

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN**  
**ESCUELA DE POST GRADO**



---

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIA Y SU RELACION CON LA  
AUTOESTIMA DEL DOCENTE DE LA CIUDAD DE HUANUCO -  
2013**

---

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN EN INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA SUPERIOR**

**MAESTRISTA : BARRUETA TARAZONA, Jesús Pascual.**

**ASESOR : Dr. Amancio Rojas Cotrina.**

**HUÁNUCO - PERÚ**

**2015**

## **DEDICATORIA**

Con mucho cariño y respeto a mi esposa e hijos que siempre me inspiran superarme.

## **AGRADECIMIENTO**

A los profesionales de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, por impartirme sus invaluable conocimientos con total desprendimiento; quienes me inculcaron seguir superándome y me ha permitido culminar con éxito mis estudios.

A mis colegas y docentes de la Maestría quienes me contagiaron su entusiasmo y dedicación para seguir superándome; más el compromiso a brindar una educación de calidad y resultados significativos.

## RESUMEN

El presente trabajo titulado: EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO Y SU RELACION CON LA AUTOESTIMA DEL DOCENTE DE LA CIUDAD DE HUANUCO -2013; se ejecutó en la ciudad de Huánuco. Responde a la interrogante de este estudio ¿Hay relación entre el clima organizacional con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013? y tiene como objetivo Determinar la relación entre el clima organizacional con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013

Se tiene como muestra 63 docentes, y se aplicó un muestreo no probabilístico, seleccionándose los docentes de cuatro instituciones educativas del nivel primaria.

Se aplicó el diseño correlacional descriptivo, los instrumentos permitieron obtener los datos necesarios para determinar la relación entre dimensiones y variables.

Como resultado general se tiene que el valor de  $p = 0,000$  que es inferior a  $0,05$  y el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,571$  nos indica una correlación moderada, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que hay relación significativa entre el clima organizacional con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.

**ABSTRACT**

This paper titled: THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF PRIMARY AND ITS RELATIONSHIP WITH SELF-ESTEEM OF TEACHERS OF THE CITY OF HUÁNUCO -2013; was executed in the city of Huánuco. Answers the question of this study Is there a relationship between organizational climate with self-esteem of teachers in educational institutions at primary schools in the city of Huánuco 2013? and aims to determine the relationship between organizational climate with self-esteem of teachers in educational institutions at primary schools in the city of Huánuco 2013

It has as sample 63 teachers, and a non-probability sampling was applied, selected teachers in four schools from primary level.

Descriptive correlational design was used, instruments allowed to obtain the data necessary to determine the relationship between dimensions and variables.

As a result we find that the value of  $p = 0.000$  which is less than 0.05 and the value of the correlation coefficient  $r = 0.571$  indicates a moderate correlation, so that the null hypothesis is rejected and we can say that there is a relationship significant between organizational climate with self-esteem of teachers in educational institutions at primary schools in the city of Huánuco 2013.

## INTRODUCCIÓN

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de nuestra institución, presento el trabajo de investigación titulado: EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO Y SU RELACION CON LA AUTOESTIMA DEL DOCENTE DE LA CIUDAD DE HUANUCO -2013, con el objeto de obtener el grado de Magister en Educación en la mención de Investigación y Docencia Superior.

El presente trabajo de investigación, tiene por finalidad determinar la relación entre el clima organizacional con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.

Se tiene como muestra 63 docentes de cuatro instituciones educativas de nivel primaria, aplicándose un muestreo no probabilístico.

Se aplicó los instrumentos previsto obteniéndose como resultado al contraste de la hipótesis general, el valor de  $p = 0,000$  que es inferior a  $0,05$  y el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,571$  nos indica una correlación moderada, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que hay relación significativa entre el clima organizacional con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013

El contenido del informe se distribuye de la siguiente manera:

En el **capítulo I** se tiene la descripción del problema, formulación, la hipótesis, variables, justificación y viabilidad de la investigación.

En el **capítulo II se tiene** el marco teórico que sustenta el problema está delimitado por las bases teóricas, los antecedentes, y la definición de términos.

En el **capítulo III** trata de la metodología, los métodos empleados en la investigación, el diseño, la población y muestra; así como las técnicas e instrumentos que se emplearon en la recolección y procesamientos de los datos.

En el **capítulo IV** consolida los resultados a través del análisis y la interpretación de los cuadros estadísticos; suyo análisis e interpretación nos conlleva a la discusión, la contrastación y la prueba de hipótesis.

En el **capítulo V** se presenta la contratación de los resultados y los aportes científicos de la investigación.

Y por último se presenta las conclusiones y sugerencias de la investigación.

**EL AUTOR**

**ÍNDICE**

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	vi
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	10
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2.1 PROBLEMA GENERAL	13
1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS	13
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	14
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.4 HIPÓTESIS	15
1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL	15
1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	15
1.5 VARIABLES	16
1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE	16
1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE	16
1.5.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	16
1.6 JUSTIFICACIÓN	17
1.7 IMPORTANCIA	17
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 ANTECEDENTES	19



2.2 BASES TEÓRICAS	21
2.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL	47
2.4 BASES EPISTÉMICOS	48
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
3.2 DISEÑO	51
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	51
3.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	52
3.5 TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS	52
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS</b>	
4.1 ANÁLISIS DE VARIABLES Y DIMENSIONES	54
4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS SECUNDARIA	67
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	
5.1 CONTRASTACIÓN DE RESULTADOS	73
<b>CONCLUSIONES</b>	74
<b>SUGERENCIAS</b>	76
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	77
<b>ANEXOS</b>	80

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

En el Perú y específicamente en nuestra región, desde hace años atrás hasta la fecha, los problemas educativos siguen ahondándose sin una posible solución a la vista.

La calidad del aprendizaje, la integración de los padres al proceso, las relaciones interpersonales, los estilos de gestión, etc., son deficientes de acuerdo a muchos estudios que se hacen permanentemente, a pesar de los múltiples “esfuerzos “del sistema por mejorar esta situación, siendo el elemento humano, el componente fundamental de este proceso, muy particularmente el maestro a quien se le atañe mucha de la responsabilidad.

En el año de 1995, en la ciudad Huánuco, al igual que en todas las regiones del Perú, de acuerdo a normas de MED, se convocó a concurso para ocupar las plazas de Directores en todos los niveles a los docentes en servicio.

Para tal efecto se formaron comisiones evaluadoras del más alto nivel en cada departamento, para garantizar la objetividad y transparencia del concurso. Las evaluaciones en sus inicios eran de conocimiento y posteriormente también del currículum vitae.

Este mecanismo permitió que muchos docentes jóvenes y calificados accedieran a esas plazas, cuya forma de cobertura anteriormente era muy cuestionada.

Sin embargo, casi en forma inmediata, empezaron a generarse múltiples problemas en muchas Instituciones Educativas, por enfrentamientos entre miembros de la comunidad educativa ( docentes, padres familia, alumnos), pero fundamentalmente el cuerpo directivo (Director, Sub Director) y los docentes de aula, con acusaciones de rompimiento de relaciones, negligencia, malos tratos, inmoralidad, etc, hacia el Director, lo cual ha causado, que muchas veces sin pruebas objetivas, hayan sido sancionados con separación, reubicación, amonestación, etc, siendo los afectados directos por el clima de inestabilidad creado, los alumnos.

Pero hay, que resaltar que una gran mayoría del profesorado de aula, proviene de los programas de profesionalización y muchos se han estancado en sus aspiraciones y que sólo a raíz de las últimas reformas del sistema educativo, contenidas fundamentalmente en la Ley de Reforma Magisterial , sean visto en la necesidad de mejorar su desempeño profesional, el cual había sido descuidado por el sistema educativo y por el propio docente.

Según los informes de la UGEL Huánuco, de los casos que se reportaron a la entidad en el año 2012, gran parte corresponden a enfrentamientos entre los mismos docentes, docentes y directores, así como entre los mismos padres de familia, según lo podemos notar en el siguiente cuadro:

TIPO DE DENUNCIA	NÚMERO DE CASOS	%
Abandono de cargo	15	13,3
Abuso sexual a alumnos	5	4,3
Abuso de autoridad	24	21,2
Faltamiento de respeto	20	17,3
Hostilización	12	10,4
Incumplimiento de deberes	38	33,5
TOTAL	114	100,0

FUENTE : UGEL HUÁNUCO

Una organización sólo existe, cuando dos ó más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, lo cual no se puede lograr en instituciones , en donde el clima escolar no es el idóneo y se observan, maestros que no poseen las cualidades que se supone debe tener un docente para el ejercicio. La impuntualidad, la irresponsabilidad, la falta de respeto a la autoridad, la falta de identificación con el centro de trabajo, la envidia, el autoritarismo, etc., son acciones comunes en la vida escolar, conductas que suponemos tienen que ver con la formación escolar y extra escolar del docente, lo cual

Como podemos notar, la falta de respeto, la hostilización, el incumplimiento de deberes o el abuso de autoridad, son indicadores de un mal clima institucional, por lo que teniendo en cuenta los objetivos y políticas del Acuerdo Nacional y el PEN, sobre nuevos cambios en la gestión de las instituciones educativas, y siendo el Clima Institucional, uno de los factores determinantes para el aprovechamiento del elemento humano, el estudio que nos aboca responde pues a la necesidad de conocer las variables que pueden influir en la problemática común de los centros educativos, como son los permanentes conflictos institucionales que causan la inestabilidad del personal directivo y docente, la falta de identificación con el centro de trabajo, Etc., considerando que la formación docente ha sido descuidada sistemáticamente por el sistema, en las dimensiones profesional, social y personal, nos sentimos en la necesidad de investigar la relación que puede existir entre el clima inestable que se vive en las Instituciones Educativas de la ciudad Huánuco y la dimensión afectiva del docente, específicamente su nivel de autoestima

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 PROBLEMA GENERAL**

¿Hay relación entre el clima organizacional con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013?

### **1.2.2 PROBLEMAS ESPECIFICOS**

¿Hay relación entre relaciones interpersonales y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013?

¿Hay relación entre estilo de dirección y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013?

¿Hay relación entre sentido de pertenencia y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013?

¿Hay relación entre retribución y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013?

¿Hay relación entre disponibilidad de recursos y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013?

¿Hay relación entre estabilidad y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013?

¿Hay relación entre claridad y coherencia en la dirección y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013?

¿Hay relación entre valores colectivos y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación entre el clima organizacional con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Evaluar la relación entre relaciones interpersonales y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013

Evaluar la relación entre estilo de dirección y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013

Evaluar la relación entre sentido de pertenencia y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013.

Evaluar la relación entre retribución y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013

Evaluar la relación entre disponibilidad de recursos y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013

Evaluar la relación entre estabilidad y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013

Evaluar la relación entre claridad y coherencia en la dirección y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013

Evaluar la relación entre valores colectivos y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013

## **1.4 HIPOTESIS**

### **1.4.1 HIPOTESIS GENERAL**

Hay relación entre el clima organizacional con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013

### **1.4.2 HIPOTESIS ESPECIFICAS**

Hay relación entre relaciones interpersonales y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013.

Hay relación entre estilo de dirección y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013

Hay relación entre sentido de pertenencia y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013.

Hay relación entre retribución y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013

Hay relación entre disponibilidad de recursos y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013

Hay relación entre estabilidad y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco-2013

Hay relación entre claridad y coherencia en la dirección y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013

Hay relación entre valores colectivos y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013

## 1.5 VARIABLES

### 1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Clima organizacional

### 1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Nivel de autoestima

### 1.5.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**TABLA N° 1**  
**VARIABLES: SUS DIMENSIONES E INDICADORES**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
INDEPENDIENTE:  Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas
	Estilo de dirección	Grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores
	Sentido de pertenencia	Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas
	Retribución	Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo
	Disponibilidad de recursos	Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajo



	Estabilidad	Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo
	Claridad y coherencia en la dirección.	Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia
	Valores colectivos	Grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto
<b>DEPENDIENTE:</b>  Nivel de autoestima	Si mismo general	Actitudes que presenta el sujeto frente a su autopercepción y propia experiencia valorativa sobre sus características físicas y psicológicas
	Social	Actitudes del sujeto en el medio social frente a sus compañeros o amigos. Así como sus referentes a la vivencia en el interior de instituciones educativas o formativas y las expectativas en relación a su satisfacción de su rendimiento académico o profesional.
	Familiar	Actitudes y/o experiencias en el medio familiar con relación a la convivencia

## 1.6 JUSTIFICACION

El trabajo de investigación busca establecer la relación existente entre el ambiente organizacional de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco y el nivel de autoestima del docente, dadas las constantes rupturas de relaciones humanas que se dan entre los miembros de la comunidad educativa, por lo que estos hechos motivan a la identificación, análisis y reflexión acerca del ambiente organizacional de las instituciones educativas y sus repercusiones en el nivel de autoestima de los docentes del nivel primario de la ciudad de Huánuco.

## 1.7 IMPORTANCIA

Es importante realizar esta investigación porque permite proponer medidas que pueden optimizar el ambiente organizacional de las instituciones educativas, considerando que el clima y la cultura organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa y que ello repercutirá en

los niveles de autoestima de los docentes del nivel primario de la ciudad de Huánuco-.

Además, el presente trabajo sirve de guía para futuras investigaciones relacionadas al área de trabajo y que podrán delinear proyectos o programas que ayuden en mejorar los niveles de autoestima de los docentes de nuestra región.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEORICO**

### **2.1 ANTECEDENTES**

Al realizar una exploración a través de las diferentes bibliotecas de nuestro medio, por la naturaleza del trabajo de investigación se consideró los antecedentes siguientes:

- La investigación de la doctora Sonia Palma Carrillo titulada “Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias” realizada en la ciudad de Lima el año 2000, llega a las siguientes conclusiones:
  - Es necesario sensibilizar hacia el cambio organizacional a través de actividades que conlleven a la toma de conciencia hacia, principalmente, la misión y visión en la que están inmersos.
  - El desarrollo de un liderazgo debe estar acorde con el nivel motivacional predominante en los cargos que desempeñan y con políticas laborales que incentiven el cambio gradual.
  - Se debe estimular procedimientos administrativos y sistemas de comunicación ascendente y descendente que viabilicen las tareas organizacionales y generen mejores expectativas de realización personal y de atención al cliente interno y externo.
  - Es necesario promover la participación de los miembros de la institución en la organización, difusión y consecución de actividades de celebración

y/o reconocimiento institucional que favorezca la horizontalidad de las relaciones de integración social.

- Se debe promover actividades de integración que favorezcan las relaciones de afiliación e identidad institucional, necesarios para el fortalecimiento de la cultura organizacional.
  - La tesis doctoral de CABRERA DIAZ, Gilmar Antonio, “El Clima Organizacional en la Empresas Chilenas. 1998”, donde se demostró la presencia de debilidades en el clima organizacional, concluyendo que era necesario realizar ajustes para mejorar los sistemas participativos y el liderazgo, lo que permitiría disminuir la resistencia al cambio y aumentar el compromiso con la empresa aumentando la productividad.
  - Por su parte RIVERA LAM, Mailing, en su Tesis de Doctorado. “*Clima Organizacional de Unidades Educativas y la Puesta en Marcha de la Reforma Educativa (2000) Antofagasta- Chile*”, aplicando la metodología de estudio exploratorio ex post-facto en el “Liceo José Santos Orsa”, con 47 docentes de enseñanza media de un total de 67, demostrò que en el “Liceo José Santos Orsa” el sistema de organización es descentralizado, las decisiones se toman con los escolares medios e inferiores estableciendo correlación muy alta entre las variables de clima organizacional y la marcha de la Reforma Educativa. En el Colegio Antonio Redil el clima organizacional es paternalista, las decisiones se toman con los escalones altos.

La correlación entre el clima organizacional y la marcha de la Reforma Educativa es baja. En ambos casos votaron que existe relación entre el clima organizacional y el logro de los objetivos educacionales.

## 2.2 BASES TEÓRICAS

### 2.2.1 EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, Clima Laboral, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Según José Ramón (1997:42):

*“...se define como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento”*

Por su parte, Luc Brunet (1997:11), menciona:

*“El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional y su definición y utilización varían en función de los investigadores que los estudian.*

*El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin que estipula que el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno  $C = f(P \times E)$ ”*

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores

organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Concordante con lo anterior, Gonçalves,(1997:87) define al Clima Organizacional, como:

*“... un 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, etc.).”*

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Pero, Dessler (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, dependiendo éste del enfoque que le den los expertos del tema: pudiendo ser estructuralista, subjetivo o de síntesis.

Es el tercer enfoque, el que mejor refleja nuestra investigación, cuyos representantes son Litwing y Stringer. Al respecto Water (citado por Dessler: 1993), hace una síntesis y define al Clima Organizacional como:

*“...las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”.*

De la definición planteada sobre el término, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización y que es percibida por el trabajador.

### **VARIABLES QUE CARACTERIZAN A UNA ORGANIZACIÓN**

Al respecto, Likert (1999 : 95 ), establece tres tipos de variables que definen una organización y que influyen en la percepción individual del clima; siendo éstas:

- a) Variables causales (independientes): Orientadas a indicar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados, pudiendo citarse a : la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- b) Variables intermedias: Orientadas a medir el estado interno de una empresa. Se pueden a citar a la: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.



c) Variables finales: Orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como: productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables, trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional: el autoritario y el participativo.

### **HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Los investigadores utilizan diferentes herramientas para tal propósito, pero es la encuesta la más utilizada. Según Brunet el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Este instrumento presenta a los cuestionarios preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con la descripción mencionada. En general en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o intervalo. Entre los cuestionarios más utilizados están:

a) El cuestionario de Litwin y Stringer: De acuerdo con George H. Litwin, citado por Kolb, el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó 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. El enfoque del instrumento es importante debido a que reconoce que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia solamente de los factores organizacionales, sino de las percepciones del trabajador respecto a dichos factores. (Litwin y Stinger), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada

empresa: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad

- b) El cuestionario de Rensis Likert Dressler, afirma que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta, entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerenciales. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. El cuestionario de Rensis Likert se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades de la organización desde 8 dimensiones:

Proceso de liderazgo, Carácter de las fuerzas motivacionales, Carácter del proceso de comunicación, Grado de espíritu de trabajo que hay presente, Carácter de los procesos de toma de decisiones, Carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, Carácter de los procesos de control, Los fines de actuación y el entrenamiento.

- c) Dimensiones propuestas por Fernando Toro. (Toro, F ,1992-1996:76)

Después de realizar diversos estudios sugiere medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones: Relaciones Interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos.

Existen, propuestas de muchos autores, sobre las dimensiones del clima organizacional, los cuales varían con el nombre y el número de las dimensiones no coincide entre sí. No obstante, la relación de estas se deriva de su conceptualización.

En este sentido y a partir del análisis de los componentes del clima organizacional utilizados por los ocho autores, surgieron dieciséis variables comunes. Litwin y Stringer, Pritchard y Karasick, y Moos e Insel utilizan el mayor número de variables comunes, esto se debe principalmente a que estos autores utilizan una gama amplia de variables, por lo que considerar sus instrumentos para la presente investigación es viable. Sin embargo, de las variables con mayor consenso entre los autores se encuentran: participación, motivación, relaciones, liderazgo, estructura, responsabilidad e identidad..

### **2.2.2 CUESTIONARIOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Desde los inicios del estudio del clima organizacional, los investigadores se han esforzado en diseñar instrumentos que permitan medir el clima de una organización. La tabla 6 presenta los principales cuestionarios utilizados para medir el clima organizacional.

**Tabla 6.** Cuestionarios de clima organizacional.

<b>Autor (es)</b>	<b>Halpin y Crofts</b>	<b>Bartlett</b>	<b>Litwin y Stringer</b>	<b>Browers y Taylor</b>	<b>Pritchard y Karasick</b>	<b>Moos e Insel</b>	<b>Likert</b>	<b>Crane</b>
<b>Año</b>	<b>1963</b>	<b>1968</b>	<b>1968</b>	<b>1970</b>	<b>1973</b>	<b>1974</b>	<b>1974</b>	<b>1981</b>
<b>Aplicable en</b>	Instituciones educativas	Compañías de seguros	Cualquier organización	Cualquier organización	Cualquier organización	Cualquier organización	Cualquier organización	Instituciones educativas
<b>Dimensiones</b>	Desempeño Obstáculos Intimidación Apertura de espíritu Actitud distante  Importancia de la producción Confianza Consideración	Apoyo patronal Estructura Implicación con los nuevos empleados Conflictos interagencias Autonomía de los empleados Grado de satisfacción general	Estructura Responsabilidad Recompensa Riesgo Relaciones Cooperación Estándares de desempeño Conflictos Identidad	Apertura a los cambios tecnológicos Recursos humanos Comunicación Motivación Toma de decisiones	Autonomía Conflicto y cooperación Relaciones sociales Estructura Remuneración Rendimiento  (remuneración) Motivación Estatus Flexibilidad e innovación Centralización de la toma de decisiones Apoyo	Implicación Cohesión Apoyo Autonomía Tarea Presión Claridad Control Innovación y confort	Los métodos de mando  Las características de las fuerzas motivacionales  Las características de los procesos de comunicación  Las características de los procesos de influencia  Las características de los procesos de toma de decisiones Las características de los procesos de planificación  Las características de los procesos de control  Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento	Autonomía Estructura Consideración Cohesión Misión e implicación
<b>Nº de reactivos</b>	<b>64</b>	<b>80</b>	<b>53</b>	<b>-</b>	<b>55</b>	<b>90</b>	<b>51</b>	<b>-</b>

**Nota:** Después de una búsqueda exhaustiva, no se encontró información referente al número de ítems de los cuestionarios de Browers y Taylor (1970) y Crane (1981).

Fuente: Elaboración propia a partir de Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas

Como se aprecia desde el apartado anterior, el número de dimensiones utilizadas en los instrumentos varía de un autor a otro. Además, Brunet (1987:186) señala que poco importa el cuestionario que el especialista en administración utilice para evaluar el clima de su organización, primordialmente deberá asegurarse de que el instrumento de medición cubra por lo menos las cuatro dimensiones siguientes: autonomía individual, el grado de estructura que impone el puesto, el tipo de recompensa y la consideración, agradecimiento y apoyo.

Dado que la presente investigación tiene por objeto conocer el ambiente laboral de una Institución Educativa, en la presente investigación se utilizará la teoría de clima organizacional de Litwin y Stringer considerando que ésta utiliza la perspectiva perceptual o enfocada al individuo y fue una de las teorías precursoras en esta área del conocimiento. Además, ésta considera una gama amplia de dimensiones, en contraste con otros autores, lo cual permitirá conocer de manera más específica el ambiente laboral. Además, el cuestionario elaborado por Litwin y Stringer tiene un alto grado de confiabilidad según estudios realizados por Echezuria y Rivas en 2001 (Marín, 2003:93).

A continuación, definiremos cada una de las dimensiones a considerar acordes a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran.

- a. **Estructura.** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus

el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- b. **Responsabilidad.** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- c. **Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- d. **Desafío.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos
- e. **Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- f. **Cooperación.** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- g. **Estándares.** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- h. **Conflicto.** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- i. **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

### **IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

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

Sobre el tema, Luc Brunet, (1997:20) señala: *“Así pues el administrador puede ejercer control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización”*

De igual manera, Rosa Arizaga y Jaime Tejeda (2001: 54) concuerdan en que:

*“Toda organización tiene un ‘clima’ que repercute en su práctica. Un buen clima institucional coadyuva al logro de los objetivos, el mal clima lo entorpece.”*

### **EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

La Evaluación del Clima Organizacional es un valioso instrumento, especialmente cuando proporcionan a toda la organización con la separación demográfica por departamento y análisis. Cada categoría ha sido diseñada para evaluar una de las categorías claves que afectan el desempeño del empleado. Esta evaluación debe ser aplicada armoniosamente en toda la organización, dividido por departamentos de 6 o más personas para proteger las identidades de los participantes. Cada precaución debe ser tomada para asegurar la confidencialidad en orden de que los participantes se sentirán cómodos compartiendo sus verdaderas opiniones y perspectivas.

El objetivo del desarrollo de una evaluación de clima del empleado es para identificar las áreas claves que están retrasando producción, reduciendo eficacia y que pueden generar costos inesperados en un futuro cercano. La idea y planteamiento no es para la organización un simple ejercicio académico del desempeño, o simplemente porque se hace esto cada no, sino para que ellos mismos examinen críticamente y vean donde la organización y sus empleados pueden ser finamente orientados para generar los más altos niveles de desempeño. Uno a uno identificadas las oportunidades para fortalecer situaciones existentes, tanto como la selección de intervenciones apropiadas para detectar las áreas mas débiles,



deberán ser agresivamente afectadas para lograr el máximo beneficio de cada uno.

Esta evaluación está diseñada con las siguientes suposiciones en mente:

**- Cuidado fundamental del empleado como un activo**

Las organizaciones son exitosas por la calidad del desempeño de los empleados. Cuando los empleados están al cuidado y es creado el ambiente adecuado no hay barreras para el desarrollo, su valor verdadero para la organización puede ser completamente realizado.

**- Respeto para la dignidad del empleado y las sensibilidades del ser humano**

Los humanos tienen necesidades fundamentales de seguridad, afiliación y aceptación, desarrollo tanto como autorrealización. Hasta para que estas y otras necesidades humanas son satisfechas y orientadas a niveles altos de compromiso, iniciativa y desarrollo. Organización, quienes incluyen un énfasis en la completa satisfacción de las necesidades de sus empleados hasta cierto punto, disfrutaran una más estable y productiva fuerza de trabajo.

**- La completa comprensión de las realidades del negocio**

Esta evaluación está escrita con una completa realización de las realidades del negocio, y no como un punto de vista irreal y utópico de un ambiente de trabajo idealizado. Los factores enfatizados y medidos en esta evaluación son importantes bases para la optimización del desempeño del empleado en el lugar de trabajo, no únicamente en la creación de un ambiente donde cada uno se siente mejor.

### **- Aplicación de la optimización y mejoramiento**

Una irrefutable tendencia en los negocios de hoy, mejoramiento continuo e incremento de los niveles de eficiencia son una forma de vida y estos factores están dando un énfasis apropiado en esta evaluación porque ellos representan un siempre dinámico presente con el que cada empleado debe enfrentar.

### **- Claves para la motivación y compromiso**

Más que únicamente identificar áreas de problemas potenciales para ser eliminadas, esta evaluación se enfoca en las áreas donde el comportamiento humano puede ser establecidos más positivamente para crear empleados con altos niveles de motivación y compromiso.

## **LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES**

Según la investigación de la Dra. Sonia Palma (2000:13)

*“ ...las exigencias del mundo contemporáneo característico del mundo globalizado obligan a entidades laborales al desarrollo de tendencias centradas a la maximización de los sistemas tecnológicos, de productividad y fundamentalmente del sistema humano; ámbito de gran relevancia actual y de directo interés de la Psicología Organizacional ya que tiene como responsabilidad, orientar los esfuerzos del recurso humano hacia los cambios y éxito organizacional. ”*

El Diagnóstico se fundamenta de manera general, en la necesidad de evaluar, anticipar o ponderar alternativas en la toma de decisiones así como a partir de la información disponible o mediante la adquisición de nuevos antecedentes, encontrar criterios que permitan hacer relevantes algunos elementos y dejar otros. Particularmente en las organizaciones es imprescindible el diagnóstico para determinar los nuevos esquemas de interacción para encarar tanto la cultura, el entorno como la productividad y calidad de las mismas. La eficiencia en la toma de decisiones depende, en

gran medida, de un acertado diagnóstico. Una alternativa de diagnóstico desde la perspectiva de la Psicología Organizacional debe considerar las Condiciones Laborales que se ofrecen para propiciar el rendimiento de quienes conforman la organización, Procesos Psicológicos del individuo y del grupo inherentes al cumplimiento de tareas y Resultados Organizacionales como la desempeño, cultura y satisfacción

**Las Condiciones Laborales.** Son un factor importante de análisis en la problemática de cualquier organización, referida a los elementos que determinan y propician el cumplimiento de las tareas ocupacionales así como las situaciones que viven los trabajadores; incluye la duración del trabajo, la organización y contenido del mismo, los servicios sociales y remuneraciones entre otras.

La higiene y la seguridad en el trabajo son probablemente uno de los principales rubros en este campo, especialmente en cuanto a las condiciones de ambiente y de tipo físico; sin embargo, subsisten condiciones laborales inseguras que ponen en riesgo la salud física y psicológica del trabajador.

Las prácticas y principios administrativos, los beneficios y sistemas de recompensas, los estilos de supervisión, los niveles de participación, las posibilidades de una adecuada relación humana son condiciones de trabajo importantes y materia de preocupación.

Las jornadas laborales excesivas, los sistemas de contratación temporal, la sobrecarga en la tarea ocupacional, las exigencias personales y las renuncias que se demandan de los trabajadores para el cumplimiento de

ciertas tareas o permanencia en sus puestos de trabajo, son ejemplo de los problemas que en este campo se constatan.

Un gran campo de interés en este sentido, es la naturaleza misma de las condiciones laborales así como la evaluación del impacto de estos elementos tanto en los procesos psicológicos como en los resultados organizacionales que de éstos se derivan.

**Los Procesos Psicológicos** .De particular y compleja naturaleza dado su carácter multifactorial y dinámico. Los escasos instrumentos de diagnóstico hacen de la tarea de diagnosticar estos aspectos, una actividad delicada especialmente si queremos reportarla con criterios de validez y confiabilidad.

La preocupación en este sentido gira en torno al funcionamiento de los procesos psicológicos con los que enfrentan los trabajadores el reto de la actividad ocupacional así como las variables asociadas a dicho desempeño. Un oportuno conocimiento sobre los procesos de comunicación, aprendizaje, motivación, valores, etc. pueden aportar significativamente en la determinación de los requerimientos básicos de ciertos puestos de trabajo y en el desarrollo de programas de intervención.

**Los Resultados Organizacionales.** Expresados por el desempeño, la cultura organizacional y el grado de satisfacción con el trabajo son también niveles de satisfacción y adecuados estándares de productividad serían verdaderos indicadores de éxito y calidad de vida laboral.

## **CLIMA INSTITUCIONAL GESTIÓN Y PARTICIPACIÓN**

"Un director de escuela debe cuidar de que su escuela esté limpia, que haya el material necesario y que los profesores cobren cada fin de mes" Esta frase

voluntaria y dicha por un buen director, hace muchos años, hoy resulta del todo incomprensible.

La gestión de un centro educativo supone hoy atención a un número importante de frentes, pudiendo cada uno de ellos llegar a ser determinante en el éxito o fracaso de la gestión global. De entre todos resulta muy especialmente destacable el clima institucional. Solamente un buen clima institucional posibilita una creativa participación de los docentes y no-docentes en la vida del centro. Si el clima institucional es desapacible o insuficiente, la gestión queda sometida a un proceso de corrosión que acabará por velar otros aspectos, tal vez brillantes, de la gestión educativa. Cuando la dialéctica entre tarea (pesada) y satisfacción (insuficiente) se da en un clima institucional deficiente, deviene feroz batalla que arruina y socava la institución.

La dirección de un centro educativo debe considerar que la calidad del clima institucional es una de sus mayores responsabilidades y se trata además de una responsabilidad directa en la que los éxitos y los fracasos le son directamente atribuibles en la mayoría de los casos. Y, claro está, no es tarea fácil.

La posibilidad de incidir positivamente sobre el clima humano y profesional de una institución depende en gran medida de cuatro índices aplicables a la dirección:

- a) Claridad de objetivos
- b) Capacidad de liderazgo
- c) Actitud dialogante

d) Facultad de decisión

Por tanto:

- a) Sin claridad de objetivos lo que se diluye no es el clima sino la propia institución.
- b) Sin capacidad de liderazgo no es posible comunicar los objetivos y menos obtener las complicidades y colaboraciones necesarias.
- c) Sin diálogo no es posible la construcción de un equipo profesional en el que los proyectos personales interactúen de modo colaborativo con los objetivos institucionales.
- d) Sin posibilidades de tomar decisiones, incluso unipersonales, la dirección no existe.

En una institución educativa con objetivos claros, en donde se de un liderazgo potente, y facultado para tomar decisiones, la dirección no sólo anuncia el proyecto institucional y llama a la cooperación sino que facilita la realización de los proyectos personales de los colaboradores. Queda así abierto el camino hacia una mayor participación, no tanto en la toma de decisiones, que finalmente corresponde a la dirección, sino en la elaboración de las mismas. En esas condiciones el clima institucional puede mejorar cualitativamente. Y con él, todo. Es decir toda la gestión.

### **LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad. Sin embargo hay mucha controversia en cuanto a si es posible medir

de modo significativo el clima organizacional al obtener percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica descripción del ambiente interno.

Algunos autores enfatizan que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por los atributos personales y situacionales de los miembros de la organización. Otros autores refuerzan la tendencia a medir el clima organizacional argumentando que las diferencias pueden significar algo importante para la organización.

De acuerdo a Alvarez (1992), los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentes utilizadas en los estudios científicos.

La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que "influye sobre..." (variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un "interpuesto entre..." (variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un "efecto de..." (variable dependiente).

Cuando es tomada como una variable independiente, sugiere que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

Cuando es tomada como variable interviniente, actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento.

Cuando es tomada como variable dependiente:

- La estructura organizacional formal, incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la

manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la organización. El grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en esa percepción. Así mismo la naturaleza de la tecnología del trabajo.

- Los programas de adiestramiento pueden tener un efecto importante sobre el clima organizacional.

- Factores tales como la personalidad y la necesidad de los miembros de la organización, la orientación y políticas organizacionales presentan indicios, aunque indirectos, que influyen en la percepción del clima organizacional.

- Los gerentes que proveen a sus subordinados de más feedback, autonomía e identificación con las metas del trabajo, contribuyen en un grado significativo a la creación de un clima orientado hacia el logro, donde los miembros se sienten más responsables por la organización y por los objetivos del grupo.

- La tecnología, la estructura, el liderazgo, los supuestos y las prácticas administrativas influyen en el clima organizacional. Muy poco se conoce del impacto del ambiente externo o entorno general sobre el clima organizacional; sin embargo se infiere que aquellos factores externos que pueden influir sobre los empleados o la organización total, influyen en el clima organizacional.

A pesar del esfuerzo realizado, en los diferentes trabajos investigativos, todavía no existe un consenso sobre lo que realmente constituye las dimensiones del constructo clima organizacional, y si el clima es definitivamente una variable independiente, una variable dependiente o una variable interviniente. Las investigaciones demuestran que pueden comportarse como una u otra categoría.

El clima organizacional contempla las siguientes dimensiones:

- 1. Relaciones interpersonales:** grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas



2. **Estilo de dirección:** grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
3. **Sentido de pertenencia:** grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
4. **Retribución:** grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo
5. **Disponibilidad de recursos:** grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.
6. **Estabilidad:** grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
7. **Claridad y coherencia en la dirección:** grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
8. **Valores colectivos:** grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto

### 2.2.3 LA AUTOESTIMA

Viene a ser la base y centro del desarrollo humano la autoestima es conocimiento, concientización y práctica de todo el potencial de cada individuo.

Muchos definen a la autoestima, como la educación que una persona hace y comúnmente mantiene con respecto a sí mismo. Para algunos la autoestima es considerada como el componente evaluativo de uno mismo,

otorgándole dos características afectivas: sentimientos de capacidad y de valía personal.

La autoestima, es el sistema fundamental por el cual ordenamos nuestras experiencias refiriéndolas a nuestro “yo personal”, Rogers constituyendo para Rogers, el núcleo básico de la personalidad.

Por su parte J. Cruz Ramírez (1997:3) afirma:

*“ La autoestima en sí misma es una simple(sic) condición humana, un sentido de aprecio personal que se caracteriza por la aceptación personal, las personas con una autoestima alta son personas satisfechas y orgullosas de sí mismas, conformes con su desempeño que además por lo general son bien apreciadas por su comunidad” .*

La autoestima es, como se ve, el fundamento de la productividad, la calificación y la autosatisfacción personal.

Se considera que para un adecuado desarrollo de la personalidad, una de las consideraciones centrales, es la necesidad de conservar un sentimiento positivo de la autoestima, ya que influye decisivamente en todo el proceso de maduración.

Así mismo Rogelio Soto Pasco (2003 :5) señala, en relación a la autoestima

:

*“ Es el concepto que tenemos de nuestra valía y se basa en todos los pensamientos, sentimientos, sensaciones y experiencias que vamos recogiendo a lo largo de toda nuestra vida. Nos permite desarrollar la habilidad de establecer nuestra identidad y darle su valor. A partir de ello, podemos proponernos metas y alcanzarlas”:*

Así mismo determina quienes somos, y lo que nosotros pensamos de nosotros mismos lo que hacemos y podemos llegar a ser.

Los niños no vienen al mundo con un sentimiento de valor propio, ni poseen una escala de valoración con la cual compararse, más bien van aprendiendo, es decir “sintiendo” su propia valía, en base a la experiencia de las interacciones con las personas que la rodean, y los sentimientos que se generan producto de las interrelaciones.

### **Clasificación**

La autoestima puede clasificarse en:

1. Autoestima alta: Una persona con esta característica, vive, comparte e invita a la integridad, honestidad, responsabilidad, comprensión y amor: siente que es importante, tiene confianza en su propia competencia, tiene fe en sus propias decisiones y en sus recursos personales. Al apreciar debidamente su propio valor, está dispuesta a aquilatar y respetar el valor de los demás, por ello encuentra en capacidad de solicitar ayuda cuando lo requiere, aceptarse así misma e irradiar confianza y esperanza.

Es imposible la salud psicológica a no ser que lo esencial de la personas sea fundamentalmente aceptado y respetado por otros y ella misma.

2. Autoestima baja: Las personas con baja autoestima suelen pensar que no valen nada o que valen muy poco. Estas personas esperan ser “engañadas, pisoteadas y/o menospreciadas por los demás”, suelen anticiparse a lo “peor”, lo atraen y por lo general ocurre.

Como defensa, se ocultan “tras un muro” de desconfianza y se hunden en la soledad y el aislamiento .Así aisladas de los demás, se vuelven apáticas, indiferentes hacia sí.

### **Características de la autoestima**

Según, G. Sullón Ch.(2001:34)

“La persona que desea incrementar su autoestima deberá cultivar las siguientes características:

- Aprecio de uno mismo como persona
- Aceptación de nuestras limitaciones, errores, debilidades y fracasos.
- Afecto a nosotros mismos de tal manera que nos sintamos en paz.
- Atención a nuestras necesidades psíquicas, físicas, intelectuales como espirituales.
- Autoaceptación a sí mismos, tanto si se comporta o no inteligentemente y tanto como si los demás le dan o no su aceptación.

### **Causas que originan los problemas de la autoestima**

Para muchos investigadores los factores que afectan nuestra autoestima se relacionan con nuestros estilos de comunicación que adoptamos, los cuales desde la niñez marcan nuestras futuras conductas.

Estos estilos, algunas veces no son detectadas porque las consideramos formas “normales” de trato, siendo el maltrato, en todas sus variantes parte de ellas. Muchas veces utilizamos a decir de Céspedes Rossel (1997:26)

*“... comunicación atacante el cual pretende cambiar la conducta pero lesiona la autoestima. Algunos de los factores son: las expresiones de rechazo, las expresiones negativas, las falsas generalizaciones, el trato silencioso y las amenazas de cualquier tipo.”*

### **Desarrollo de la autoestima.**

El desarrollo de la autoestima pasa por ocho etapas, las cuales atraviesa el hombre en el proceso de su vida, no siendo rígidas sino que pueden fluctuar.

El paso de una etapa a otra implica una crisis, la cual suele ir acompañada por depresión y ansiedad, ya que es dejar algo seguro, conocido por algo incierto y desconocido.

1ra. Etapa : Comprende de los 0 a 3 años, en donde el amor que se les dé, debe ser percibido para que adquiera la confianza necesaria.

2da. Etapa :En esta etapa el ejemplo de los padres es muy importante, en donde se viva un ambiente de flexibilidad y respeto.

3ra. Etapa :Comprende de 4 a 6 años. El niño vive una etapa lúdica, en donde su curiosidad sexual y fantasías no deben ser cortadas.

4ta.Etapa :Aquí su autoestima lo hace una persona responsable, coopera en grupos y se despierta su interés en aprender.

5ta. Etapa :Comprende de los 12 a los 16 años. Es la etapa de “crisis” o identidad. En esta etapa puede recuperar, aclarar y fortalecer su autoestima. Hay que darle confianza, comprensión, respeto y ayuda.

6ta. Etapa :Le gusta compartir, aprecia la intimidad, la amistad profunda e integra el sexo.

7ma. Etapa :Existe una proyección del ser humano a realizarse, a ser, creativos. En caso contrario viven en el egoísmo.

8va.Etapa :Es la integración de todas las etapas. La satisfacción de haber vivido una vida plena y trascendente harán de él un hombre con valores y feliz.

### **La autoestima del maestro en el Perú**

Los docentes comparten las preocupaciones de los padres y jóvenes que se enfrentan a la crisis social. Sin embargo los docentes se ven sometidos a

presiones ejercidas por los gobiernos de turno que quieren alterar la naturaleza de sus funciones para adaptarlas a los graves problemas de tipo económico, social y cultural, causados por la mundialización de los mercados financieros.

Es de importancia entonces, que se reconozca una condición superior a la profesión docente, en bien de la calidad de la educación y de la sociedad en general.

Pero, como lo señala Froilán Dianderas (Citando a Olmedo Auris, Ex.Secretario del SUTEP) (2002:65)

*“ ... en un país marcado por la violencia, con un modelo neoliberal a ultranza , los nivel sede auto estima han decaído ostensiblemente. Tenemos un magisterio desmotivado, desactualizado, al que se le han quitado sus propios valores...”*

#### **2.2.4 EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA AUTOESTIMA**

Toda organización para desarrollarse eficientemente debe atender a todos los factores que pueden influir en el desarrollo de la empresa, siendo el principal el elemento humano.

Si la autoestima se fortalece y desarrolla a través de la confianza, el estímulo, el afecto, el reconocimiento efectivo a nuestro trabajo, entonces un individuo que viva un ambiente con estas condiciones percibirá su organización como menos autocrática, más centrada en sus empleados, más amigable y más apta para renovarse.

Pero una organización en donde no se den las condiciones antes mencionadas, estará expuesto a delitos que pueden tener como causas: Los problemas personales, gastos familiares demasiado elevados, el daño

de la maquinaria por placer, la atracción de ganancias personales, los salarios bajos, medidas disciplinarias injustas, el sentimiento de no ser reconocido o plenamente apreciado por sus superiores, etc.

Podemos por lo tanto apreciar que existen factores particulares que nos permiten inducir que cuando la autoestima del trabajador no es atendida y es baja el clima de la organización se verá alterado.

### 2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES.

- **Clima organizacional:** Percepción que tiene el individuo de las condiciones de trabajo de su entorno.
- **Estructura:** Percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la claridad y limitaciones de reglas y procedimientos que enfrentan en su centro de trabajo.
- **Relaciones humanas:** Estar en armonía con todos los trabajadores de la institución.
- **Autovaloración:** Sentimiento positivo del individuo de sus propias capacidades.
- **Autoestima:** Valoración de sí mismo, conocerse, quererse y respetarse.
- **Relación interpersonal:** Habilidad para establecer distinciones entre otros individuos y en particular entre sus estados de ánimo, motivaciones e intenciones.
- **Desempeño Laboral:** Valoración del conjunto de actitudes, aptitudes, rendimientos y comportamientos sociales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones y de la armonía laboral.

- **Gestión educativa:** Proceso dinámico que permite, planificar, organizar y administrar eficientemente los componentes de una institución educativa.
- **Motivación:** Es aquello que impulsa a una persona al apego de un comportamiento específico provocado por un estímulo externo, o interno mediante procesos mentales.

## 2.4 BASES EPISTÉMICAS

### a) La teoría de los sistemas :

Propuesto por BERTALANFFY, Von (1984: 38) establece la relación sistema-ambiente, *“Los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental-encuentra acogida en una teoría de las organizaciones que buscan superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionistas de los otros”*.

Además refiere a TALCOTT PARSONS (1963), quien por su parte había propuesto una teoría: *“Las organizaciones resultan ser un subsistema de la sociedad y, con complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad”*.

Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomadas en consideración, las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas.

RENSIS LIKERT (1987:64), presenta una teoría de los sistemas más completas que nos permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los



climas y que nos permiten analizar el papel de las variables que lo conforman del clima que se observa.

*“El comportamiento de los subordinados es causado en parte por el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que estos perciben y en parte por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta”*

Desde este punto de vista, lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar bajo la influencia de los factores que priman en la organización.

Katz y Kahn (1997:49) hacen referencia al esquema de las escala de necesidades de Abraham Maslow.

*“Que las necesidades superiores se plantean en el individuo una vez que éste vea relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad, y si estas necesidades son de pertenencia e integración a la organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad, este sentimiento permitiría que cada individuo miembro de la organización podría percibir que es parte del sistema y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia”*

Desde la perspectiva humanista de la educación concebido como una psicología del “ser” y no del “tener” plantea:

*“La función última de la educación es promover la autorrealización; o sea, la educación debe estimular las potencialidades de los individuos para que lleguen a la altura máxima que la especie humana puede alcanzar. El propósito final de la educación es ayudara que las personas logren lo mejor de lo que son capaces”*

Desde esta perspectiva se demuestra que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí y sentirse que es parte de la organización en el que aporta su talento creativo y fomenta su participación en la toma de decisiones.

LUCIO VALER L. Y SIGFREDO CHIROQUE CHUNGA (1993: 164). Involucra al sistema educativo como parte del supra sistema de la sociedad, considerando que el sistema educativo es uno de los medios de que se vale la sociedad para formar y desarrollar intencionadamente a sus individuos atendiendo a sus capacidades individuales y sociales como las necesidades de la colectividad, considerándolo que:

*“El sistema educativo es el conjunto de recursos humanos, técnicos , materiales estructurados y organizados para que, a través de las acciones y planes muy concretos y con objetivos bien definidos se brinden las oportunidades para una formación a los miembros de la sociedad, en lo cual éste se ubica”*

La educación, desde este punto de vista tiene objetivos a cumplir en el terreno más amplio y abstracto que son de tipo filosófico que se vincularían a una ideología rectora descrita en los valores y para que estos sean alcanzados se debería contar con una implementación rectora que involucra tanto el contenido, como el proceso que se integre a una estructura para garantizar su adecuado funcionamiento.

## CAPÍTULO III

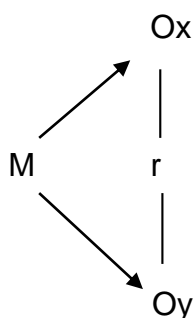
### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACION

El presente trabajo de investigación es de tipo aplicada, pues se orienta a resolver objetivamente los procesos... de consumo de bienes y servicios de cualquier actividad humana. ( Mejía Mejía citando a Piscoya : 2011,68 ) según Hernández Sampieri (2006: 105).

#### 3.2 DISEÑO

El diseño adoptado es el correlacional-causal, porque describe las relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado ( Hernández Sampieri, : 2010, 155) . El esquema adoptado es el siguiente:



M : Muestra

Ox : Resultado de autoestima

Oy : Resultado de clima organizacional

r : Comparación de la relación entre las variables

#### 3.3 POBLACION Y MUESTRA

##### 3.3.1 POBLACION

La población de trabajo lo conforman, 12 centros educativos públicos de nivel primario de la ciudad de Huánuco, con un total de 244 docentes.

### 3.3.2 MUESTRA

La muestra es no probabilística conformada por docentes de 4 centros educativos: 2 urbanos y 2 urbano marginales, con un total de 63 docentes, de acuerdo al siguiente cuadro:

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	TIPO	NUMERO DE DOCENTES
32814	URBANO	13
32011	URBANO	33
33130	URBANO MARGINAL	10
33129	URBANO MARGINAL	7
TOTAL		63

### 3.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Los instrumentos utilizados son:

- Cuestionario de medición del clima organizacional
- Cuestionario de medición de nivel de autoestima.

### 3.5 TECNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS

Para recolectar datos se procede por la técnica de encuesta a los elementos de la muestra, aplicando los dos cuestionarios en forma simultánea.

Los datos obtenidos se procesaron con los programas Excel y SPSS, las dimensiones y variables se presentan en cuadros y gráficos:

Para el análisis inferencial se aplicó la prueba de correlación de  $r$  de Pearson, considerando el criterio del valor  $p$  (significancia bilateral) para aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Se realizó la prueba de asociación entre las variables Clima Institucional y Autoestima a través del coeficiente de correlación, analizando las correlaciones de las diferentes dimensiones y variables consideradas en la investigación.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

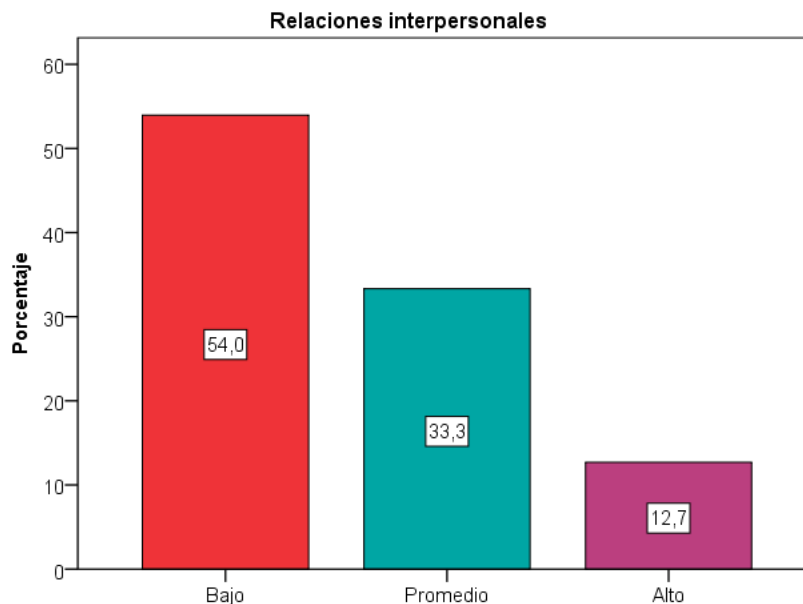
#### 4.1. ANÁLISIS DE VARIABLES Y DIMENSIONES

Resultados de la variable Clima Organizacional

Cuadro N° 01  
Nivel de relaciones interpersonales  
según la percepción de docentes de  
I.E. del nivel primario Huánuco- 2013

NIVEL	fi	%
Bajo	34	54.0
Promedio	21	33.3
Alto	8	12.7
Total	63	100.0

Gráfico N° 01  
Nivel de relaciones interpersonales según la percepción de docentes  
de I.E. del nivel primario Huánuco- 2013

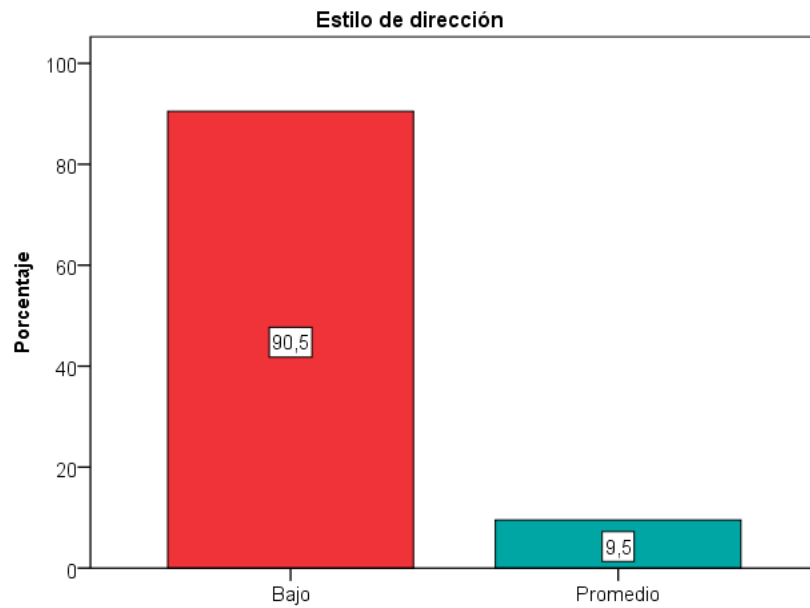


En el cuadro N° 01 y gráfico N° 01 se tiene el nivel de relaciones interpersonales según la percepción de docentes de I.E. del nivel primario Huánuco. Se observa que 54,0% califican como bajo, 33,3% como promedio y 12,7% en el nivel alto. Se deduce de los resultados que la dimensión relaciones interpersonales es calificado entre los niveles bajo y promedio en mayor porcentaje.

Cuadro N° 02  
 Nivel de estilo de dirección según la  
 percepción de docentes de I.E. del  
 nivel primario Huánuco- 2013

NIVEL	fi	%
Bajo	57	90.5
Promedio	6	9.5
Total	63	100.0

Gráfico N° 02  
 Nivel de estilo de dirección según la percepción de docentes  
 de I.E. del nivel primario Huánuco- 2013

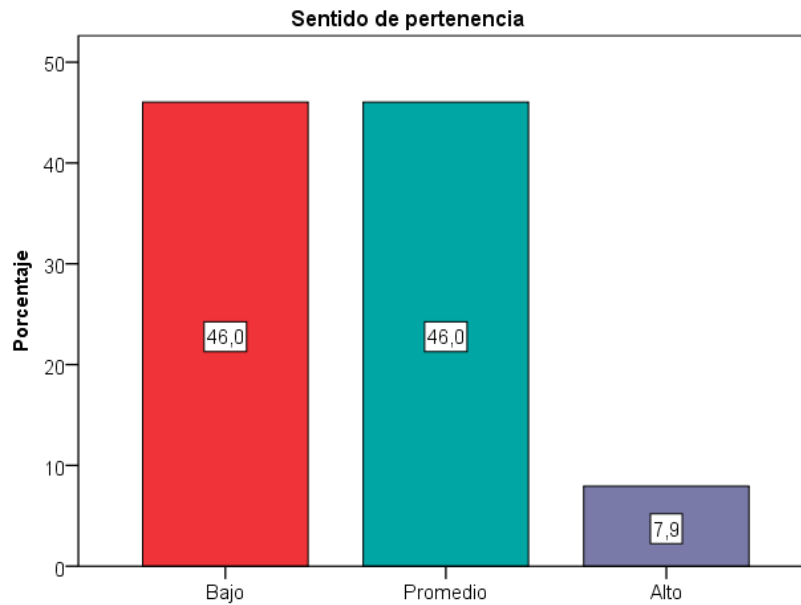


En el cuadro N° 02 y gráfico N° 02 se tiene el nivel de estilo de dirección según la percepción de docentes de I.E. del nivel primario Huánuco. Se observa que 90,5% califican como bajo y 9,5% como promedio. Se deduce de los resultados que la dimensión estilo de dirección es calificado en el nivel bajo en mayor porcentaje.

Cuadro N° 03  
 Nivel de sentido de pertenencia  
 según la percepción de docentes de  
 I.E. del nivel primario Huánuco- 2013

NIVEL	fi	%
Bajo	29	46.0
Promedio	29	46.0
Alto	5	7.9
Total	63	100.0

Gráfico N° 03  
 Nivel de sentido de pertenencia según la percepción de docentes  
 de I.E. del nivel primario Huánuco- 2013



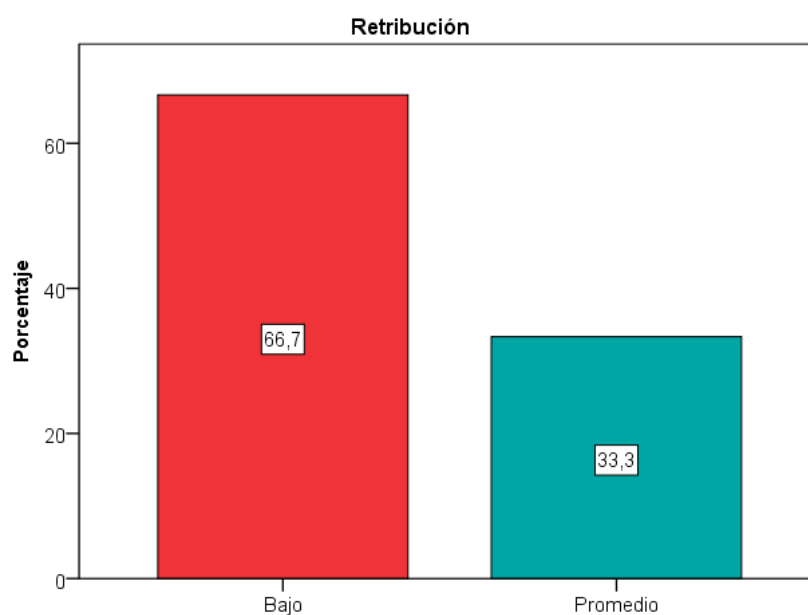
En el cuadro N° 03 y gráfico N° 03 se tiene el nivel de sentido de pertenencia según la percepción de docentes de I.E. del nivel primario Huánuco. Se observa que 46,0% califican como bajo, 46,0% como promedio y 7,9% en el nivel alto. Se deduce de los resultados que la dimensión sentido de pertenencia es calificada entre los niveles bajo y promedio en mayor porcentaje.



Cuadro N° 04  
Nivel de retribución según la  
percepción de docentes de I.E. del  
nivel primario Huánuco- 2013

NIVEL	fi	%
Bajo	42	66.7
Promedio	21	33.3
Total	63	100.0

Gráfico N° 04  
Nivel de retribución según la percepción de docentes  
de I.E. del nivel primario Huánuco- 2013

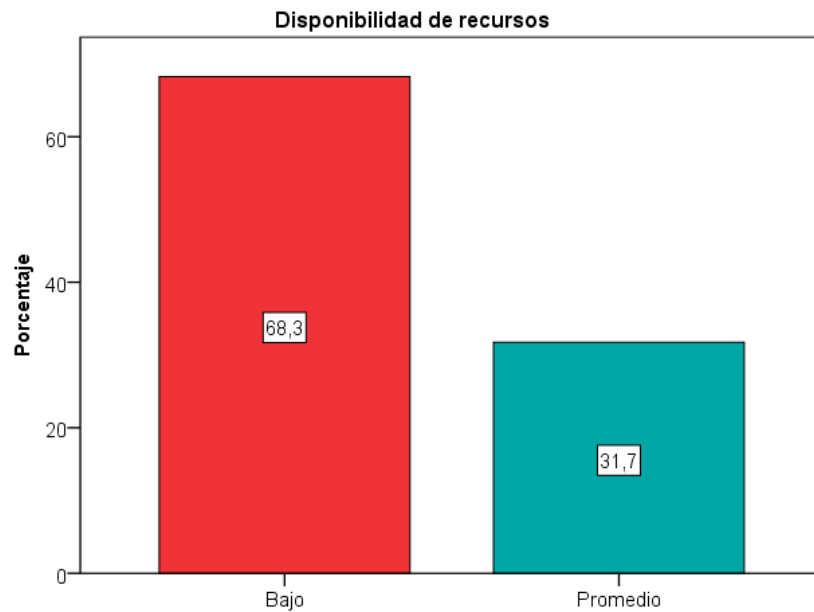


En el cuadro N° 04 y gráfico N° 04 se tiene el nivel de retribución según la percepción de docentes de I.E. del nivel primario Huánuco. Se observa que 66,7% califican como bajo y 33,3% como promedio. Se deduce de los resultados que la dimensión retribución es calificado en el nivel bajo en mayor porcentaje.

Cuadro N° 05  
 Nivel de disponibilidad de recursos  
 según la percepción de docentes de  
 I.E. del nivel primario Huánuco- 2013

NIVEL	fi	%
Bajo	43	68.3
Promedio	20	31.7
Total	63	100.0

Gráfico N° 05  
 Nivel de disponibilidad de recursos según la percepción de docentes  
 de I.E. del nivel primario Huánuco- 2013

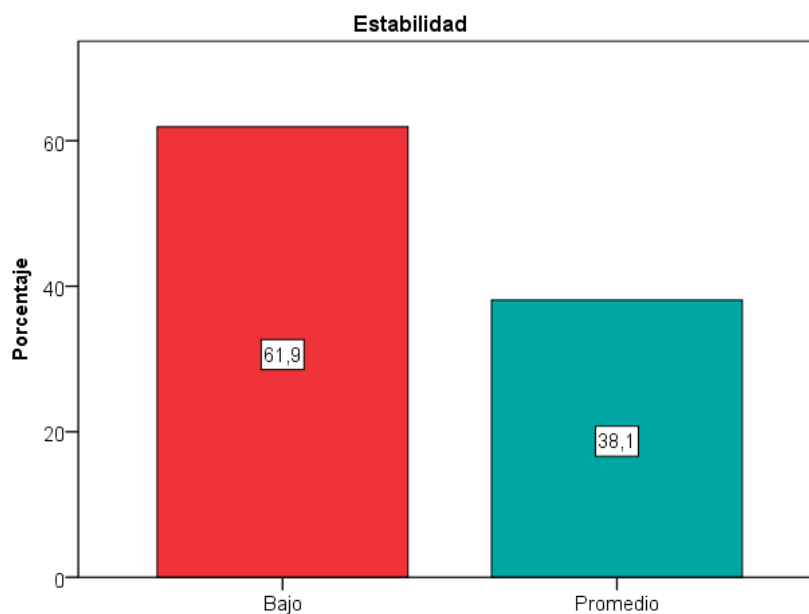


En el cuadro N° 05 y gráfico N° 05 se tiene el nivel de disponibilidad de recursos según la percepción de docentes de I.E. del nivel primario Huánuco. Se observa que 68,3% califican como bajo y 31,7% como promedio. Se deduce de los resultados que la dimensión disponibilidad de recursos es calificado en el nivel bajo en mayor porcentaje.

Cuadro N° 06  
Nivel de estabilidad según la  
percepción de docentes de I.E. del  
nivel primario Huánuco- 2013

NIVEL	fi	%
Bajo	39	61.9
Promedio	24	38.1
Total	63	100.0

Gráfico N° 06  
Nivel de estabilidad según la percepción de docentes  
de I.E. del nivel primario Huánuco- 2013

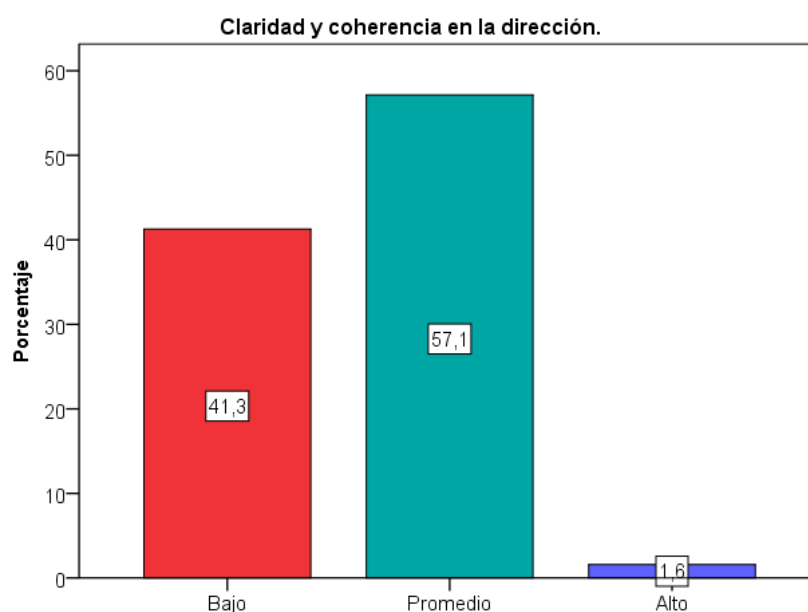


En el cuadro N° 06 y gráfico N° 06 se tiene el nivel de estabilidad según la percepción de docentes de I.E. del nivel primario Huánuco. Se observa que 61,9% califican como bajo y 38,1% como promedio. Se deduce de los resultados que la dimensión estabilidad es calificada en el nivel bajo en mayor porcentaje.

Cuadro N° 07  
 Nivel de claridad y coherencia en la  
 dirección según la percepción de  
 docentes de I.E. del nivel primario  
 Huánuco- 2013

NIVEL	fi	%
Bajo	26	41.3
Promedio	36	57.1
Alto	1	1.6
Total	63	100.0

Gráfico N° 07  
 Nivel de claridad y coherencia en la dirección según la percepción de docentes  
 de I.E. del nivel primario Huánuco- 2013

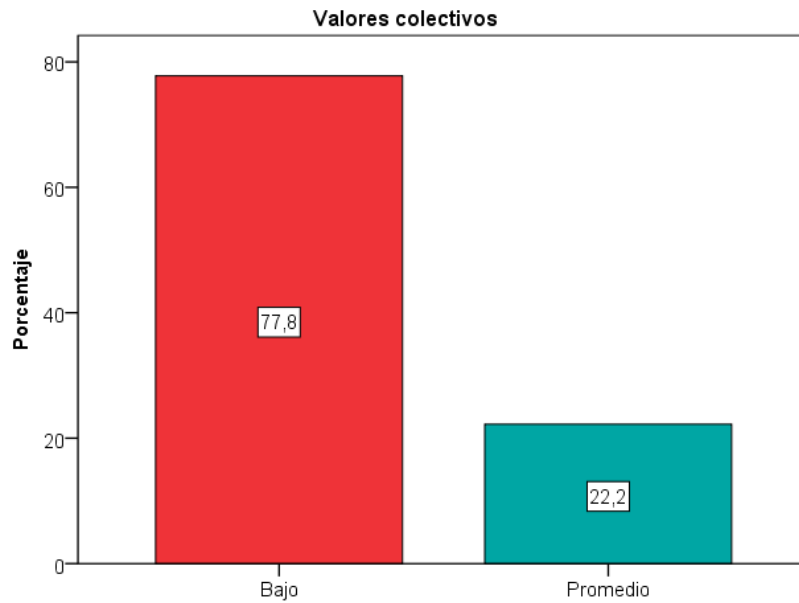


En el cuadro N° 07 y gráfico N° 07 se tiene el nivel de claridad y coherencia en la dirección según la percepción de docentes de I.E. del nivel primario Huánuco. Se observa que 41,3% califican como bajo, 57,1% como promedio y 1,6% en el nivel alto. Se deduce de los resultados que la dimensión claridad y coherencia en la dirección es calificado en el nivel promedio en mayor porcentaje.

Cuadro N° 08  
 Nivel de valores colectivos según la  
 percepción de docentes de I.E. del  
 nivel primario Huánuco- 2013

NIVEL	fi	%
Bajo	49	77.8
Promedio	14	22.2
Total	63	100.0

Gráfico N° 08  
 Nivel de valores colectivos según la percepción de docentes  
 de I.E. del nivel primario Huánuco- 2013

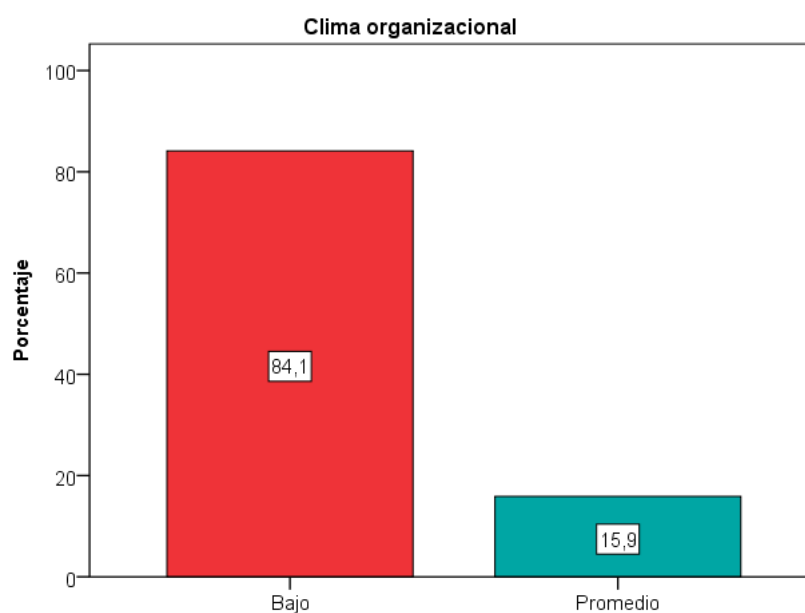


En el cuadro N° 08 y gráfico N° 08 se tiene el nivel de valores colectivos según la percepción de docentes de I.E. del nivel primario Huánuco. Se observa que 77,8% califican como bajo y 22,2% como promedio. Se deduce de los resultados que la dimensión valores colectivos es calificado en el bajo en mayor porcentaje.

Cuadro N° 09  
Nivel de clima organizacional según la  
percepción de docentes de I.E. del  
nivel primario Huánuco- 2013

NIVEL	fi	%
Bajo	53	84.1
Promedio	10	15.9
Total	63	100.0

Gráfico N° 09  
Nivel de clima organizacional según la percepción de docentes  
de I.E. del nivel primario Huánuco- 2013



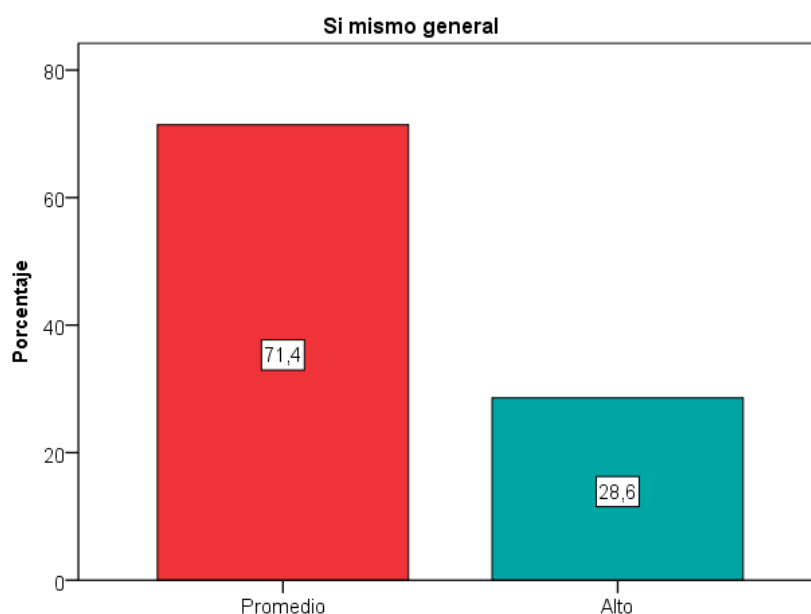
En el cuadro N° 09 y gráfico N° 09 se tiene el nivel de clima organizacional según la percepción de docentes de I.E. del nivel primario Huánuco. Se observa que 84,1% califican como bajo y 15,9% como promedio. Se deduce de los resultados que la variable clima organizacional es calificado en el nivel bajo en mayor porcentaje.

## Resultados de la variable autoestima.

Cuadro N° 10  
Nivel de autoestima en el aspecto de  
si mismo general en docentes de I.E.  
del nivel primario Huánuco- 2013

NIVEL	fi	%
Promedio	45	71.4
Alto	18	28.6
Total	63	100.0

Gráfico N° 10  
Nivel de autoestima en el aspecto de si mismo general en docentes  
de I.E. del nivel primario Huánuco- 2013

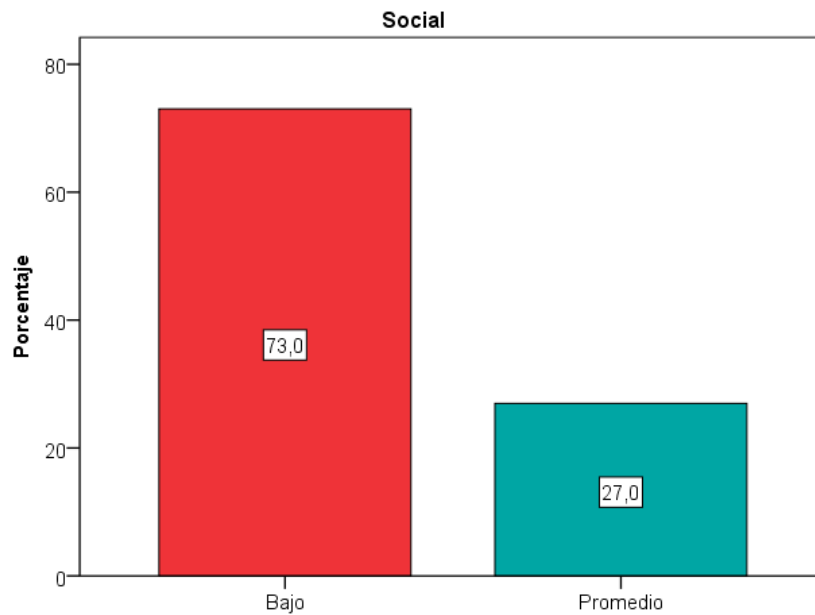


En el cuadro N° 10 y gráfico N° 10 se tiene el nivel de autoestima, en el aspecto si mismo general, de los docentes de I.E. del nivel primario Huánuco. Se observa que 71,4% califican como promedio y 28,6% en el nivel alto. Se deduce de los resultados que el nivel de autoestima en el aspecto de si mismo general se ubica en el nivel promedio en mayor porcentaje.

Cuadro N° 11  
Nivel de autoestima en el aspecto social en docentes de I.E. del nivel primario Huánuco- 2013

NIVEL	fi	%
Bajo	46	73.0
Promedio	17	27.0
Total	63	100.0

Gráfico N° 11  
Nivel de autoestima en el aspecto social en docentes de I.E. del nivel primario Huánuco- 2013



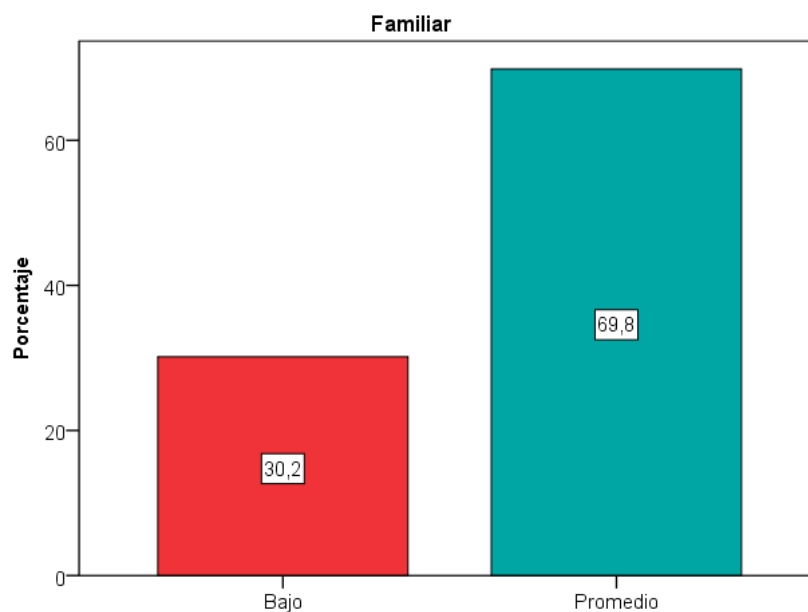
En el cuadro N° 11 y gráfico N° 11 se tiene el nivel de autoestima, en el aspecto social, de los docentes de I.E. del nivel primario Huánuco. Se observa que 73,0% califican como bajo y 27,0% en el nivel promedio. Se deduce de los resultados que el nivel de autoestima en el aspecto de social se ubica en el nivel bajo en mayor porcentaje.



Cuadro N° 12  
Nivel de autoestima en el aspecto  
familiar en docentes de I.E. del nivel  
primario Huánuco- 2013

NIVEL	fi	%
Bajo	19	30.2
Promedio	44	69.8
Total	63	100.0

Gráfico N° 12  
Nivel de autoestima en el aspecto familiar en docentes de  
I.E. del nivel primario Huánuco- 2013

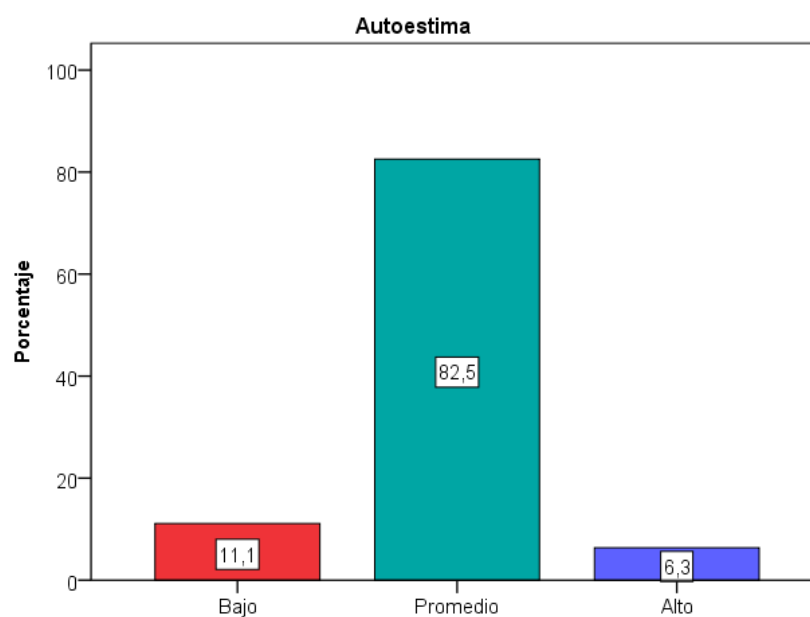


En el cuadro N° 12 y gráfico N° 12 se tiene el nivel de autoestima, en el aspecto familiar, de los docentes de I.E. del nivel primario Huánuco. Se observa que 30,2% califican como bajo y 69,8% en el nivel promedio. Se deduce de los resultados que el nivel de autoestima en el aspecto en el aspecto familiar se ubica en el nivel promedio en mayor porcentaje.

Cuadro N° 13  
Nivel de autoestima en docentes de  
I.E. del nivel primario Huánuco- 2013

NIVEL	fi	%
Bajo	7	11.1
Promedio	52	82.5
Alto	4	6.3
Total	63	100.0

Gráfico N° 13  
Nivel de autoestima en docentes de I.E. del nivel primario Huánuco- 2013



En el cuadro N° 13 y gráfico N° 13 se tiene el nivel de autoestima de los docentes de I.E. del nivel primario Huánuco. Se observa que 11,1% califican como bajo, 82,5% en promedio y 6,3% en el nivel alto. Se deduce de los resultados que el nivel de autoestima en el aspecto se ubica en el nivel promedio en mayor porcentaje.

## 4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS SECUNDARIA

Para contrastar las hipótesis se aplicó la prueba  $r$  de Pearson considerando el valor de  $p$  (significancia bilateral) para rechazar o aceptar la hipótesis nula.

Se rechaza la hipótesis nula si  $p$  es menor o igual a 0,05.

### Hipótesis específico 1

Ha: Hay relación entre relaciones interpersonales y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013.

Ho: No hay relación entre relaciones interpersonales y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013.

Correlaciones		Autoestima
Relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	0,383
	Sig. (bilateral)	0,002
	N	63

Se tiene el valor de  $p= 0,002$  que es inferior a 0,05 y el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,383$  nos indica una correlación moderada, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que hay relación significativa entre relaciones interpersonales con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.

### Hipótesis específico 2

Ha: Hay relación entre estilo de dirección y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013.

Ho: No hay relación entre estilo de dirección y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013.

		Autoestima
Estilo de dirección	Correlación de Pearson	0,239
	Sig. (bilateral)	0,059
	N	63

Se tiene el valor de  $p = 0,059$  que es superior a  $0,05$  y el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,239$  nos indica una correlación baja, por lo que no se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que no hay relación significativa entre estilo de dirección con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.

### Hipótesis específico 3

Ha: Hay relación entre sentido de pertenencia y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013.

Ho: No hay relación entre sentido de pertenencia y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013.

		Autoestima
Sentido de pertenencia	Correlación de Pearson	0,517
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	63

Se tiene el valor de  $p = 0,000$  que es inferior a  $0,05$  y el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,571$  nos indica una correlación moderada, por lo que

se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que hay relación significativa entre sentido de pertenencia con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.

#### Hipótesis específico 4

Ha: Hay relación entre retribución y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco-2013.

Ho: No hay relación entre retribución y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013.

Correlaciones		Autoestima
Retribución	Correlación de Pearson	0,224
	Sig. (bilateral)	0,078
	N	63

Se tiene el valor de  $p= 0,078$  que es inferior a  $0,05$  y el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,224$  nos indica una correlación baja, por lo que no se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que hay relación significativa entre retribución con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.

#### Hipótesis específico 5

Ha: Hay relación entre disponibilidad de recursos y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013.

Ho: No hay relación entre disponibilidad de recursos y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013.

Correlaciones		Autoestima
Disponibilidad de recursos	Correlación de Pearson	0,332
	Sig. (bilateral)	0,008
	N	63

Se tiene el valor de  $p= 0,008$  que es inferior a  $0,05$  y el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,332$  nos indica una correlación moderada, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que hay relación significativa entre disponibilidad de recursos con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.

### Hipótesis específico 6

Ha: Hay relación entre estabilidad y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco-2013.

Ho: No hay relación entre estabilidad y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013.

Correlaciones		Autoestima
Estabilidad	Correlación de Pearson	0,291
	Sig. (bilateral)	0,021
	N	63

Se tiene el valor de  $p= 0,021$  que es inferior a  $0,05$  y el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,291$  nos indica una correlación baja, por lo que se

rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que hay relación significativa entre estabilidad con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.

### Hipótesis específico 7

Ha: Hay relación entre claridad y coherencia en la dirección y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013.

Ho: No hay relación entre claridad y coherencia en la dirección y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013.

Correlaciones		Autoestima
Claridad y coherencia en la dirección	Correlación de Pearson	0,159
	Sig. (bilateral)	0,213
	N	63

Se tiene el valor de  $p = 0,213$  que es superior a  $0,05$  y el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,159$  nos indica una correlación muy baja, por lo que no se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que no hay relación significativa entre claridad y coherencia en la dirección con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.

### Hipótesis específico 8

Ha: Hay relación entre valores colectivos y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013.

Ho: No hay relación entre valores colectivos y el nivel de autoestima en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco- 2013.

Correlaciones		Autoestima
Valores colectivos	Correlación de Pearson	0,458
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	63

Se tiene el valor de  $p = 0,000$  que es inferior a  $0,05$  y el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,458$  nos indica una correlación moderada, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que hay relación significativa entre valores colectivos con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.



## CAPITULO V

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1 CONTRASTE HIPÓTESIS GENERAL

Ha: Hay relación entre el clima organizacional con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.

Ho: No hay relación entre el clima organizacional con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.

Correlaciones		Autoestima
Clima organizacional	Correlación de Pearson	0,571
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	63

Se tiene el valor de  $p= 0,000$  que es inferior a  $0,05$  y el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,571$  nos indica una correlación moderada, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que hay relación significativa entre el clima organizacional con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.

## CONCLUSIONES

- Se tiene el valor de  $p= 0,000$  que es inferior a  $0,05$  y el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,571$  nos indica una correlación moderada, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que hay relación significativa entre el clima organizacional con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.
- Se tiene el valor de  $p= 0,002$  que es inferior a  $0,05$  y el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,383$  nos indica una correlación moderada, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que hay relación significativa entre relaciones interpersonales con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.
- Se tiene el valor de  $p= 0,059$  que es superior a  $0,05$  y el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,239$  nos indica una correlación baja, por lo que no se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que no hay relación significativa entre estilo de dirección con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.
- Se tiene el valor de  $p= 0,000$  que es inferior a  $0,05$  y el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,571$  nos indica una correlación moderada, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que hay relación significativa entre sentido de pertenencia con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.
- Se tiene el valor de  $p= 0,078$  que es inferior a  $0,05$  y el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,224$  nos indica una correlación baja, por lo que no se

rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que hay relación significativa entre retribución con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.

- Se tiene el valor de  $p= 0,008$  que es inferior a  $0,05$  y el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,332$  nos indica una correlación moderada, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que hay relación significativa entre disponibilidad de recursos con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.
- Se tiene el valor de  $p= 0,021$  que es inferior a  $0,05$  y el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,291$  nos indica una correlación baja, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que hay relación significativa entre estabilidad con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.
- Se tiene el valor de  $p= 0,213$  que es superior a  $0,05$  y el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,159$  nos indica una correlación muy baja, por lo que no se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que no hay relación significativa entre claridad y coherencia en la dirección con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.
- Se tiene el valor de  $p= 0,000$  que es inferior a  $0,05$  y el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,458$  nos indica una correlación moderada, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que hay relación significativa entre valores colectivos con la autoestima del docente en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.

## SUGERENCIAS

- La Dirección de la institución educativa debe implementar un programa de fortalecimiento de clima institucional.
- La Dirección debe evaluar las dimensiones que contempla el clima organizacional para poder delimitar las acciones aplicar para su repotenciamiento o fortalecimiento.
- La Institución educativa debe impulsar el mejoramiento de relaciones interpersonales en la institución.
- La Dirección debe evaluar su estilo de dirección con el fin de mejorar la administración institucional, en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.
- El personal docente debe mejorar el nivel de pertenencia en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.
- La Dirección de la institución debe incorporar políticas de retribución al personal docente, como parte de su gestión institucional.
- Las instancias deben facilitar la disponibilidad de recursos en las Instituciones Educativas del nivel de educación primaria de la ciudad de Huánuco 2013.

**BIBLIOGRAFIA**

1. HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. (2006). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill Interamericana. Cuarta Edición.
2. ROJAS, A. y otros. (2008). Investigación Educativa. Perú: JTP Editores EIRL. Primera Edición
3. SUMMER, Gene F; (1986). Medición de actitudes. México: Editorial Trillas. Cuarta Edición.
4. ROSAS RIVERO, María Elena. (1992). Psicología. Perú: Editorial Brasa. Primera Edición.
5. IPEBA (2012). Equidad, Acreditación y Calidad Educativa. Lima - Perú: KG Papeles Gráficos SAC. Primera Edición.
6. IPEBA (2012). Estándares de Aprendizaje. Lima - Perú: KG Papeles Gráficos SAC. Primera Edición.
7. IPEBA (2012). Matriz de Evaluación para la acreditación de la Calidad de la Gestión Educativa de las Instituciones de la EBR. Lima - Perú: KG Papeles Gráficos SAC. Primera Edición.
8. Consejo Nacional de Educación (2006). Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú. Lima.
9. CORVALÁN, Javier; GARCÍA HUIDOBRO, Juan Eduardo (2009). Obstáculos para el logro de una educación democrática inclusiva. En: Revista Prospectos, UNESCO IBE. (2009).
10. ALVARADO, O. (1999). Gestión educativa, enfoques y procesos. Lima, Universidad de Lima.
11. BRANDEN, N. (1988). Cómo mejorar su autoestima. Barcelona, Ed. Paidós.

12. BRANDEN, N. (1998). Los seis pilares de la autoestima. Barcelona, Ed, Paidós.
13. BRUNET, L. (1992). El clima de trabajo en las organizaciones. México, Ed. Trillas S.A.
14. CRUZ, J. (1996). Autoestima y gestión de la calidad. México, Ed. Iberoamérica
15. PALMA, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Revista de investigación en Psicología. Lima, UNMSM.
16. DIANDERAS, F. (2002). Palabra de maestro. Una visión latinoamericana de la autoestima del maestro. Lima, Derrama Magisterial.
17. GARDNER, H. (1999). La teoría de las inteligencias múltiples. Bogotá, Fondo de Cultura Económica.
18. GARCIA, S. (1997). La dirección por valores. Madrid, McGraw-Hill.
19. MEJIA Y OTROS (2011) Metodología de la investigación científica y asesoramiento de tesis. Lima, CEPREDIM,
20. SOTO P., R (2003). Autoestima familiar. Lima, Ed. Palomino EIRL,
21. SULLÓN, C. (2001). Separata en Taller de "Autoestima". Huánuco, Ed. Inkasa.
22. SAMPIERI, H, & otros (2000). Metodología de la investigación. México, Mc Graw Hill.
23. KAHN, K. (1995). Psicología Social de las Organizaciones. México. Editorial Trillas.

**WEBGRAFICAS**

<http://www.isqua.org/accreditation/accreditation>

<http://www.aaahc.org/what-is-accreditation/>

[http://dali.uao.edu.co:7777/pls/portal/docs/PAGE/UNIAUTONOMA\\_INVESTIGACIONES/OF\\_DI%2001/GRUPOS/CATEDRA/DOCUMENTOS/DEF\\_ACRE.PD](http://dali.uao.edu.co:7777/pls/portal/docs/PAGE/UNIAUTONOMA_INVESTIGACIONES/OF_DI%2001/GRUPOS/CATEDRA/DOCUMENTOS/DEF_ACRE.PD)

<http://books.google.com.pe/books?id=qIS4AMyTmgUC&pg=PA153&lpg=PA153&dq=definicion>

<http://www.wordreference.com/definicion/acreditacion>

<http://lema.rae.es/drae/?val=acreditacion>

<http://www.amtamassage.org/findamassage/whatiscert.html>

<http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=qOumMypUf2x5pxey1ay>

<http://www.ahrq.gov/qual/medteam/medteamfig2.htm>

## ANEXOS



## DETERMINACION DE LA VALIDEZ DE LA ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

MATRIZ DE ANALISIS PARA DETERMINAR LA VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTOS

ITEMS	JUECES			Valor de p de Aikin
	1	2	3	
1	1	1	1	1.00
2	1	1	1	1.00
3	1	1	1	1.00
4	1	1	1	1.00
5	1	1	1	1.00
6	1	1	1	1.00
7	1	1	1	1.00
8	1	1	1	1.00
9	1	1	1	1.00
10	1	1	1	1.00
11	1	1	1	1.00
12	1	1	1	1.00
13	1	1	1	1.00

14	1	1	1	0.50 (baja) Nulo
15	1	1	1	1.00
16	1	0	1	0.67
17	1	1	1	1.00
18	0	1	1	0.67
19	1	1	1	1.00
20	1	1	1	1.00
21	1	1	1	0.75
22	1	1	1	0.75
23	1	1	1	1.00
24	1	1	1	1.00
25	1	0	1	0.67
26	1	1	0	0.67
27	1	1	1	1.00
28	1	1	1	1.00
29	1	1	1	1.00
30	1	1	1	1.00
31	1	1	1	1.00

32	1	1	1	1.00
33	1	1	1	1.00
34	1	1	1	1.00
35	1	1	1	1.00
36	1	1	1	1.00
37	1	1	1	1.00
38	1	1	1	1.00
39	0	1	1	0.67
40	1	1	1	1.00
TOTAL	38	38	39	

- $P > 0.5$
- TODOS LOS ITEMS TIENEN VALIDEZ ALTA, QUEDANDO LA PRUEBA CON LOS 40 ITEMS.

## DETERMINACION DE LA VALIDEZ DEL CUESTIONARIO DE AUTOESTIMA

MATRIZ DE ANALISIS PARA DETERMINAR LA VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTOS

ITEMS	JUECES			Valor de p de Aikin
	1	2	3	
1	1	1	1	1.00
2	1	1	1	1.00
3	1	1	1	1.00
4	1	1	1	1.00
5	0	1	1	0.67
6	1	1	1	1.00
7	1	1	1	1.00
8	1	1	0	0.67
9	1	1	1	1.00
10	1	1	1	1.00
11	1	1	1	0.67
12	0	1	1	0.67
13	1	1	1	1.00

14	1	1	1	1
15	1	1	1	1.00
16	1	1	1	1.00
17	1	1	1	1.00
18	1	1	0	0.67
19	1	1	1	1.00
20	1	1	1	1.00
21	1	1	1	1.00
22	1	1	1	1.00
23	1	1	1	1.00
24	1	1	1	1.00
25	0	1	1	0.67
TOTAL	22	25	23	

- $P > 0.5$
- TODOS LOS ITEMS TIENEN VALIDEZ ALTA, QUEDANDO LA PRUEBA CON LOS 25 ITEMS.

**ANEXO N° 1: INSTRUMENTOS****ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

A continuación usted encontrara una prueba que consta de 40 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en su empresa.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo:

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizara con fines investigativos.

El tiempo de duración de la prueba es de 40 minutos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

	ITEMS	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	Los miembros del grupo tiene en cuenta mis opiniones					
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo					
3	Los miembros del grupo son distantes conmigo					
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo					
5	El grupo de trabajo valora mis aportes					
6	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo					
7	El jefe es mal educado					
8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo					
9	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.					
10	El jefe desconfía del grupo de trabajo					
11	Entiendo bien los beneficios que tengo en la institución					
12	Los beneficios de salud que recibo en la institución satisfacen mis necesidades					
13	Estoy de acuerdo con la asignación remunerativa					
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la institución					
15	Los servicios de salud que recibo en la institución son deficientes					
16	Realmente me interesa el futuro de la institución					
17	Recomiendo a mis amigos la institución como excelente sitio de trabajo					
18	Me avergüenzo de decir que soy parte de la institución					
19	Sin remuneración no trabajo horas extras					
20	Sería más feliz en otra institución					
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo					
22	El ambiente físico de ni sitio de trabajo es adecuado					
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo					

24	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo					
25	La iluminación del área de trabajo es deficiente					
26	La institución desprecia al personal sin tener en cuenta su desempeño					
27	La institución brinda estabilidad laboral					
28	La institución contrata personal temporal					
29	La permanencia en el cargo depende de preferencia personal					
30	De mi desempeño depende la permanencia en el cargo					
31	Entiendo de manera clara las metas de la institución					
32	Conozco bien como la institución está logrando sus metas					
33	Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas					
34	Los directivos no dan a conocer los logros de la institución					
35	Las metas de la institución son poco entendibles.					
36	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno					
37	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales					
38	Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.					
39	Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.					
40	Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.					

### Calificación

En el caso de ítems positivos la calificación sería de la siguiente manera:

Siempre = 5

Casi siempre=4

Algunas veces =3

Muy pocas veces =2

Nunca =1

Los ítems positivos son : 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40.

En el caso de ítems negativos la calificación sería de la siguiente manera :

Nunca =5

Muy pocas veces =4

Algunas veces = 3

Casi siempre =2

Siempre =1

Los ítems negativos son : 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39.

## CUESTIONARIO DE AUTOESTIMA

(Adaptado de SEI Stanley Coopersmith )

Nombre.....Edad..... Sexo .....

Centro educativo.....Tiempo de servicios.....

### Instrucciones

En las páginas siguientes encontrará una lista de frases sobre sentimientos. Si la frase describe como generalmente se siente, marque con una X en la columna "verdadero". Si la frase no describe como generalmente se siente, marque con una X en la columna "falso"( No hay respuestas correctas o incorrectas ).

Nº	ITEMS	V	F
1	Usualmente las cosas no me molestan		
2	Me resulta difícil hablar frente a un grupo		
3	Hay muchas cosas de mi que cambiaría si pudiese		
4	Puedo tomar decisiones sin mayor dificultad		
5	Soy muy divertido ( a )		
6	Me altero fácilmente en casa		
7	Me toma mucho tiempo acostumbrarme a cualquier cosa nueva		
8	Soy popular entre las personas de mi edad		
9	Generalmente mi familia considera mis sentimientos		
10	Me rindo fácilmente		
11	Mi familia espera mucho de mí		
12	Es bastante difícil ser "Yo mismo"		
13	Me siento muchas veces confundido		
14	La gente usualmente sigue mis ideas		
15	Tengo una pobre opinión acerca de mí mismo		
16	Hay muchas ocasiones que me gustaría irme de mi casa		
17	Frecuentemente me siento descontento con mi trabajo		
18	No estoy tan simpático como mucha gente		
19	Si tengo algo que decir, usualmente lo digo		
20	Mi familia me comprende		
21	Muchas personas son más preferidas que yo		
22	Frecuentemente siento como si mi familia me estuviera presionando		
23	Frecuentemente me siento desalentado con lo que hago		
24	Frecuentemente desearía ser otra persona		
25	No soy digno de confianza		



**Calificación**

ESCALA	SM	SO	FA	Total
Bajo	0 a 5	0 a 2	0 a 2	0 a 11
Regular	6 a 9	3 a 4	3 a 4	12 a 18
Bueno	11 a 13	5 a 6	5 a 6	19 a 25

**ANEXO N° 2: BASE DE DATOS**

Ord	CLIMA ORGANIZACIONAL									AUTOESTIMA			
	RI	ED	SP	RE	DDR	ES	CyC	VC	CO	SM	SO	FA	Aut
1	12	9	12	9	11	10	12	9	84	8	2	3	13
2	18	15	16	8	10	9	18	15	109	11	3	4	18
3	9	3	13	9	10	7	6	10	67	10	3	3	16
4	13	8	14	8	8	12	10	11	84	9	2	2	13
5	18	11	20	10	10	10	14	12	105	12	4	4	20
6	15	5	15	7	6	13	6	12	79	9	2	3	14
7	11	10	12	6	9	12	6	10	76	8	2	4	14
8	14	11	10	12	10	12	14	8	91	8	2	2	12
9	10	3	10	6	12	9	6	9	65	8	3	2	13
10	9	11	8	8	10	5	14	5	70	6	2	2	10
11	19	8	11	8	10	12	10	10	88	8	2	2	12
12	10	11	12	9	12	5	14	8	81	7	2	2	11
13	14	9	10	10	14	12	12	8	89	8	3	3	14
14	16	9	11	7	11	13	12	9	88	7	3	2	12
15	14	8	15	8	12	12	10	11	90	8	2	3	13
16	16	8	14	7	8	14	10	14	91	8	3	4	15
17	15	8	10	8	9	12	12	11	85	8	3	2	13
18	16	8	10	8	12	15	10	12	91	9	2	3	14
19	9	5	8	8	11	7	6	9	63	10	2	3	15
20	11	8	10	10	9	9	14	10	81	8	2	3	13
21	12	10	13	10	12	10	11	11	89	8	2	3	13
22	13	5	16	10	12	12	8	12	88	12	4	3	19
23	9	11	10	9	9	5	14	8	75	11	3	3	17
24	9	10	9	12	9	7	12	5	73	10	2	3	15
25	12	10	8	8	12	7	12	5	74	8	2	3	13
26	10	10	7	7	12	9	14	8	77	8	2	3	13
27	11	9	9	7	9	9	13	5	72	8	2	3	13
28	20	14	14	14	9	15	16	15	117	11	3	4	18
29	21	5	18	12	9	15	8	12	100	7	2	3	12
30	10	3	12	15	8	5	6	9	68	7	2	2	11
31	19	9	12	12	12	13	10	10	97	8	2	3	13
32	9	7	8	13	11	6	12	5	71	7	2	2	11
33	11	7	14	12	11	10	9	12	86	10	2	3	15
34	8	8	7	8	9	5	12	5	62	6	2	2	10
35	10	5	12	8	9	8	6	9	67	9	2	3	14
36	12	8	7	10	12	11	12	5	77	8	2	2	12
37	10	9	12	15	9	6	12	8	81	8	2	2	12
38	19	9	18	12	17	14	10	10	109	12	3	4	19
39	12	6	17	9	11	12	7	13	87	10	2	2	14
40	9	6	15	10	12	5	7	10	74	8	2	2	12
41	10	11	12	9	8	6	14	7	77	8	2	3	13

42	16	12	10	12	8	14	14	8	94		10	2	2	14
43	14	12	14	12	7	12	14	7	92		8	2	3	13
44	8	10	10	15	7	5	12	8	75		8	2	4	14
45	8	9	11	16	14	5	12	8	83		8	3	3	14
46	7	11	10	10	12	5	14	8	77		10	2	3	15
47	7	5	13	8	9	5	6	10	63		7	2	2	11
48	11	8	12	13	12	10	10	10	86		9	2	3	14
49	11	7	14	10	10	9	10	12	83		8	2	3	13
50	10	5	10	7	5	8	6	9	60		7	1	2	10
51	21	5	19	17	15	15	8	12	112		12	4	3	19
52	10	11	14	10	12	5	14	8	84		11	3	3	17
53	9	9	10	13	10	7	12	5	75		10	2	3	15
54	8	10	10	8	10	7	12	5	70		8	2	3	13
55	11	11	12	13	10	9	14	8	88		8	2	3	13
56	10	9	10	10	12	9	12	5	77		8	2	3	13
57	17	15	17	14	12	15	16	15	121		11	3	4	18
58	15	7	18	12	10	12	9	12	95		7	2	3	12
59	15	11	10	9	10	14	14	8	91		10	2	2	14
60	13	12	10	12	9	12	15	7	90		8	2	3	13
61	6	10	11	8	11	5	12	8	71		8	2	4	14
62	9	10	12	9	11	5	12	8	76		8	3	3	14
63	10	9	15	9	10	9	14	10	86		8	2	3	13