser escuchados en vez de ignorarlos. Es el grado

en que las diferencias personales pueden interferir en el buen desempeño de los empleados.

9. **Identidad:** destaca el sentimiento de pertenecer a la empresa y la sensación de compartir los objetivos personales con los miembros de la organización, identificándose con metas individuales y grupales para la organización.

Estas nueve dimensiones se utilizarán en la investigación para describir el clima organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima. Según Brunet (1987) el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción.

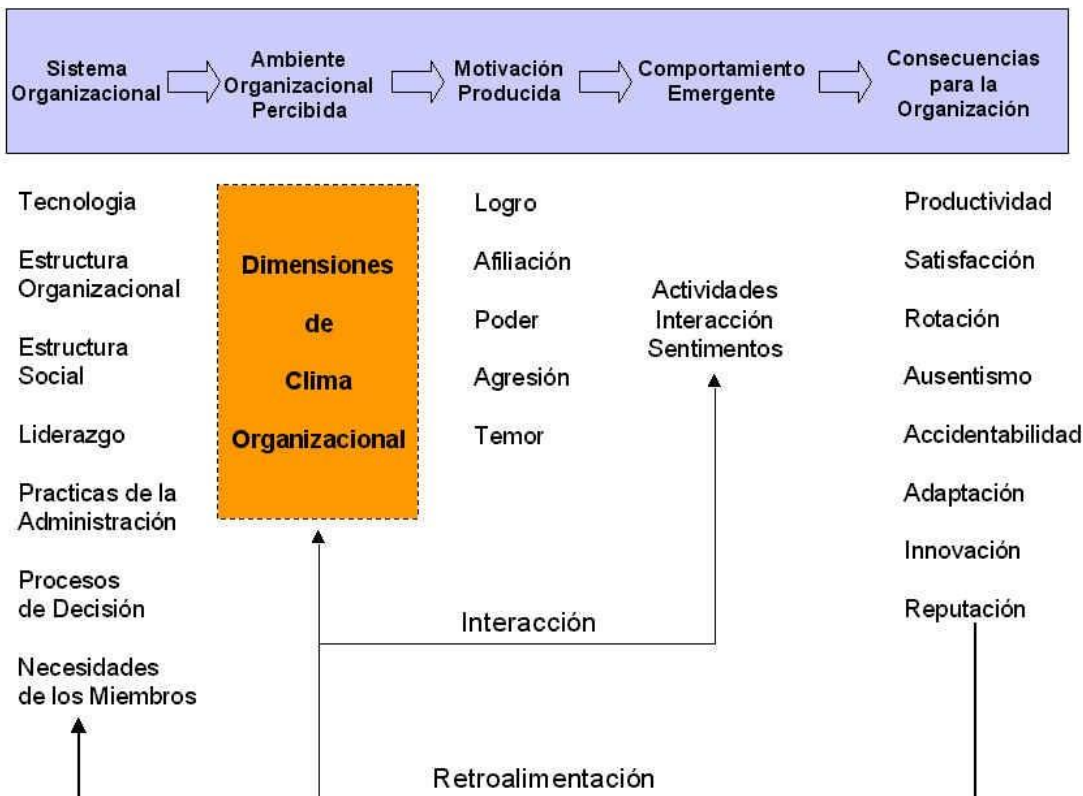
Entre los cuestionarios más utilizados está: El Cuestionario de Litwin y Stringer. De acuerdo con Litwin, el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación:

1. Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional;
2. Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo;

- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

Wigodski, Gonçalves y Sánchez afirman que Litwin y Stringer (1978) define el Clima Organizacional a través de siguiente esquema:

Figura 1: Factores del sistema organizacional Modelo Litwin y Stringer (1968)



Fuente: Litwin y Stringer (1978). Tabla Factores del sistema organizacional. Tomado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/alanis_1_g/capitulo2.pdf (2013).

Desde esta mirada el Clima Organizacional es un proceso por el cual transitan fenómenos objetivos tales como estructura, procesos de decisión, liderazgo, entre otros y evaluando estos procesos se logra medir cómo es percibida la organización repercutiendo en las motivaciones de los miembros de la organización y su respectivo comportamiento. Este comportamiento a su vez tiene consecuencias para la organización, por mencionar la Productividad, la satisfacción laboral, el ausentismo, el cumplimiento de tareas de cada miembro, etc.

Importancia del Clima Organizacional

Un empleado no opera en el vacío, lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece y qué es capaz de realizar. Estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional, y la opinión de su grupo de trabajo, para determinar cómo percibe su empleo y su ambiente. En otras palabras, el desempeño del empleado se gobierna no solo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja (Dessler, G., 1998).

El diagnóstico del clima dentro de una organización es fundamental; ya que por medio del mismo se identifican las áreas claves que están retrasando la producción, reduciendo la eficacia y que pueden generar costos inesperados en un futuro para la misma.

Para Márquez, M (2001), la importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. El estudio del clima organizacional no es para la organización un simple ejercicio académico del desempeño, o simplemente porque se hace cada año, sino para que ellos mismos examinen críticamente donde la organización y sus empleados pueden ser finamente orientados para generar los más altos niveles de desempeño.

Marco conceptual

Clima organizacional

La variable Clima Organizacional, es de nuestro interés y actualmente es un tema de gran importancia para todas las organizaciones e instituciones, ya que éstas tienen como objetivo principal alcanzar un incremento en la productividad, sin perder de vista el recurso humano, y esto sólo es posible buscando un mejoramiento continuo del medio ambiente de su organización o institución. Es así que Bustos, Miranda y Peralta (2001) establecen:

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 e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina clima organizacional. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de las personas que la integran.

En suma, el clima organizacional es un conjunto de propiedades, del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando en grupo o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de la organización. (Litwin y Stringer, (1968)

Aunque existen diversas definiciones de clima organizacional dadas a conocer por reconocidos investigadores del área de las empresas, se considera relevante el aporte realizado por los autores Litwin y Stringer, como se mencionaron anteriormente, quienes lo definieron como un concepto que describe la naturaleza subjetiva y objetiva del ambiente organizacional. Estas propiedades pueden ser percibidas o experimentadas por miembros de la organización.

Conforme el pasar de los años, el tema de clima organizacional, adquirió aún más relevancia para los investigadores, Litwin y Stringer en el año de 1968, ya que realizaron otros estudios sobre el clima organizacional.

En estudios realizados por Litwin y Stringer (Sandoval, C, 2004), se determinó que el clima organizacional posee nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, relaciones-calor, estándares de desempeño, conflicto e identidad, y que las mismas ayudan a explicar el clima existente en una determinada empresa. Litwin y Stringer después de arduos estudios y tiempo para analizar las variables y el contexto, operacionalizaron el clima a través de las percepciones que tienen los miembros sobre su ambiente de trabajo en la organización.

Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción

Son las personas que prestan servicios en la instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional, es decir es la instancia intermedia de gestión educativa, con autonomía en el ámbito de su competencia, esta instancia tiene como objetivo central acompañar y brindar asistencia técnica en la gestión administrativa y gestión pedagógica a las instituciones educativas. La jurisdicción territorial donde prestan servicio los trabajadores es la provincia de Asunción, la condición laboral de los mismos es diversa, es decir está conformada por trabajadores nombrados, designados, contratados en diversos regímenes laborales y con variados años de servicios que viene brindando a la institución.

Las funciones que cumple cada trabajador de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción, están formuladas en las Normas Legales por las cuales se rige cada uno de ellos, y son de responsabilidad funcional y administrativa el cumplimiento de las mismas, además están se deben al tipo de organización establecida y de acuerdo a la representación de la estructura orgánica de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción, la que a través de cumplimiento de tareas de cada uno de sus trabajadores debe:

- Contribuir a la formulación de la política educativa regional y nacional.

- Diseñar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo de su jurisdicción en concordancia con los Proyectos Educativos Regionales y Nacionales y con el aporte, en lo que corresponda, de los Gobiernos Locales.
- Regular y supervisar las actividades y servicios que brindan las Instituciones Educativas, preservando su autonomía institucional.
- Asesorar la gestión pedagógica, y administrativa de las Instituciones Educativas, bajo su jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional.
- Prestar apoyo administrativo y logístico a las instituciones educativas públicas de su jurisdicción.
- Asesorar en la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual de las instituciones educativas.
- Conducir el proceso de evaluación y de ingreso del personal docente y administrativo y desarrollar acciones de personal, atendiendo los requerimientos de la Institución Educativa, en coordinación con la Dirección Regional de Educación.
- Promover la formación y funcionamiento de redes educativas como forma de cooperación entre centros y programas educativos de su jurisdicción, las cuales establecen alianzas estratégicas con instituciones especializadas de la comunidad.
- Apoyar el desarrollo y la adaptación de nuevas tecnologías de la comunicación y de la información para conseguir el mejoramiento del sistema educativo con una orientación intersectorial.
- Promover y ejecutar estrategias y programas efectivos de alfabetización, de acuerdo con las características socio-culturales y lingüísticas de cada localidad.
- Impulsar la actividad del Consejo Participativo Local de Educación, a fin de generar acuerdos y promover la vigilancia ciudadana.
- Formular, ejecutar y evaluar su presupuesto en atención a las necesidades de los centros y programas educativos y gestionar su financiamiento local, regional y nacional.

- Determinar las necesidades de infraestructura y equipamiento, así como participar en su construcción y mantenimiento, en coordinación y con el apoyo del gobierno local y regional.
- Promover y apoyar la diversificación de los currículos de las Instituciones Educativas, en su jurisdicción.
- Promover centros culturales, bibliotecas, teatros y talleres de arte así como el deporte y la recreación, y brindar apoyo sobre la materia a los Gobiernos Locales que lo requieran. Esta acción la realiza en coordinación con los Organismos Públicos Descentralizados de su zona.
- Identificar las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo y desarrollar programas de capacitación, así como brindar facilidades para la superación profesional.
- Formular proyectos para el desarrollo educativo local y gestionarlos ante las instituciones de cooperación nacional e internacional.
- Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia.
- Informar a las entidades oficiales correspondientes, y a la opinión pública, de los resultados de su gestión.

La Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción se organiza de manera flexible teniendo en cuenta los siguientes órganos:

- a) Órgano de Dirección: Dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local.
- b) Órganos de Línea: Área de Gestión Pedagógica y Área de Gestión Institucional.
- c) Órgano de Asesoría: Asesoría Jurídica.
- d) Órgano de Participación: Consejo Participativo Local de Educación COPALE.
- e) Órgano de Apoyo: Área de Gestión Administrativa, Infraestructura y Equipamiento.
- f) Órgano de Control: Oficina de Control Institucional

Excepcionalmente, estos órganos pueden ser fusionados o desagregados en otros cuando las metas de atención y el presupuesto lo justifiquen, sea aprobado por

la Dirección Regional de Educación, y se tenga opinión favorable del Ministerio de Educación.

La alianza estratégica entre maestros, padres de familia, instituciones de gobierno y de la sociedad civil será la base fundamental para mejorar la calidad del servicio educativo que brinde la Unidad de Gestión Educativa local de Asunción.

Provincia de Asunción.

La provincia de Asunción es una de las veinte que conforman el departamento de Áncash en el Perú. Limita al Norte con la provincia de Yungay, al este con las provincias de Carlos Fermín Fitzcarrald y Huari y al Sur y al Oeste con la provincia de Carhuaz. Se localiza en la sierra centroriental del departamento. Tenía en 2016 una población estimada de 8.760 habitantes. Su capital es la ciudad de Chacas ubicada sobre los 3.350 msnm, en medio de una accidentada orografía. La provincia se divide en dos distritos: Chacas y Acochaca.

La mitad del territorio provincial se ubica dentro del Parque Nacional Huascarán, declarado Patrimonio de la Humanidad en 1985. Este territorio bastante agreste, tiene 38 lagunas y 14 picos nevados a los que se tienen acceso desde las ciudades de Chacas, Pampash, Huallin, Rayán, Cochash y Wecroncocha.

La provincia fue creada mediante Ley del 30 de diciembre de 1983, en el segundo gobierno del Presidente Fernando Belaúnde.

La provincia de Asunción posee una extensión territorial de 528,66 km² que representa el 1,47 % del territorio departamental. El distrito de Chacas posee una extensión de 447,69 km² que representa en 85 % del territorio provincial; el distrito de Acochaca posee una extensión de 80,97 km², que equivale al 15 % del territorio provincial.

Según Javier Pulgar Vidal, Asunción cuenta con las siguientes regiones naturales:

Quechua: comprende desde su punto más bajo, que está en el recorrido del río Chacapata en el distrito de Acochaca aguas al norte a 2500 msnm y en general el clima es semi templado, caracterizándose así por tener amplias parcelas de frutales a inmediaciones de Acochaca.

La capital provincial Chacas está ubicada en la parte alta de esta región a 3.359 msnm por lo que su clima es más variado; desde un calor intenso en épocas de sequía a un frío penetrante, con vientos fuertes en épocas de lluvia y durante las noches gélidas de junio y julio, ello por la influencia de la región Suni que la circula.

Suni o Jalca: se localiza en el declive oriental de la Cordillera Blanca, desde los 3500 msnm, hasta los 4000 msnm el relieve es generalmente empinado, aunque existen algunas extensiones planas o llanas llamadas pampas, como en la ruta a Patarcocha, Juytush, Camchas, Cruz pampa, etc. Su suelo es propicio para el cultivo de la papa y otros tubérculos. Las plantas típicas de esta región son: Kiswar, saúco, cantuta, quinua, haba, tauri. Los pastores presentan la piel endurecida, cobriza y cuarteada ocasionada por el intenso frío.

Janca: considerada a partir de los 4800 msnm, Asunción tiene el privilegio de compartir la Cordillera Blanca, En su vertiente oriental. El nevado de Yanarraju (5954 msnm) lo comparte con Yanama (Yungay); el nevado de Pacsac con Carhuaz (Distrito de Shilla), por cuyas inmediaciones atraviesa la carretera Carhuas-Chacas, a través de un tajo abierto en plena cordillera, en el lugar denominado Punta Olímpica. El nevado Copa Grande en cuyo término está la famosa Punta Portachuelo, se comparte con Carhuaz, el nevado Perlilla con Huari y Carhuaz.

En este contexto geográfico, Chacas nos ofrece un microclima por demás soportable; frío durante las precipitaciones del verano meridional (noviembre a marzo), aunque es de notar que las lluvias suelen ampliarse a otras estaciones por estar este lugar en plena sierra norte, cerca de las jalcas, días de intenso calor solar, durante los meses de mayo, junio, julio, agosto y mediados de septiembre

Servicios de educación

Las instituciones educativas de la Provincia de acuerdo a la información de la UGEL de Asunción, por niveles y modalidades suman 53. La provincia cuenta con:

- 18 de educación inicial.

- 26 del nivel primario.
- 09 de educación secundaria.
- 02 de educación básica alternativa.

Con convenios entre la Parroquia de Chacas y a la OMG, Asunción cuenta con: Un centro de educación tecnológico con especialidades en: Enfermería, Arte de tallados en madera, Andinismo, Guías de Alta Montaña, Mecánica, Electricidad y Arqueología.

Un centro de Educación Pedagógico.

El distrito con mayores centros educativos es Chacas (25) mientras que Acochaca cuenta con 21; distribuidos en las áreas urbanas y rurales.

Estos centros educativos albergan aproximadamente 4563 alumnos. En el Nivel Inicial 389; en el Nivel Primario; 1815; en el Nivel Secundario 2113 y en el nivel superior 210 alumnos. El nivel secundario comprende el 46,31 % de la población escolarizada, ya que incluye la secundaria de adultos. El nivel superior comprende el 4,6 % de la población de alumnos y solamente el 0,8% son alumnos de nivel ocupacional.

Tasa de analfabetismo

El analfabetismo se constituye en una de las principales barreras hacia el desarrollo. El área rural de la provincia está marcada por los altos índices de analfabetismo. A nivel provincial la Unidad de Gestión Educativa registra para la provincia 29,8 % de analfabetismo, muy por encima de la tasa nacional (8,1 %) así como la departamental (14 %) Según el Censo de población y vivienda de 2005; de las 20 provincias que conforman a Ancash, Asunción ocupa el decimosexto lugar en el número de habitantes analfabetos (1873).

5.2 Justificación de la Investigación

Aporte teórico.

El presente estudio nos permitirá describir la percepción de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, respecto al clima organizacional que predomina en esta institución, así mismo podremos describir las dimensiones del

clima organizacional y diferenciar las que deben ser fortalecidas en su práctica y las que necesitan ser trabajadas desde una perspectiva de mejora de modo que se pueden establecer claras ventajas comparativas con respecto a otras organizaciones del mismo sector educativo

Analizar el clima organizacional permite estudiar la percepción que los empleados tienen de su organización, el ambiente laboral y por ende se estima que también afecta el desempeño laboral, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes (Calva & Hernández, 2004).

De acuerdo a lo anterior, conocer el tipo de Clima Organizacional que se fomenta en la institución es de vital importancia para identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización, una vez identificadas servirá para adoptar decisiones que cambien el rumbo de la institución, más aún se podrá elaborar un plan de mejora como propuesta a la dependencia, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor clima organizacional, es decir este estudio permitirá implementar planes y estrategias de mejora continua en dicha organización, establecer un compromiso de reflexión integral ante las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, teniendo presente el hecho de que el buen clima organizacional es un factor determinante en la eficiencia de la gestión.

La presente investigación se justifica porque responde a un trabajo de investigación que responde a una realidad local y regional sobre el clima organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción. Porque los resultados encontrados han aportado evidencias fehacientes de una realidad de los trabajadores, los mismos que con su descripción apoyan a tomar medidas correctivas para propiciar un clima organizacional adecuado. Así mismo, los resultados aportan información válida para posteriores investigaciones y como antecedentes para otros investigadores y personas interesados en el tema.

5.3 Problema

En la actualidad a nivel mundial el clima organizacional cobra especial relevancia en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, en el que los aspectos del clima organizacional pueden convertirse en factores diferenciadores que posibiliten a una organización ser más exitosa que sus competidores. Así se constata en el medio empresarial e institucional, que a lo largo de los últimos años en todas ellas se han implementado una serie de estrategias para generar un adecuado clima organizacional, que permita al trabajador desarrollar todas sus habilidades, destrezas, conocimientos, relaciones interpersonales y capacidades intelectuales. Todo ello contribuye y encamina en el logro de los objetivos de la organización.

García (2009), en su tesis “Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Docente en instituciones educativas de la UGEL 14 OYÓN”, tuvo como objetivo investigar a relación existente entre ambas variables. El diseño de la investigación fue descriptivo no experimental, contando con una muestra de 98 docentes seleccionados al azar. Los instrumentos aplicados fueron diseñados por el investigador y estuvieron constituidos por encuestas para conocer la opinión de docentes y alumnos. Como resultado se obtuvo que existe una correlación directa y significativa entre las variables, lo que demuestra la influencia del clima organizacional sobre el desempeño de sus profesores.

Desde hace un buen tiempo atrás, los gerentes están tomando mayor importancia con respecto al clima organizacional que puede contribuir y encaminar en el logro de los objetivos organizacionales. Tradicionalmente, el clima organizacional ha sido vista como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas del personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún en la actualidad existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional. Sin embargo, este enfoque ha dado un giro a nivel internacional y nacional, puesto que el ser humano necesita un adecuado y apropiado ambiente para su desenvolvimiento. Esto muestra que el

éxito o el fracaso de las organizaciones va depender en gran medida del grado de percepción que tiene los trabajadores con respecto a sus trabajos y a la entidad. Pero para lograr ello se tiene que generar todas las condiciones necesarias para llevar a cabo su trabajo.

Entonces el clima organizacional, se convierte en un aspecto crucial, puesto que el éxito de las organizaciones e instituciones va depender en gran medida de ella, sumando a ello el talento humano. Este último implica mucho en el logro de los objetivos de las organizaciones. De esta manera el Clima organizacional se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción no es ajena a este escenario, como entidad estatal está al servicio del público y su objetivo fundamental es brindar un servicio de calidad en cada una de las áreas de ocupación, así como cumplir con los compromisos de desempeño propuestos, para todo ello es necesario contar con un clima organizacional favorable.

En la actualidad es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer e investigar sobre el clima organizacional, puesto que el comportamiento de los individuos en la organización genera muchas veces un ambiente que afecta tanto a estos como a los objetivos de la misma. El clima organizacional ejerce una influencia directa en la conducta y el comportamiento de los distintos agentes que laboran en ella, por consiguiente, determina la forma en que el trabajador percibe y realiza su trabajo, su rendimiento, su productividad y el grado de satisfacción que experimenta en la labor que desempeña (Garza, 2010).

Por todo lo expuesto anteriormente esta investigación, se centró en el clima organizacional, de los de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción, puesto que el clima organizacional es la piedra angular de la organización, ya que tiene una relación directa con el desempeño laboral y esto a la vez, determina en el logro de los objetivos organizacionales. Para poder describir el clima organizacional fue necesario hacer la siguiente pregunta:
¿Cuál es la percepción acerca del clima organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción?

5.4 Conceptuación o conceptualización de la variable

Clima Organizacional: cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en la conducta de ellos, que también se puede traducir en las propiedades motivadoras del ambiente organizacional. Clima Organizacional según Litwim y Stringer (1968):

Tabla 2

Matriz de Operacionalización de la variable

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES		Niveles de percepción	ITEMS DEL CUESTIONARIO	INSTRUMENTO	
	(DIMENSIONES)	(INDICADORES)				
CLIMA ORGANIZACIONAL	01 Estructura	Enfoca el sentimiento que tienen los empleados acerca de las reglas, regulaciones, procedimientos y restricciones en el grupo a que se ven enfrentados para el desempeño de su labor.	Definición de las tareas, obligaciones y política	Muy Bueno (3.20 -4.00)	14 33 41 47	Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, adaptado por Dávila y Romero 2008.
			Niveles de Toma de Decisión		24 28 42	
			Cumplimiento de las Reglas y Procedimiento		01 07 23	
	02 Responsabilidad	Es el grado de compromiso que tiene el miembro de la organización con el trabajo a realizar. Se refiere al sentimiento que tiene el individuo de ser su propio jefe, tomar decisiones por sí solo y la idea de autonomía en el trabajo.	Compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas	Bueno (2.40 - 3.20)	02 15 34	
			Estándares de Excelencia	Regula	08 51	
			Grado de Flexibilidad	(1.60 - 2.41)	16 25 29	
	03 Recompensa	Es la percepción que tiene un individuo de ser recompensado por un trabajo bien hecho. En este caso la organización utiliza más el premio que el castigo.	Incentivos	Malo (0.80 - 1.60)	03 35	
			Sanción, castigo		17 48	
			Promoción Reconocimiento		53 43	
	04 Desafío / Riesgo	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. Se enfoca en tomar riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos.	Cálculo de Toma de decisiones	Muy Malo (0.00 -0.80)	26 39 44	
			Reto que se pone el trabajador		04 18 36	
	05 Relaciones	Indica el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de un ambiente de trabajo grato, de buenas relaciones entre ellos y la prevalencia de grupos sociales amistosos.	Buenas relaciones con los grupos de Trabajo		05 19 30 37 45	

06 Cooperación	Es la percepción de ayuda mutua que tienen los miembros de la empresa por parte de los gerentes y otros empleados del grupo. Destaca el apoyo mutuo de niveles superiores e inferiores.	Compañerismo, Ayuda mutua entre los integrantes		10 11 13	
07 Estándares de Desempeño	Se refiere a la importancia percibida de las metas implícitas y explícitas así como los estándares de desempeño, haciendo un buen trabajo y representando las metas tanto individuales como grupales.	Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los empleados en la organización. Niveles de Desempeño		27 38 50 52 09 20 31	
08 Conflicto	Los miembros de la organización aceptan las distintas opiniones que existen e intentan solucionar los problemas tan pronto surjan, intenta explicar las opiniones que se toleran en un ambiente de trabajo y la necesidad de sacar los problemas para ser escuchados en vez de ignorarlos.	Efectividad en la integración dentro de la organización Grado de tolerancia de diversas Opiniones		46 12 21 40 49	
09 Identidad	Destaca el sentimiento de pertenecer a la empresa y la sensación de compartir los objetivos personales con los miembros de la organización, identificándose con metas individuales y grupales para la organización.	Grado de identificación Importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales		06 22 32	

Fuente: Elaboración Propia

5.5 Hipótesis

- La percepción que tienen los trabajadores respecto al clima organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción, tiene un nivel “Bueno”
- La percepción que tienen los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción en relación al clima organizacional y sus dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo/desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad es un nivel que lo califica de bueno

5.6 Objetivos

Objetivo General

Determinar el nivel de la percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción.

Objetivos Específicos

- Describir el nivel de percepción de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción, en relación a la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo-desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad, basándonos en el modelo de clima de Litwin y Stringer.
- Determinar la percepción en la dimensión de estructura que caracterizan a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción
- Determinar la percepción en la dimensión de responsabilidad que caracterizan a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción
- Determinar la percepción en la dimensión de recompensa que caracterizan a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción
- Determinar la percepción en la dimensión de desafío/riesgo que caracterizan a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local. de Asunción
- Determinar la percepción en la dimensión de relaciones que presenta el clima organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción
- Determinar la percepción en la dimensión de cooperación que se brinda entre los trabajadores de la Unidad de Gestión educativa Local. de Asunción

- Determinar la percepción en la dimensión de los estándares de desempeño de los trabajadores de la Unidad de Gestión educativa Local de Asunción
- Determinar la percepción en la dimensión de conflicto entre los trabajadores de la Unidad de Gestión educativa Local. de Asunción
- Determinar la percepción en la dimensión de identidad de los trabajadores de la Unidad de Gestión educativa Local de Asunción.

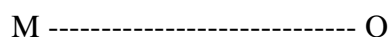
6 Metodología

6.1. Tipo y diseño de investigación

De acuerdo al criterio de la orientación del estudio, constituye una investigación básica y descriptiva, porque busca especificar propiedades y características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice (Hernández, 2014). No es experimental, porque no existe manipulación de variables ya que solo recoge información respecto al objeto de estudio.

Diseño de Estudio

El diseño de investigación asumido es descriptivo simple, cuyo diagrama es el siguiente:



M: Muestra de estudio

O: Nivel de percepción y dimensiones del Clima Organizacional

6.2. Población y muestra (marco muestral)

Población

La población estuvo conformada por 36 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, en Áncash. La distribución poblacional se muestra en la tabla

Tabla 3*Distribución de la población de estudio*

	VARONES	MUJERES	SUBTOTAL
Director	1		1
Jefes de área	3	1	4
Secretarias		2	2
Especialistas en educación	3	4	7
Técnicos	14	8	22
TOTAL	21	15	36

Fuente: CAP institucional**Muestra**

Se utilizó un muestreo no probabilístico (Hernández 2014). Debido a que la Unidad de Gestión Educativa Local cuenta solo con 36 trabajadores, se consideró a toda la población, a fin de que la muestra sea representativa. (Muestra censal).

6.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**Técnica**

La técnica que se hará uso en el desarrollo del presente trabajo de investigación será el Cuestionario: de los autores Litwin y Stringer, adaptado por Dávila y Romero (2008) para el Clima Organizacional, diseñados para obtener información específica.

Instrumento**Instrumento para medir el Clima organizacional**

El instrumento de clima organizacional que se utilizara en esta investigación, es el construido por Litwin y Stringer (1968), el cual fue validado con una prueba piloto por Dávila y Romero (2008), realizando pequeñas modificaciones en cuanto se refiere a la redacción de los ítems.

La selección de este instrumento obedece a las siguientes razones: fue aplicado por Dávila y Romero (2008) y por Pérez, M (2012) para el estudio de clima organizacional bajo el modelo de Litwin y Stringer (1968) en una organización de servicio, característica en común con la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción. Por ser un instrumento construido por Litwin y Stringer (1968) ostenta de validez de contenido y posee además una alto grado de confiabilidad cuyo coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0.8343, Dávila y Romero (2008).

La escala del cuestionario es de tipo Likert, contiene 53 preguntas que fueron adaptadas a la organización y sobre las cuales el encuestado contestó seleccionando una de entre varias opciones de respuestas, bajo la escala de Likert y con preguntas redactadas de en dirección positiva y en dirección negativa.

La escala tiene cuatro (4) opciones de respuesta:

- Totalmente de acuerdo. Si el encuestado piensa o está convencido que la afirmación es totalmente cierta.
- De acuerdo. Si el encuestado piensa o está convencido que la afirmación es parcialmente cierta.
- En desacuerdo. Si el encuestado piensa o está convencido que la afirmación es parcialmente falsa.
- Totalmente en desacuerdo. Si el encuestado piensa o está convencido que la afirmación es totalmente falsa.

A mayor puntuación que se obtenga en el cuestionario como resultado de la suma de los niveles asignados a cada ítem, la percepción del clima organizacional será evaluado como Muy bueno, Bueno Regular, Malo o Muy malo.

FICHA TÉCNICA

Nombre de la Escala: Cuestionario de Clima Organizacional de Litwing y Stringer, adaptado por Dávila y Romero (2008)

Administración: Individual o colectiva Duración: 15 a 30 minuto aproximadamente

Aplicación: Trabajadores con dependencia laboral

Significación: Nivel de percepción global del clima organizacional.

6.4. Procedimiento para el recojo de información

Protección de los derechos humanos.

En esta investigación se ha tomado en cuenta los lineamientos éticos en la investigación psicológica descrita en el código de ética del psicólogo peruano y el código de la asociación americana de psicología APA (2010), por lo que se tuvo en consideración los siguientes aspectos:

Derecho a la información. - Los participantes fueron debidamente y oportunamente informados de los objetivos y propósitos de la investigación antes de proceder a la recolección de los datos.

Respeto al libre albedrío. - Se respetó la decisión de aquellas personas que no desearon participar en la investigación.

Respeto a la privacidad. - Se garantizó la total confidencialidad de las identidades (nombres y apellidos) No se colocó los nombres y apellidos de los entrevistados al momento de recolectar la información. El manejo de la información como producto de los resultados del estudio, fue de uso exclusivo para fines académicos y de la investigación.

6.5. Procesamiento y análisis de la información

Se aplicó el cuestionario sobre Clima Organizacional a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción, luego su procesamiento a través del programa SPS-24, la herramienta que se utilizó para vaciar las respuestas de cada uno de los colaboradores que respondieron el cuestionario fue Microsoft Excel 2010, a través de cuadros, tablas y graficas se realizó el análisis de la información obtenida.

7 Resultados.

Análisis

A continuación, se presenta la descripción de los resultados obtenidos en función a los objetivos planteados, los mismos que se exhibe en tablas y niveles del clima organizacional.

En la tabla 4 se aprecia los niveles del clima organizacional, de acuerdo a los rangos o puntaje recogidos de cada cuestionario, se podrá describir la percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción, si se logra obtener un promedio entre 0 y 0.8 el clima organizacional que se percibe tiene un nivel muy malo, si el promedio se encuentra entre 0.81 a 1.61 el nivel de percepción es Malo, si el promedio esta entre 1.62 a 2.40 la percepción del clima organizacional es regular, si el promedio esta entre 2.41 a 3.20 la percepción del clima organizacional será bueno y si el promedio se ubica entre 3.21 a 4 el nivel de percepción del clima será Muy bueno.

Tabla 4

Niveles de percepción del Clima organizacional.

<i>Niveles Clima</i>	Nivel de Clima Organizacional				
	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
Rango puntaje	0 - 0.80	0.81 - 1.60	1.61 - 2.40	2.41 - 3.20	3.21 - 4

Fuente: Dávila y Romero (2008)

En la tabla 5 se aprecia los niveles de percepción que tienen los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción sobre el clima organizacional, 2 trabajadores que representan el 5.6 %, presenta una percepción del clima organizacional Muy bueno, 24 trabajadores representan el 66.7% presenta una percepción del clima organizacional bueno, 8 trabajadores representan el 22.1% presenta una percepción del clima organizacional regular, así mismo 2 trabajadores que representan el 5.6% presentan un nivel de percepción de un clima organizacional malo, ninguna trabajador percibe el clima como muy malo.

Tabla 5

Niveles de percepción del Clima organizacional, por frecuencia y porcentaje

Clima Organizacional	f	%
Muy Bueno	02	5.6
Bueno	24	66.7
Regular	8	22.1
Malo	2	5.6
Muy malo	0	0
Total	36	100.0

Fuente: elaboración propia

En la tabla 6 se presenta el resultado promedio de la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción, de acuerdo al cuestionario aplicado a 36 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción, se obtuvo los siguientes resultados: 2 trabajadores con promedios de 0.9 y 1.5 lo que los ubica en un rango de puntaje para el nivel de percepción del clima organizacional Malo, 8 trabajadores presentan promedios de 1.8, 2.1, 2.2, 2.3, 2.38 y 2.4, estos promedios están comprendidos en el rango de puntaje del nivel de percepción del clima organizacional regular, 24 trabajadores presentan promedios de 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 2.9, 3.0, 3.1, 3.19 y 3.2, estos promedios se encuentran en el rango de puntaje del nivel de percepción del clima organizacional Bueno, 2 trabajadores presentan promedios de 3.3 y 3.4, estos promedios están dentro del rango de puntaje del nivel de percepción del clima organizacional Muy bueno, de acuerdo a la tabla no encontramos promedios de puntaje que estén ubicados en el nivel de percepción Muy malo. Así mismo encontramos el puntaje total promedio es de 2.6 lo cual ubica a la percepción del clima organización en un nivel Bueno.

Tabla .6

Resultados sobre los niveles de percepción de cada uno de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción

Sujeto	Puntaje Promedio	Percepción General del Clima	Sujeto	Puntaje Promedio	Percepción General del Clima
01	2.8	Bueno	19	3.1	Bueno
02	2.6	Bueno	20	2.7	Bueno
03	1.5	Malo	21	2.8	Bueno
04	2.5	Bueno	22	2.6	Bueno
05	3.4	MuyBueno	23	2.2	Regular
06	2.7	Bueno	24	2.38	Regular
07	2.3	Regular	25	2.7	Bueno
08	2.38	Regular	26	2.9	Bueno
09	2.6	Bueno	27	3.19	Bueno
10	2.5	Bueno	28	3.0	Bueno
11	2.4	Regular	29	3.0	Bueno
12	2.9	Bueno	30	2.1	Regular
13	2.6	Bueno	31	3.1	Bueno
14	2.7	Bueno	32	3.3	MuyBueno
15	0.9	Malo	33	2	Regular
16	3.2	Bueno	34	2.8	Bueno
17	2.7	Bueno	35	2.7	Bueno
18	2.9	Bueno	36	1.8	Regular
Percepción general del Clima de los trabajadores de la UGEL- Asunción				2.6	Bueno

Fuente: elaboración propia

En la tabla 7 se aprecia la percepción del Clima Organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción, considerando cada una de las dimensiones que comprende el Clima Organizacional así en la dimensión estructura presenta un promedio de 2.9 cuyo valor de percepción es Bueno, en la dimensión responsabilidad el promedio es 2.8 el nivel de percepción es Bueno, en la dimensión recompensa el promedio es 2.2. la percepción de es un nivel Regular, en la dimensión desafío/riesgo el promedio es 2.6 y la percepción tiene nivel Bueno, en la dimensión relaciones el promedio es 2.1 y el nivel de percepción es Regular, en la dimensión cooperación el puntaje promedio es 2.3 y el nivel de percepción es Regular, en la dimensión estándares de desempeño el puntaje es 2.3 y el nivel de percepción es

Regular, en la dimensión conflicto el promedio es 2.8 y el nivel de percepción es Bueno y en la dimensión identidad el promedio es 3 y el nivel de percepción es Bueno. de acuerdo a los puntajes obtenidos en cada una de las dimensiones se obtuvo un puntaje total promedio de 2.6 lo cual indica que el nivel de percepción del Clima Organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción es Buena

Tabla 7

Resultado sobre la percepción del clima organizacional de Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción por cada dimensión.

Dimensiones del Clima Organizacional	Puntaje Promedio	Nivel de percepción por Dimensión
Estructura	2.9	Bueno
Responsabilidad	2.8	Bueno
Recompensa	2.2	Regular
Desafío / Riesgo	2.6	Bueno
Relaciones	2.1	Regular
Cooperación	2.3	Regular
Estándares de desempeño	2.3	Regular
Conflicto	2.8	Bueno
Identidad	3	Bueno
Promedio total	2.6	Bueno

Fuente: elaboración propia

En la tabla 8 se presenta el resultado por cada indicador que comprende la dimensión Estructura, así el indicador definición de las tareas, obligaciones y políticas, presenta un promedio de 2.6 lo que representa un nivel de percepción Bueno, el indicador niveles de toma de decisión, presenta un promedio de 2.8 y nivel de percepción Bueno, el indicador cumplimiento de las reglas y procedimientos, presenta un promedio de 3.3 un nivel de percepción Muy Bueno, el total promedio en esta dimensión es 2.9 lo que indica un nivel percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bueno

Tabla 8

Resultado por cada indicador de la dimensión Estructura.

Indicador	Promedio D. Estructura	Nivel de Percepción
Definición de las tareas, obligaciones y políticas	2.6	Bueno
Niveles de Toma de Decisión	2.8	Bueno
Cumplimiento de las Reglas y Procedimiento	3.3	Muy Bueno
Promedio total	2.9	Bueno

Fuente: elaboración propia

En la tabla 9 se presentan los resultados de la dimensión responsabilidad, por cada indicador, el indicador compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas presenta un promedio de 2.4 y un nivel de percepción del clima organizacional Bueno, el indicador estándares de excelencia, presenta un promedio de 3.2. y un nivel de percepción Muy Bueno, el indicador grado de flexibilidad, presenta un promedio de 2.7.y un nivel de percepción sobre el clima organizacional Muy Bueno, el resultado promedio de estos indicadores o la dimensión responsabilidad presenta un valor de 2.8 lo que significa que el nivel de percepción es Bueno.

Tabla 9

Resultado de cada indicador de la dimensión responsabilidad.

Indicador	Promedio D. Responsabilidad	Nivel de Percepción
Compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas	2.4	Bueno
Estándares de Excelencia	3.2	Muy Bueno
Grado de Flexibilidad	2.7	Bueno
Promedio Total	2.8	Bueno

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10 se aprecia los resultados de la dimensión recompensa, de acuerdo a los indicadores establecidos para esta dimensión, el indicador referido al incentivo presenta un promedio de 2.1 un nivel de percepción del clima organizacional Regular, en el indicador sanción o castigo un promedio de 2.6 y un nivel Bueno, en el indicador promoción un promedio de 2 y nivel Regular, en el indicador reconocimiento 2.1 lo cual representa nivel de percepción Regular. El promedio total que presenta esta dimensión es 2.2 y nivel de percepción del clima organizacional Regular.

Tabla 10

Resultado de cada indicador de la dimensión recompensa

Indicador	Promedio D. Recompensa	Nivel de Percepción
Incentivos	2.1	Regular
Sanción, Castigo	2.6	Bueno
Promoción	2.	Regular
Reconocimiento	2.1	Regular
Promedio Total	2.2	Regular

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11 se aprecia los resultados de la dimensión desafío/riesgo, de acuerdo a los indicadores sobre cálculo de Toma de decisiones presenta un promedio de 2.36 y un nivel de percepción del clima organizacional Regular, en el indicador reto que se pone el trabajador presenta un promedio de 2.8 y un nivel bueno, el promedio total para esta dimensión es 2.6 lo que significa que el nivel de percepción del clima organizacional es Bueno.

Tabla 11*Resultado de cada indicador de la dimensión desafío / riesgo.*

Indicador	Promedio D. Desafío / Riesgo	Nivel de Percepción
Cálculo de Toma de decisiones	2.36	Regular
Reto que se pone el trabajador	2.8	Bueno
Promedio total	2.6	Bueno

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 12 se aprecia los resultados de la dimensión relaciones y presenta como único indicador buenas relaciones con los grupos de trabajo obteniéndose un promedio de 2.1 es decir un nivel de clima organizacional Regular, por lo que el resultado total para esta dimensión es 2.1 y un nivel de percepción Regular.

Tabla 12*Resultado del indicador de la dimensión relaciones*

Indicador	Promedio D. Relaciones	Nivel de Percepción
Buenas relaciones con los grupos de trabajo	2.1	Regular
Promedio total	2.1	Regular

Fuente: elaboración propia

En la tabla 13 se presenta el resultado de la dimensión Cooperación cuyo único indicador: referido al Compañerismo, ayuda mutua entre los integrantes presenta un promedio de 2.3 lo que significa un nivel de percepción Regular, entonces el promedio total es 2.3 y un nivel de percepción del clima organizacional Regular.

Tabla 13:*Resultado del indicador de la dimensión cooperación*

Indicador	Promedio D. Cooperación	Nivel de Percepción
Compañerismo, ayuda mutua entre los integrantes	2.3	Regular
Promedio total	2.3	Regular

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14 se aprecia los resultados de la dimensión Estándares de desempeño, cuyo indicador definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los empleados en la organización presenta un promedio de 2.2 y un nivel Regular, el indicador Niveles de desempeño tiene un promedio de 2.3 y que significa un nivel de percepción Regular, el promedio total que presenta esta dimensión es de 2.3 lo cual significa un nivel de percepción Regular.

Tabla 14*Resultado de cada indicador de la dimensión estándares de desempeño*

Indicador	Puntuación D. Estándares de desempeño	Nivel de Percepción
Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los empleados en la organización.	2.2	Regular
Niveles de Desempeño	2.3	Regular
Promedio total	2.3	Regular

Fuente: elaboración propia

En la tabla 15 se aprecia los resultados de la dimensión conflicto, en el indicador efectividad en la integración dentro de la organización tiene un promedio de 2.9 y un nivel de percepción Bueno, el indicador grado de tolerancia de diversas opiniones tiene promedio de 2.7 lo que significa un nivel de percepción Bueno, el promedio total para esta dimensión es de 2.8 y un nivel del clima organizacional Bueno.

Tabla 15

Resultado de cada indicador de la dimensión conflicto.

Indicador	Promedio D. Conflicto	Nivel de Percepción
Efectividad en la integración dentro de la organización	2.9	Bueno
Grado de tolerancia de diversas opiniones	2.7	Bueno
Promedio total	2.8	Bueno

Fuente: elaboración propia

En la tabla 16 se presenta el resultado de la dimensión identidad cuyo indicador grado de identificación tiene un promedio de 2.9 lo que hace que el nivel de percepción sea Bueno, el indicador Importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales tiene un promedio de 3.1 y un nivel de percepción Bueno, así mismo presenta un promedio total de 3.0 y un nivel de percepción Bueno.

Tabla 16

Resultado de cada indicador de la dimensión identidad.

Indicador	Promedio D. Identidad	Nivel Percepción
Grado de identificación.	2.9	Bueno
Importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales	3.1	Bueno
Promedio total	3.0	Bueno

Fuente: elaboración propia

Discusión.

En este apartado vamos a poner en manifiesto la discusión de la tesis, esto con la finalidad de visualizar si, los resultados que se han obtenido se corroboran con los trabajos previos, dándoles un sustento teórico, además de encontrarse enmarcado con los objetivos.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. Así mismo el enfoque Funcionalista (Marín, 2003 y Rodríguez, 2010). indica que clima organizacional consiste en la observación de que el comportamiento de los individuos depende de su ambiente, al tiempo que las diferencias entre los individuos tendrían un rol importante en la adaptación del individuo respecto al medio, son aportes claves para entender la percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción, cuya percepción total tiene un nivel Bueno, de acuerdo a al cuestionario aplicado, 2 trabajadores tienen un nivel de percepción del clima organizacional Muy Bueno, 24 presentan un nivel de percepción del clima organizacional Bueno, 8 tienen un nivel de percepción Regular, 2 trabajadores presentan un nivel de percepción Malo, a partir de estos resultado es importante citar a Anastassiou y Haz, (1980 en Justiniano, 1984), quienes se refieren a clima como la percepción que los miembros de una organización tienen de las características que la describen y la diferencian de otras organizaciones, influyendo estas percepciones en el comportamiento organizacional de los miembros, por otro lado para comprender que significa niveles de percepción que tienen los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción sobre el clima organizacional, Justiniano, 1984 menciona las definiciones de clima organizacional en cuatro ideas fundamentales: clima es la percepción de los miembros de la organización; que no necesariamente refleja la realidad tal cual es; que es fundamental conocer las percepciones que tienen las personas de la organización; y que la existencia de un clima que caracteriza a cada organización, diferencia una de otra.

Considerando que el Clima Organizacional comprende 9 dimensiones tal como lo señala en estudios realizados por Litwin y Stringer (Sandoval, C, 2004), el clima organizacional cuenta con dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, relaciones-calor, estándares de desempeño, conflicto e identidad, y que las mismas ayudan a explicar el clima existente en una determinada entidad. Litwin y Stringer después de arduos estudios y tiempo para analizar las variables y el contexto, operacionalizaron el clima a través de las percepciones que tienen los miembros sobre su ambiente de trabajo en la organización, en la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción la percepción sobre el clima organizacional. en la dimensión estructura presenta un promedio de 2.9 cuyo valor de percepción es Bueno, en la dimensión responsabilidad el promedio es 2.8 el nivel de percepción es Bueno, en la dimensión recompensa el promedio es 2.2. la percepción representa un nivel Regular, en la dimensión desafío/riesgo el promedio es 2.6 y la percepción tiene nivel Bueno, en la dimensión relaciones el promedio es 2.1 y el nivel de percepción es Regular, en la dimensión cooperación el puntaje promedio es 2.8 y el nivel de percepción es Bueno, en la dimensión estándares de desempeño el puntaje es 2.3 y el nivel de percepción es Regular, en la dimensión conflicto el promedio es 2.8 y el nivel de percepción es Bueno y en la dimensión identidad el promedio es 3 y el nivel de percepción es Bueno. de acuerdo a los puntajes obtenidos en cada una de las dimensiones se obtuvo un puntaje total promedio de 2.6 lo cual indica que el nivel de percepción del Clima Organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción es Buena, siendo la dimensión identidad, definida por de Litwin y Stringer (1968) con un puntaje de 3 bueno y entendida como “el sentimiento de pertenecer a la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción y la sensación de compartir los objetivos personales con los miembros de la organización, identificándose con metas individuales y grupales para la organización”. Por otra parte, recompensa descrita por los autores como “la percepción que tiene un individuo de ser recompensado por un trabajo bien hecho” citado por (Fernández y Gurley, 2003), es la dimensión calificada con el menor puntaje, la dimensión de relaciones tiene menor puntaje. posee oportunidades de mejora y Relaciones es la dimensión sobre la cual Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción deberán reforzar y mantener las prácticas existentes, así mismo la dimensión sobre estándares de desempeño de

acuerdo a Litwin y Stringer (1968) se refiere a la importancia percibida de las metas implícitas y explícitas así como los estándares de desempeño, haciendo un buen trabajo y representando las metas tanto individuales como grupales, esta dimensión presenta un puntaje menor, el cual deben tenerse en cuenta para mejorarla.

Entre los resultados que se destaca se pueden mencionar los siguientes: el clima total fue calificado como muy bueno, la percepción de algunas áreas podría estar incidiendo de forma desfavorable en la calificación del clima total, la dimensión más débil fue Recompensa y la de la mayor fortaleza Identidad, se desean cambios relacionados con la dimensión Estructura. Estas conclusiones podrían servir como soporte para una eventual decisión de la institución sobre las mismas. Pérez (2012)

Tomando en cuenta que los autores Litwin y Stringer (1968) consideran que la dimensión estructura en una organización enfoca el sentimiento que tienen los empleados acerca de las reglas, regulaciones, procedimientos y restricciones en el grupo a que se ven enfrentados para el desempeño de su labor. Los resultados reflejan no sólo que la dimensión fue valorada como “buena” con un puntaje superior al promedio general de valorización del clima organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción. sino que también todos los indicadores de esta dimensión fueron valorados como “buenas”.

El indicador calificado por sus colaboradores como “muy bueno”, con un puntaje de 3.3 es el relacionado con el cumplimiento de las reglas y procedimientos. Asimismo, el indicador con menos calificación y con oportunidad de mejora es el relacionado con definición de las tareas, obligaciones y políticas, se precisa que existe confusión, solapamientos o desconocimiento sobre los métodos y procedimientos de algunas actividades, dado a ser el indicador menor evaluado. Para (Schneider y Snyder, 1975) el clima organizacional es una característica de las organizaciones que se desprende de las descripciones que los sujetos realizan acerca de las políticas, prácticas y condiciones que existen en el ambiente de trabajo

El indicador relacionado con los niveles de toma de decisión obtuvo una calificación igual al promedio general de valorización del clima organizacional que es de 2.8 puntos.

Para Litwin y Stringer (1968) la dimensión del clima responsabilidad es definida como el grado de compromiso que tiene el miembro de la organización con el trabajo a realizar. Se refiere al sentimiento que tiene el individuo de ser su propio jefe, tomar decisiones por sí solo y la idea de autonomía en el trabajo.

Bajo esta definición los resultados del cuestionario en Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción expresan que los colaboradores la valorizan como “bueno” en términos generales y perciben que el compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas como “bueno”, no obstante, al ser el indicador con menor puntaje en esta dimensión, se puede afirmar que esta percepción es susceptible de mejora. Por otro lado, los resultados reflejan que los colaboradores perciben como “bueno” los grados de flexibilidad que posee la organización y aprecian como “muy bueno” los estándares de excelencia que aplica la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción. En cuanto a los estándares de excelencia todos los colaboradores entienden que deben cumplir con esos patrones de trabajo que exige la atención a la Comunidad Educativa, a través de los compromisos de desempeño y otros de ahí la obtención de una valorización de “muy bueno” para este indicador.

La dimensión del clima recompensa es definida por Litwin y Stringer (1968), como la percepción que tiene un individuo de ser recompensado por un trabajo bien hecho. Comúnmente las organizaciones utilizan más el premio que el castigo, los resultados arrojados a través del instrumento de medición del clima arroja que en términos generales los indicadores reflejan una valorización de la dimensión como “regular”, el indicador menor calificado y valorado como “regular” es la promoción seguido del reconocimiento e incentivo siendo estos indicadores sobre los que habrá que aplicar estrategias de mejora. Es importante acotar que el reconocimiento es una herramienta que debe estar integrada en el ámbito de servicio público, en vista que está demostrado que significativamente la autoestima, la asertividad, el rendimiento y el desempeño; contribuyendo en el logro de climas organizacionales positivos, mejoras en el trabajo en equipo y por ende, en el funcionamiento de la empresa orientado a la calidad y productividad. (Mora C., 2010, http://temas-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/reconocimiento_por_el_trabajo_realizado). Solo el indicador sanción o castigo tiene un

promedio de 2.6 y un nivel Bueno, lo que refleja el grado de responsabilidad que recae en los trabajadores y de no ser así la sanción se hace efectiva.

El desafío / riesgo se refiere según Litwin y Stringer (1968) al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. Se enfoca en la toma de riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos.

Bajo esta definición Los resultados reflejados en la tabla 10 indican que el puntaje del indicador cálculo de toma de decisiones es valorado como “regular” por los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción, mientras que el indicador reto que se pone el trabajador es calificado como “bueno”. la diferencia sustancial entre los dos indicadores de desafío / riesgo de Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción siendo susceptible de mejora el indicador relacionado con el cálculo de toma de decisiones.

Para la dimensión de relaciones según los autores Litwin y Stringer (1968) indica el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de un ambiente de trabajo grato, de buenas relaciones entre ellos y la prevalencia de grupos sociales amistosos; se tiene un indicador para el cual los colaboradores valorizaron como “regular” y adjudicaron un puntaje menor a la calificación promedio general del clima de Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción, este sentido la organización deberá establecer estrategias relacionadas al restablecimiento y mejora de las buenas relaciones en el trabajo.

Para Alva y Domínguez (2013) en su trabajo sobre Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote señala que la comunicación y las condiciones laborales como dimensiones del clima organizacional son determinantes para la satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote. Así mismo Según Rodríguez, (1992), el concepto de clima apunta a "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo", es importante prestar atención al desarrollo de esta dimensión tal como los indican los

autores las relaciones que se establezcan dentro de una organización determinaran el logro de resultados propuestos.

Para Litwin y Stringer (1968) la cooperación es la percepción de ayuda mutua que tienen los miembros de la institución por parte de los directivos y los trabajadores. Destaca el apoyo mutuo de niveles superiores e inferiores.

Tanto la tabla se expresan que el indicador compañerismo / ayuda mutua entre los integrantes de la organización es considerado como “bueno” y aunque el puntaje obtenido 2.8 está por encima del promedio general de valorización del clima de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción., éste indicador tiene un puntaje mayor a la dimensión anterior relacionada con la dimensión relaciones, lo que indica que pese a la percepción regular sobre las relaciones entre los colaboradores entre sí éstos perciben que es suficiente la cooperación en la tareas asignadas por la organización.

Los Estándares de Desempeño para Litwin y Stringer (1968) se refieren a la importancia percibida de las metas implícitas y explícitas, así como los estándares de desempeño, haciendo un buen trabajo y representando las metas tanto individuales como grupales.

Los resultados indican que los colaboradores perciben como “regular” los niveles de desempeños que ejercen y la definición de los estándares de desempeño y las expectativas de la organización hacia ellos, en otras palabras, los Trabajadores de la Unidad de Gestion Educativa Local de Asunción perciben que el nivel de desempeño que ejecutan y las expectativas que posee la organización sobre ellos es “regular”. los puntajes obtenidos en los dos (2) indicadores de los estándares de desempeño de los Trabajadores de la Unidad de Gestion Educativa Local de Asunción referente a la definición de esos estándares de desempeño y las expectativas de la organización sobre el desempeño de sus colaboradores, debe aplicar estrategias relacionado en la mejora de la percepción tanto de los colaboradores como los líderes de la organización sobre la definición de los niveles de desempeño y las expectativas hacia los colaboradores.

El conflicto dentro de la organización es “bueno” para Litwin y Stringer (1968) cuando los miembros de la organización aceptan las distintas opiniones que existen e intentan solucionar los problemas tan pronto surjan. Esta dimensión intenta explicar las opiniones que se toleran en un ambiente de trabajo y la necesidad de sacar los problemas para ser escuchados en vez de ignorarlos.

Los resultados que se muestra en la tabla anterior indican que la efectividad en la integración dentro de la organización es considerado como “bueno”, siendo calificado con 2.9 puntos y el indicador relacionado con el grado de tolerancia de las diversas opiniones es también percibido por los colaboradores de Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción como “bueno” calificado con 2.7 puntos. La percepción de los Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción sobre la efectividad en la integración dentro de la organización es valorada como “buena” al igual que la percepción en los niveles de tolerancia frente a diversas opiniones. Se puede afirmar que la percepción de los trabajadores sobre el manejo del conflicto es “buena”.

Según Litwin y Stringer (1968) la dimensión identidad destaca el sentimiento que tienen los trabajadores de pertenecer a la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción y la sensación de compartir los objetivos personales con los miembros de la organización, identificándose con metas individuales y grupales para la organización. Los resultados anteriores reflejados indican que la percepción de los colaboradores en cuanto al grado de identificación con Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción es “bueno” alcanzado un puntaje 3.0 que es superior al promedio general de valorización del clima de la institución.

Asimismo, la percepción sobre la importancia de la lealtad hacia las normas y metas de la organización también fue calificada como “buena” con 3.1 puntos. En otras palabras, existe en los trabajadores un sentimiento de identificación y de lealtad para con la organización. Por el contrario de acuerdo a Torres (2011) quien efectuó un diagnóstico de clima organizacional en la empresa AEGIS utilizando el cuestionario de Litwin y Stringer encontró que las dimensiones de Identidad, desafío y relaciones requerían tomar acciones inmediatas comenzando con la variable identidad debido a temas presupuestarios de la empresa, por lo que debemos tener en cuenta que cada una

de las dimensiones es importante para el desarrollo de un buen clima organización la y la atención que se dedique a cada dimensión debe ser prioritario así como el fortalecimiento de las mismas.

8 Conclusiones y Recomendaciones.

8.1. Conclusiones

Esta investigación tuvo como objetivo describir la percepción del clima organizacional de Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción. Para ello se recurrió a los postulados sobre el clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) quienes establecieron nueve (9) dimensiones del clima organizacional que son: estructura, responsabilidad, desafío, recompensa, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad; a fin de determinar las fortalezas y las oportunidades de mejora de sus procesos organizacionales.

Partiendo de este objetivo, luego de la revisión bibliográfica y una vez analizados los resultados obtenidos producto de la aplicación de un instrumento de medición bajo el modelo de Litwin y Stringer (1968) se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- ✓ De acuerdo con el puntaje promedio general obtenido con la aplicación del instrumento el clima organizacional de los Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción es percibido por sus trabajadores como “bueno” con un puntaje de 2.6.

- ✓ El 28% de los Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción perciben el clima como entre malo y regular lo que afecta en las variaciones de percepción general del clima es importante prestar atención a estos trabajadores y evaluar su percepción sobre el clima organizacional en cada dimensión

- ✓ La Dimensión del clima bajo el modelo de Litwin y Stringer (1968) que obtuvo la menor puntuación (2.1), entre los trabajadores de la Unidad de

Gestión Educativa Local de Asunción y que, por ende, es susceptible de mejora es la dimensión relacionada con las Relaciones referida al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de un ambiente de trabajo grato, de buenas relaciones entre ellos y la prevalencia de grupos sociales amistosos.

- ✓ El indicador de la dimensión recompensa presenta debilidad ya que obtuvo entre los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción, un bajo puntaje 2.2 es el indicador relacionado con el reconocimiento, siendo calificado como “regular”.

- ✓ Otra dimensión con poca valoración es estándares de desempeño, pero susceptible también a oportunidades de mejora, referida a la importancia percibida de las metas implícitas y explícitas, haciendo un buen trabajo y representando las metas tanto individuales como grupales.

- ✓ Las dimensiones con mayor fortaleza debido a que obtuvieron calificación de “bueno” y con puntuaciones superiores al promedio general de la percepción del clima (2.6), fueron: Identidad con 3.0 puntos y Estructura con 2.9 puntos. Ninguna dimensión fue calificada como “muy buena” ni calificada como “mala” o “muy mala”.

- ✓ En base a cada una de las dimensiones del clima bajo modelo de Litwin y Stringer (1968), los aspectos susceptibles a la aplicación de acciones o estrategias por parte de la organización para mejorar la percepción de los colaboradores fueron las siguientes:

1. Estructura:

En relación con la definición de las tareas, obligaciones y políticas fijadas por Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción se precisa que existe confusión, solapamientos o desconocimiento sobre los métodos y procedimientos de algunas actividades.

En cuanto los niveles de toma de decisión y el cumplimiento de reglas y procedimientos, se deduce que la Dirección posee deficiencias para tomar

decisiones y muestra poco interés en el cumplimiento de normas y procedimientos. En términos generales todas las unidades organizativas perciben que la organización ejerce mayor interés en la claridad y en el cumplimiento de las normas, métodos y procedimientos de la institución.

2. Responsabilidad:

La percepción de los evaluados sobre el compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas es en su mayoría considerada como “buena”. La mayoría de los trabajadores perciben que el compromiso con sus obligaciones y tareas deben realizarse sin asumir la responsabilidad de los resultados, más si estos no son tan positivos.

En cuanto a los estándares de excelencia todos los trabajadores entienden que deben cumplir con esos patrones que exige la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción

3. Recompensa:

La dimensión Recompensa fue la que obtuvo el resultado más débil en la medición del clima de Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción al ser calificada con el menor puntaje con respecto a las demás dimensiones, con una valoración de 2.2 puntos.

El indicador promoción fue el que obtuvo la calificación más deficiente por los Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción, seguidos de los indicadores reconocimiento e incentivos, según la cual la institución no premia lo suficiente el trabajo bien realizado, calificando este punto como “regular” En cuanto a las sanciones o castigo que la organización ejerce por el trabajo no bien realizado o por errores incurridos en la tareas por parte de los trabajadores obtiene un nivel de pereion bueno.

4. Desafío / Riesgo:

Dentro de la dimensión de desafío / riesgo el aspecto relacionado con el cálculo en la toma de decisiones oportunas es considerado como “regular” buena parte de los colaboradores considera que a la Organización le cuesta

tomar decisiones rápidas y sencillas, haciendo el proceso más complejo y lento para los usuarios. En cuanto al componente relacionado con el reto que se le pone al trabajador, perciben que la organización ofrece retos que se han de cumplir en los plazos previstos.

5. Relaciones:

En la dimensión Relaciones se encontraron que prácticamente todas las áreas poseen debilidades para el logro de objetivos organizacionales en base a las buenas relaciones con los grupos de trabajo, la mayoría de los encuestados piensa que las relaciones son poco sinceras. Los trabajadores consideran que existe en las relaciones interpersonales de acuerdo a la percepción indicada como “regular”, por lo que es susceptible a mejora.

6. Cooperación:

El total de indicadores que forman parte de esta dimensión fue evaluado por los Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción como “regular”. Se presenta debilidad en cuanto la percepción en todas las áreas sobre la prevalencia de los intereses en los asuntos individuales sobre los grupales o de la organización.

7. Estándares de desempeño:

En términos generales esta dimensión fue evaluada como “regular”. En cuanto al aspecto de los niveles de desempeño, resalta que la mayoría de los trabajadores sienten que su desempeño dentro de la organización, es evaluado como “regular”, además de evaluar como “regular”. En cuanto al indicador relacionado con la definición que tiene en la actualidad los Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción sobre los estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los empleados en la organización así como los niveles de exigencia de la organización en el rendimiento de cada uno, fue evaluada como “regular”.

8. Conflicto:

En líneas generales esta dimensión fue valorado como “buena”, resaltando la percepción de los colaboradores la efectividad de la organización en la integración de sus trabajadores dentro de la organización a través del manejo efectivo del conflicto.

En cuanto al aspecto de la tolerancia de las diversas opiniones, todos los colaboradores evalúan como “bueno” incluyendo la libertad de expresarse, aunque no estén de acuerdo con los Directivos en algunas opiniones. Es susceptible de mejora aplicando tácticas que estimulen las discusiones de manera abierta y frontal entre los trabajadores

9. Identidad:

La dimensión Identidad fue percibida como “buena” por parte de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción., destacando que la mayoría siente que forma parte de un equipo que trabaja bien y que existe un buen nivel de lealtad hacia la organización.

En cuanto el grado de identificación, fue valorado como “bueno”, ya que la mayoría se siente orgullosa de trabajar en esa institución.

Esta aproximación permitió no sólo evaluar la percepción de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción sobre el clima organizacional, sino también permitió conocer aspectos de la organización susceptibles de mejora en las distintas dimensiones del clima que afectan en la apreciación de las políticas, normas y estrategias y en consecuencia son determinantes en los resultados de la organización.

8.2. Recomendaciones.

- ✓ Partiendo de las conclusiones sobre la importancia de determinar la percepción actual del clima organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción, es importante tener en cuenta los

resultados para fortalecer los aspectos débiles y lograr las metas organizacionales, las recomendaciones que a continuación se enumeran se dirigen a buscar acciones que mejoren la percepción actual del clima en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción.

- ✓ En este sentido y basándonos en el modelo de Litwin y Stringer (1968) las recomendaciones apuntalan hacia acciones en los aspectos formales de la organización, en los aspectos directivos / trabajadores y en acciones relacionado con las relaciones personales.
- ✓ Las acciones en los aspectos formales de la organización influyen en el comportamiento de los individuos y en la motivación, que a su vez son determinantes en el desempeño organizacional.
- ✓ Las acciones sobre los aspectos directivos /trabajadores determinan los niveles de exigencia que deben tener los trabajadores y determinan los niveles de recompensa por los logros obtenidos por cada trabajador. Esto también influye en la motivación de los trabajadores en una organización.
- ✓ Las acciones en el aspecto relacionado con las relaciones personales influyen en la conducta del individuo y producen cambios en la organización que impacta en la productividad grupal y por ende en la productividad de la organización,
- ✓ Aspectos como la amistad la identificación con la organización la cooperación y cordialidad entre grupos de trabajo son aspectos que son considerados por los Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción como buenas, pero deberán reforzarse para mejorar el clima organizacional.
- ✓ Dada la descripción de los aspectos hacia los que la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción deberá enfocar sus gestiones de mejora del clima, se sugiere las siguientes acciones de manera específica:

Acciones sobre los aspectos formales:

- Definición clara y el respeto de las líneas de mando.
- Asignación formal de competencias, tareas, funciones y responsabilidades con una secuencia lógica y estructurada.

- Revisión y actualización de las unidades organizativas de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción y sus respectivos puestos de trabajo a través de la descripción de cargos para evaluar con exactitud qué áreas poseen puestos subvalorados o sobrevalorados no sólo a nivel de compensación sino también a nivel de las competencias de sus integrantes.
- Revisión y mejora de las políticas, normas y procedimientos de los procesos administrativos de la organización sin dejar a un lado el fortalecimiento de las normas y procedimientos de los procesos operativos.
- Revisión, actualización e implementación de los esquemas e instrumentos de evaluación del desempeño de los trabajadores.

Acciones sobre los aspectos directivos /trabajadores.

- Crear un sistema dónde tanto la premiación como la sanción sea justa, oportuna e igualitaria para todos los colaboradores de todos los niveles.
- Diseñar políticas de reconocimiento que incentive al colaborador a realizar bien su trabajo y que lo exalte sobre aquellos que no lo hacen bien, para generar un clima apropiado y motivador en la organización.
- Crear estrategias de apertura a las iniciativas de los colaboradores, reforzando el compromiso de éstos con sus obligaciones.
- Redefinir el grado de flexibilidad relacionado con la responsabilidad de los trabajadores al reglamentar e implementar un esquema de metas y recompensas.

Acciones sobre los aspectos relacionados con las relaciones personales:

- Fortalecer el sentimiento de orgullo que tienen los integrantes de la Unidad de Gestión Educativa Local de Asunción por la organización donde laboran.
- Mejorar el ambiente laboral en función de mejorar los niveles de tensión en la organización.
- Incentivar el interés colectivo en pro de la organización.

- Para mayor comprensión de los datos obtenidos los resultados se presentarán en varios segmentos, detallados a continuación:

9 REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

Arnau, J. (1996). *Métodos y Técnicas avanzadas de análisis de datos en ciencias del comportamiento*. Barcelona: Ediciones de la Universidad de Barcelona.

Bordeleau, Y., Brunet, L., Haccoun, R., Rigny, A., y Savoie, A. (2000). *Modelos de Investigación para el desarrollo de Recursos Humanos*. México. Editorial Trillas.

Brull E., Gil María (2005, Mayo). Mintzberg: La estructuración de las organizaciones. Revista Virtual "Cuadernos de Gestión". Recuperado el 17 de enero de 2013, de <http://www.brullalabart.com/64>.

Brunet L (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico consecuencias*. México: Editorial Trillas.

Castillo M., Pedraza N. (2011). *El clima organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México: Caso MULTI*. Trabajo especial de investigación. Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

Chiavenato I (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México, S.A.

Chiavenato I (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.

Dávila J., Romero P. (2010) *Relación entre el síndrome del Burnout y la percepción del clima organizacional en médicos del área de emergencia*. Trabajo especial de grado de Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Davins M. Josep. (2011). *“El análisis de oportunidades de mejora”*. Revista didáctica:

Metodología de mejora continuada. Generalitat de Catalunya. Departamento de Salud. España.

Garcés Fuentes, A. (2004). *Medición del Clima Organizacional*. Madrid. Editorial Aguilar.

Gonçalves, Alexis P., (1997, diciembre). "*Dimensiones del clima organizacional*" Sociedad Latinoamericana para la Calidad. Recuperado Febrero del 2013, de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>.

Hernández, R., Fernández C., Baptista M. (2006). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). México D.F., México. Mc Graw Hill Interamericana.

Pérez R., Marysil M. (2012) *Estudio Descriptivo del Clima Organizacional del Centro Médico de Caracas a través de las dimensiones postuladas por Litwin y Stringer*. Trabajo especial de grado Especialización en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Rodriguez D., Flores R. (2005) *Análisis del Clima Organizacional en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes Centro COLIMA*. Trabajo especial de grado Maestría en Administración. Universidad de COLIMA, México.

Sánchez N., Betancourt M., Falcón M. Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño laboral. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*. Edición N° 15. 52-62. Facultad Tecnológica. Universidad de Santiago de Chile.

Sampieri, R, Fernández, C, Baptista, P (2014) *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). D.F., México: McGraw Hill.

(2010, Abril). Teoría de Litwin y Stringer clima organizacional. BuenasTareas.com. Recuperado Febrero del 2013, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-De-Litwin-y-Stringer- Clima/267721.html>

(2010, Agosto). Reconocimiento por el trabajo realizado. Recuperado Abril del 2013, del Blog de Carlos Mora. Tópicos Gerenciales. <http://topicos-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2010/08/28/reconocimiento-el-trabajo-realizado>.

(2011, Mayo). Métodos para medir el clima organizacional. BuenasTareas.com. Recuperado Febrero del 2013, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Metodos-Para-Medir-El-Clima-Organizacional/2073770.html>

(2012, Septiembre). Teoría de Sistemas. BuenasTareas.com. Recuperado 09, 2012, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-De-Sistemas/5213423.html>

10 ANEXO

Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)**(Revisado, 2008-2010)**

Edad: _____ Sexo: M() F() Antigüedad laboral: _____

Cargo: _____

Condicion laboral: _____

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una **X** en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas con trampa.

(Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de derecha)

N°	Indicadores	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar				
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos				
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				

14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21	En esta organización hay muchísima crítica				
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33	Las relaciones Jefes – Trabajador tienden a ser agradables				
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
35	La dirección y jefaturas piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño				
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				

41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra				
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)				
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses				