



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**LINEAMIENTOS PARA EL MANEJO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO BILINGÜE SHADAI.**

SUSTENTADO POR:

LOURDES MARGARITA MARTÍNEZ HERNÁNDEZ

MERY SANDRA SANDOVAL FUENTES

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS, C.A.

JUNIO, 2014

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

VICE RECTORA CAMPUS SPS

ANA LOURDES LAFFITE

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

DESIREE TEJADA

**LINEAMIENTOS PARA EL MANEJO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO BILINGÜE SHADAI.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DIRECCIÓN
EMPRESARIAL DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ**

**ASESOR TEMÁTICO
MELVIN EDGARDO VENEGAS MEDINA**

MIEMBROS DE LA TERNA

**ALEJANDRO
CINTHIA CANO**



LINEAMIENTOS PARA EL MANEJO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO BILINGÜE SHADAI.

AUTORES:

Lourdes Margarita Martínez Hernández y Mery Sandra Sandoval Fuentes

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación está basada en el análisis y evaluación del clima organizacional del Instituto Bilingüe Shadai, tomando como referentes las distintas dimensiones teóricas en que se divide el mismo, valorando a su vez la normativa que regula el desempeño de los colaboradores, con el propósito de observar en los resultados de la consulta, las fortalezas y debilidades del clima organizacional vigente, para producir lineamientos que fortalezcan la normativa interna del Instituto y a su vez proponer a las autoridades superiores, un tratamiento desde la perspectiva científica del clima organizacional, ajustando la normativa actual con todos los elementos necesarios, en las que se integran normas no incluidas en el manual de facultad (reglamento interno), esto en consonancia con las distintas dimensiones teóricas que se asumen en la investigación como básicas, La investigación plantea cuatro formas de indagación, la primera, la consulta bibliográfica, Cuestionario, la aplicación de una guía objetiva de análisis de contenido de la normativa vigente, consulta con un grupo de docentes del instituto elegidos con base a criterios, años de servicio y experiencia en el área docente, para que integren el grupo de discusión cuyo resultado fue la propuesta de ajuste a la normativa interna del Instituto Bilingüe Shadai, en la que se plantea un tratamiento desde la perspectiva científica del clima organizacional basado en las dimensiones teóricas.

Palabras claves: Clima Organizacional, Dimensiones del clima organizacional, Tratamiento desde la perspectiva científica, Reglamento Interno.



FACULTY OF POST GRADE

LINEAMENT FOR THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE BILINGUAL INSTITUTE SHADAI

AUTHORS:

Lourdes Margarita Martínez Hernández and Mery Sandra Sandoval Fuentes

Abstract

This research is based on the analysis and evaluation of the organizational climate in Shadai School, taking as references the different dimension theories in which this is divided or classified, and at the same time, validating the policies that regulate the collaborator performance, under the purpose of observing the results of the question poll, the strengths and weaknesses, to create new guidelines which will strengthen the school's internal policies and present the plan to the head leaders of the institution and simultaneously bring it forward from a scientific perspective adjusting the updated necessary elements in which there will be new integrated norms into the School's Faculty Manual and into the distinct theoretical dimensions that this research assumes as basic.

This research proposes four norms of inquiry, consisting of the bibliographical inquiry, a questionnaire that internally has an estimated scale with the actual situation of the organizational climate measured, developed with the enforcement of an objective content analysis guide with the current regulations. The survey is performed with a group of 5 High-School teachers, selected to integrate the group discussion, having as a result the proposed adjustment to the internal school policies, in which treatment arises from the scientific perspective of organizational climate based on the theoretical dimensions.

Key words: organizational climate, dimensions treatment, the scientific perspective of organizational climate.

DEDICATORIA

Todo nuestro agradecimiento a nuestras amadas familias por su apoyo, paciencia e infinito amor, por creer en nosotras, y por darnos ánimos para superarnos y culminar nuestros proyectos de vida.

A nuestros amigos y compañeros de trabajo, que nos apoyaron en todo momento y que siempre estuvieron pendientes de nosotras, a todos les dedicamos con mucho cariño nuestro proyecto de tesis.

A el Abogado Julio Eduardo Hernández Vargas, gracias por tu amor, paciencia y comprensión, prefirió sacrificar su tiempo para que yo pudiera cumplir con mi meta, su bondad y sacrificio, me inspiran a ser mejor persona y profesional, gracias por estar siempre a mi lado, mis hijos Gabriela y David les dedico este triunfos con todo mi amor.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios en primer lugar por su inmensa misericordia, amor y fidelidad en nuestras vidas.

Gracias a él hemos llegado a alcanzar una meta más, dándonos en todo tiempo la fuerza para vencer los obstáculos que se presentaron a lo largo de este proyecto.

A nuestro asesor temático, Doctor Melvin Edgardo Venegas Medina y su esposa Lic. Dunia Quiroz, gracias por su apoyo y dirección durante este proyecto, por apartar tiempo de su familia para brindarnos sus conocimientos y ayudarnos a concluir nuestra investigación.

A nuestro asesor metodológico Lic. Juan Martin Hernández gracias por ser un caballero por guiarnos y estar siempre dispuesto a colaborar con nosotras.

A mi hermana, compañera y amiga Lic. Mirza Noemí Matute Pavón, por su apoyo asesoría incondicional aportando con su gran conocimiento y experiencia en el área administrativa docente.

A cada una (o) de los docentes del instituto que brindaron de su valioso tiempo, colaboración, sugerencias en el desarrollo de esta investigación.

Gracias a la Gerencia, Dirección y coordinación al Instituto Bilingüe Shadai por abrir sus puertas y permitirnos enriquecer nuestros conocimientos a través de Lineamientos para la mejora del Clima Organizacional.

INDICE DE CONTENIDO

I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.4 OBJETIVOS.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS	6
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DEL REGLAMENTO INTERNO DEL INSTITUTO BILINGÜE SHADAI	8
2.2 TEORÍAS.....	9
2.2.1 TEORÍA DE SUSTENTO	9
2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	10
2.2.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	10
2.2.2.2 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	11
2.2.2.3 INVESTIGACIONES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUTOS DE EDUCACIÓN MEDIA	12
2.2.2.4 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT	16
2.2.2.5 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
2.2.2.6 ESCALAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:.....	20
2.2.2.7 LA IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	22
2.2.2.8 ESTRUCTURA DE ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA ORGANIZACIÓN	22
2.2.2.9 LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL	23
2.2.2.10 LA MOTIVACIÓN.....	24
2.2.2.11 REMUNERACIÓN: RECOMPENSA ORGANIZACIONAL DOMINANTE	25
2.2.2.12 SATISFACCIÓN LABORAL.....	25
2.2.2.13 AUTOESTIMA.....	26

2.2.2.14	TRABAJO EN EQUIPO	26
2.2.2.15	SERVICIO.....	27
2.2.2.16	CAPACITACIÓN.....	27
2.2.2.17	EL RECONOCIMIENTO.....	28
2.2.2.18	LA TOLERANCIA.....	28
2.2.2.19	EL CONFLICTO	29
2.2.2.20	TÉCNICAS RAC	30
2.2.2.21	EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL TRABAJO	30
2.2.2.22	ELEMENTOS DE UN REGLAMENTO.....	31
2.2.2.22.1	ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO A TRAVÉS DEL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO.....	31
2.2.2.22.2	SISTEMAS ORGANIZACIONALES DE RECOMPENSA.....	31
2.2.2.23	CLIMA ORGANIZACIONAL, REGLAMENTO INTERNO Y MARCO LEGAL.....	32
2.2.2.24	REGLAMENTO	33
2.3	METODOLOGÍAS	33
2.3.1	INSTRUMENTOS	33
	CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	34
3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	34
3.1.1	LA MATRIZ METODOLÓGICA.....	34
3.1.2	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	35
3.1.2	definición Operacionalización de las variables	36
3.1.2.1	Operacionalización de las variables.....	36
3.1.2.2	Cuadro # 2. Operacionalización de las Variables	36
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS.....	38
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.3.1	POBLACIÓN	39
3.3.2	MUESTRA.....	39
3.3.3	UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTAS	40
3.3.3.1	UNIDAD DE RESPUESTAS	40
3.3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	40
3.3.4.1	INSTRUMENTOS (CUESTIONARIO, GUÍA OBJETIVA DE GRUPOS DE DISCUSIÓN Y GUÍA OBJETIVA DE ANÁLISIS DE CONTENIDO).....	40
3.3.4.2	TÉCNICAS.....	40
3.3.5	PROCEDIMIENTOS.....	41
3.3.6	FUENTES DE INFORMACIÓN	42
3.3.6.1	FUENTES PRIMARIAS	42

3.3.6.2	FUENTES SECUNDARIAS	42
CAPÍTULO IV. RESULTADO DE ANÁLISIS.....		43
4.1	COMPARACIÓN ENTRE LA UNIDAD DE ANÁLISIS Y EL CUESTIONARIO.....	43
4.1.1	RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	43
4.1.1.1	VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL	43
4.1.1.1.1	RESULTADOS CONCLUYENTES.....	43
4.1.1.1.2	RESULTADOS ESPECÍFICOS POR DIMENSIÓN	45
4.1.1.2	VARIABLE TIPO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	70
4.1.1.3	VARIABLE TIPO ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	70
4.1.1.4	VARIABLE TIPO REGLAMENTO INTERNO	71
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		77
5.1	CONCLUSIONES.....	77
5.2	RECOMENDACIONES.....	79
CAPÍTULO VI APLICABILIDAD		80
6.1	LINEAMIENTOS PARA EL MANEJO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO BILINGÜE SHADAI.....	80
6.6	DIAGRAMA DEL PROCESO DE LINEAMIENTOS EN EL MANEJO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL REGLAMENTO DEL INSTITUTO BILINGÜE SHADAI.....	88
	80
6.5	DIAGRAMA DEL PROCESO DE LINEAMIENTOS EN EL MANEJO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL REGLAMENTO DEL INSTITUTO BILINGÜE SHADAI.....	90
6.6	CRONOGRAMA	91
6.7	PRESUPUESTO DE APLICABILIDAD.....	92
BIBLIOGRAFÍA		93
ANEXOS.....		98

ÍNDICE DE CUADROS		
Cuadro # 1	Matriz Metodológica	41
Cuadro # 2	Operacionalización de Variables	42
Cuadro # 3	Escalas	49
Cuadro # 4	Situación actual del tipo de liderazgo aplicado por la autoridad superior en función de la satisfacción personal de los docentes	52
Cuadro # 5	Formas o procedimientos de motivación aplicados por la autoridad superior (Gerencia, Dirección, y administrativos) en función de sus necesidades	54
Cuadro # 6	Tipos o formas de comunicación aplicada por las autoridad superior (Gerencia, Dirección, y administrativos) frente a los docentes.	55
Cuadro # 7	Manera en que se ejerce la comunicación con gestos, palabras, trato y contenido del mensaje por parte de la autoridad superior (Gerencia, Dirección, y administrativos).	56
Cuadro # 8	Pertinencia de la información ofrecida para la toma de decisiones	57
Cuadro # 9	Pertinencia de la información ofrecida para la toma de decisiones	58
Cuadro # 10	Distribución de las responsabilidades o carga académica entre los docentes por parte de la autoridad superior.	59
Cuadro # 11	Forma de planificación de objetivos y directrices	60
Cuadro # 12	Distribución del control entre las instancias u unidades organizacionales (está el control distribuido o está centralizado en una sola persona).	61
Cuadro # 13	Planificación de la formación deseada o de las capacitaciones del personal docente (está usted satisfecho o no)	62
Cuadro # 14	Percepción de los docentes sobre las obligaciones definidas en sus cargos (está usted satisfecho o no)	63
Cuadro # 15	Percepción de las políticas institucionales (está satisfecho usted o no con la normativa o con otros documentos que utilizan para el cumplimiento de su responsabilidad y el respeto a sus derechos laborales).	64
Cuadro # 16	Siente que usted tiene autonomía en lo que hace en su trabajo o se lo imponen (está satisfecho con la libertad que usted tiene para decidir)	65

Cuadro # 17	Equidad en la paga (pagan el trabajo con equidad en Shadai School, es decir si es justo lo que le dan a las distintas labores)	66
Cuadro # 18	Remuneración complementaria por el trabajo bien hecho (hay un pago extra o compensado por el trabajo bien hecho)	67
Cuadro # 19	Apoyo (hay o no un sentimiento de apoyo y amistad experimentado por los docentes en su trabajo)	68
Cuadro # 20	Confianza de los docentes en su institución frente al conflicto (o se siente inseguridad en la pertenencia Laboral frente al conflicto)	6
Cuadro # 21	La estructura funcional (mandos y autoridades es de su satisfacción)	70
Cuadro # 22	La forma de tomar de decisiones (es de su satisfacción)	71
Cuadro # 23	Participación de los docentes en la toma de decisiones (es de su satisfacción).	72
Cuadro # 24	Las acciones del superior permiten que los docentes logren cumplir las responsabilidades.	73
Cuadro # 25	Las acciones del superior permiten que los docentes superen el agobio de la rutina y el cumplimiento de tareas	74
Cuadro # 26	Las acciones del superior permiten que los docentes sientan que se satisfacen sus necesidades sociales	75
Cuadro # 27	Los docentes sienten que se les satisfacen sus necesidades y al mismo tiempo gozan de la satisfacción de las responsabilidades cumplidas.	76
Cuadro # 28	Cronograma	77
Cuadro # 27	Presupuesto	102
ÍNDICE DE GRÁFICOS		
Gráfico # 1	Situación actual del tipo de liderazgo aplicado por la autoridad superior en función de la satisfacción personal de los docentes	53
Gráfico # 2	Formas o procedimientos de motivación aplicados por la autoridad superior (Gerencia, Dirección, y administrativos) en función de sus necesidades	54
Gráfico # 3	Tipos o formas de comunicación aplicada por las autoridad superior (Gerencia, Dirección, y administrativos) frente a los docentes.	55

Gráfico # 4	Manera en que se ejerce la comunicación con gestos, palabras, trato y contenido del mensaje por parte de la autoridad superior (Gerencia, Dirección, y administrativos).	56
Gráfico # 5	Pertinencia de la información ofrecida para la toma de decisiones	57
Gráfico # 6	Pertinencia de la información ofrecida para la toma de decisiones	58
Gráfico # 7	Distribución de las responsabilidades o carga académica entre los docentes por parte de la autoridad superior.	59
Gráfico # 8	Forma de planificación de objetivos y directrices	60
Gráfico # 9	Distribución del control entre las instancias u unidades organizacionales (está el control distribuido o está centralizado en una sola persona).	61
Gráfico# 10	Planificación de la formación deseada o de las capacitaciones del personal docente (está usted satisfecho o no)	62
Gráfico# 11	Percepción de los docentes sobre las obligaciones definidas en sus cargos (está usted satisfecho o no)	63
Gráfico# 12	Percepción de las políticas institucionales (está satisfecho usted o no con la normativa o con otros documentos que utilizan para el cumplimiento de su responsabilidad y el respeto a sus derechos laborales).	64
Gráfico# 13	Siente que usted tiene autonomía en lo que hace en su trabajo o se lo imponen (está satisfecho con la libertad que usted tiene para decidir)	65
Gráfico# 14	Equidad en la paga (pagan el trabajo con equidad en Shadai School, es decir si es justo lo que le dan a las distintas labores)	66
Gráfico# 15	Remuneración complementaria por el trabajo bien hecho (hay un pago extra o compensado por el trabajo bien hecho)	67
Gráfico# 16	Apoyo (hay o no un sentimiento de apoyo y amistad experimentado por los docentes en su trabajo)	68
Gráfico# 17	Confianza de los docentes en su institución frente al conflicto (o se siente inseguridad en la pertenencia Laboral frente al conflicto)	69
Gráfico# 18	La estructura funcional (mandos y autoridades es de su satisfacción)	70
Gráfico# 19	La forma de tomar de decisiones (es de su satisfacción)	71

Gráfico # 20	Participación de los docentes en la toma de decisiones (es de su satisfacción).	72
Gráfico # 21	Las acciones del superior permiten que los docentes logren cumplir las responsabilidades.	73
Gráfico # 22	Las acciones del superior permiten que los docentes superen el agobio de la rutina y el cumplimiento de tareas	74
Gráfico # 23	Las acciones del superior permiten que los docentes sientan que se satisfacen sus necesidades sociales	75
Gráfico # 24	Los docentes sienten que se les satisfacen sus necesidades y al mismo tiempo gozan de la satisfacción de las responsabilidades cumplidas.	76
ÍNDICE DE FIGURAS		
Figura #1	Enfoque	44
Figura #2	Aplicabilidad	91
Figura #3	Diagrama de procesos	100
ÍNDICE DE ANEXOS		
Anexo #1	Instrumento 1.	108
Anexo #2	Análisis e Interpretación de los Resultados	111
Anexo #3	Instrumento 2	119
Anexo #4	Guía Objetiva de Grupo de Discusión para Docentes y Autoridades de Shadai School	124

I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Para los profesionales formados en el campo de la Gestión de Recursos Humanos, el Clima Organizacional reviste vital importancia como escenario en el que se debe trabajar permanentemente, de igual forma la normativa interna institucional, también juega un papel preponderante si se trata de regular la eficiencia y eficacia del desempeño de los colaboradores. Por tanto clima organizacional y normativa son dos temas asociados por la naturaleza de los mismos, así cuando un gerente o administrador trabaja con el reglamento interno de la institución, trabaja a su vez en el clima organizacional.

De acuerdo al anterior párrafo se trata entonces a la normativa de una institución como un instrumento clave que puede influir positivamente o negativamente en el Clima Organizacional, así la normativa interna de una institución, hay que abordarla con fundamentos teóricos científicos y legales, a su vez considerando la percepción que tiene los colaboradores de ésta, pues si la misma es negativa hay que mejorarla.

Siguiendo la lógica de los párrafos anteriores, la medición del clima organizacional abarca la medición de la normativa interna institucional, esto plantea una consulta a la población de colaboradores para que expresen sus valoraciones respecto a la normativa vigente, el grado de satisfacción que manifiestan respecto a este indicador y las recomendaciones de mejora que puedan plantear

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Shadai School surge en 1998 con el deseo de fundar una escuela bilingüe con orientación cristiana, Iniciando sus servicios educativos en la colonia Prados Universitarios, con una población de 72 alumnos en los niveles de pre escolar y primario hasta cuarto grado. Este primer año, el personal lo integraban cuatro docentes. En el año 2000 se duplico la matricula estudiantil razón por la que se arrendo un nuevo local. En vista de la gran demanda estudiantil, autorizado por la Secretaria de

Educación con acuerdo de funcionamiento 1926-SE-07 en el mes de febrero del 2007 se autoriza su funcionamiento, como Instituto Bilingüe Privado Shadai, que cuenta con una población a nivel de secundaria de 269 en las modalidades de Ciclo Común Y Bachillerato en Ciencias Letras es una Institución 100% Bilingüe, con 65 maestros que imparten clases en las áreas Pre Escolar, Primaria y Secundaria, docentes altamente calificados y certificados en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM) y la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).

Ubicado en la Residencial Prados Universitarios la Principal, y el anexo en la colonia Lara, En el año 2008 se inició la construcción de modernas instalaciones, ubicadas en un área de 2 manzanas de terreno en la Col. Loarque Sur. Es de esta manera que en el año 2009, las instalaciones de la Col. Lara, se trasladan a esta zona, con mayor cobertura geográfica y capacidad estudiantil.

Creciendo la población estudiantil y docente se miró la necesidad de realizar un estudio sobre el clima Organizacional ya que Hasta la fecha no se ha abordado el tema del clima organizacional y de la normativa vigente en el Instituto Bilingüe Shadai como tema de investigación, no se registró ninguna evaluación relacionada con este tema al interior del instituto, por lo que se consideró que la presente investigación es la primera que se ejecutó en este lugar.

Para medir el clima organizacional y la normativa interna de esta institución, se requirió de los parámetros teóricos, dicha medición fue posible ya que se consideraron las dimensiones del clima organizacional, pues investigadores del tema así lo han abordado.

En la búsqueda bibliográfica se identificaron estudios realizados en distintas empresas del mundo, cuyo objeto de estudio era el Clima Organizacional, en algunos casos se plantearon problemas de investigación aplicada encaminados a la mejora continua, en otras se planteaban problemas de investigación básica, cuyo propósito era la descripción actual del clima organizacional de alguna empresa.

La similitud que se observó en las investigaciones realizadas y revisadas, fue la utilización de las dimensiones del Clima Organizacional para medir la situación actual del mismo, esto coincidió con esta investigación, con la salvedad que se vinculan las dimensiones, con la necesidad de que las normas internas de una institución tengan una estructura y contenidos que reflejen integralidad en el tratamiento del clima organizacional, tarea que ha se planifico y ejecuto con mucha precaución.

De acuerdo a lo anterior se afirma que son muchos los antecedentes al respecto de investigaciones realizadas en torno al tema del clima organizacional, facilito por un lado las variables e indicadores para incorporarlos en los mismos así, como los instrumentos utilizados que ofrecieron la posibilidad de adecuarlos al contexto empresarial hondureño.

Para los profesionales formados en el campo de la Gestión de Recursos Humanos, el Clima Organizacional reviste vital importancia como escenario en el que se debe trabajar permanentemente, de igual forma la normativa interna institucional, también juega un papel preponderante si se trata de regular la eficiencia y eficacia del desempeño de los colaboradores. Por tanto clima organizacional y normativa son dos temas asociados por la naturaleza de los mismos, así cuando un gerente o administrador trabaja con el reglamento interno de la institución, trabaja a su vez en el clima organizacional.

De acuerdo al anterior párrafo, se trata entonces a la normativa de una institución como un instrumento clave que influye positiva o negativamente en el Clima Organizacional, así la normativa interna de una institución, se abordó con fundamentos teóricos científicos y legales, a su vez considerando la percepción de los colaboradores de la institución, pues si es negativa se tiene que mejorar.

Siguiendo la lógica de los párrafos anteriores, la medición del clima organizacional abarco la medición de la normativa interna institucional, esto plantea una consulta a la población de colaboradores donde expresaron sus valoraciones respecto a la normativa vigente, el grado de satisfacción al respecto a este indicador y las recomendaciones de mejora.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

(Fuentes Aravena, 2012) El Clima Organizacional es un concepto que se forma a partir de las percepciones de los trabajadores acerca de la organización a la que pertenecen. De esta manera, el clima laboral se convierte en un indicador de la percepción de bienestar y satisfacción que se puede encontrar dentro de la Institución.

El ambiente laboral dominante en la organización influye directamente en las actitudes y el comportamiento de los colaboradores. Es por esto que las instituciones deben preocuparse cada día más por mantener un buen clima laboral, que permita el desarrollo adecuado de los colaboradores para que esto les conduzca a alcanzar sus metas y cumplir con los objetivos organizacionales.

Toda Institución se enfrenta retos en su diario acontecer de los cuales depende el éxito o el fracaso que puedan obtener en la forma que estos sean resueltos, En el Instituto Bilingüe Shadai se notan imprevistos en el clima laboral que causan problemas en los docentes, provocados por la falta de comunicación, unilateralidad en la toma de decisiones, aplicabilidad de la planificación.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Hasta el momento en el Instituto Bilingüe Shadai, no se sabe con exactitud desde el punto vista científico, cómo se administra el recurso humano y cómo se le da el tratamiento al clima organizacional, si se consideraron integralmente las dimensiones del clima organizacional en la redacción de las normas, y si las normas aplicadas son o no de la satisfacción de los colaboradores.

De lo anterior se desprende la pregunta principal de investigación que se escribe de la siguiente forma:

¿Cuáles podrían ser los lineamientos para fortalecer integralmente el clima organizacional y las normas internas del Instituto Bilingüe Shadai?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación se formulan las preguntas de investigación para este proyecto:

1. ¿Cuál es la percepción de los colaboradores del Instituto Bilingüe Shadai sobre el clima organizacional a partir de las dimensiones seleccionadas?
2. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del clima organizacional de acuerdo a la situación actual de cada una de las dimensiones estudiadas?
3. ¿Cuál es la relación de las normas vigentes en el Instituto Bilingüe Shadai con las dimensiones o elementos del clima organizacional?
4. ¿Qué lineamientos de cambios se necesitan incorporar en el clima organizacional y la normativa del Instituto Bilingüe Shadai?

1.4 OBJETIVOS

Para el desarrollo de esta investigación se plantearon los siguientes objetivos generales y específicos:

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar la situación actual del clima organizacional y de la normativa vigente en el Instituto Bilingüe Shadai para proponer los cambios necesarios a través de lineamientos precisos que respondan a la problemática identificada.

1.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

1. Conocer la situación actual del clima organizacional de acuerdo a la evaluación de un conjunto de dimensiones seleccionadas para tales efectos.
2. Analizar las debilidades y fortalezas del clima organizacional en el Instituto Bilingüe Shadai
3. Determinar de acuerdo al contenido de las normas vigentes del Instituto Bilingüe Shadai como influyen éstas en el desempeño de los Docentes.
4. Proponer a las autoridades del Instituto Bilingüe Shadai, lineamientos para la mejora del clima organizacional y la normativa interna vigente.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La investigación parte de la premisa de que el clima organizacional y la normativa interna son de vital importancia en el funcionamiento de una institución o empresa, que ambos temas se juntan en uno solo, para ofrecer garantías de cumplimiento de las acciones que mantendrán a una institución en una constante búsqueda del éxito, o de la sostenibilidad del éxito alcanzado.

(Wales, 2013) En la gestión de recursos humanos cualquier actividad investigativa que planifica acciones para el tratamiento del clima organizacional o para el perfeccionamiento de su normativa interna, está manteniendo el compromiso con su institución.

Por lo anteriormente expresado, se dice que desde el punto de vista de la administración, la investigación, valoración y tratamiento de cambio del clima organizacional, es una constante que no pierde vigencia, pues este tema es un asunto de tratamiento permanente.

Siguiendo el párrafo anterior, por su relevancia y oportunidad, estudiar el clima organizacional y la normativa interna de una institución educativa como el Instituto Bilingüe Shadai, se justifica, por el tipo de metas u objetivos que fueron objeto de planificación en el 2014.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DEL REGLAMENTO INTERNO DEL INSTITUTO BILINGÜE SHADAI

La naturaleza del tema lineamientos para el tratamiento del clima organizacional desde la perspectiva de las dimensiones y de la normativa interna del Instituto Bilingüe Shadai, reviste vital importancia tomando en cuenta que la autoridad superior aspira a brindar servicios educativos de calidad, evidencia de ello es la disciplina en el trabajo que muestran los docentes en el cumplimiento de sus labores, la tarea bien hecha y el prestigio de la institución, siendo algunos de los aspectos que sobresalen en el funcionamiento interno de esta entidad educativa.

El tema del clima organizacional y su tratamiento tiene vigencia en el Instituto Bilingüe Shadai, pues en esta institución educativa se aspira hacer exitosa permanentemente, por lo que una posición preventiva frente a cualquier factor que a corto, mediano o largo plazo pueda afectar el clima organizacional, debe ser contrarrestado con algún mecanismo que se ajuste a la amenaza que se presente, así se cumple con el objetivo de mantener un buen funcionamiento de la institución, y por ende de la calidad de los servicios que presta, junto con su prestigio, por lo tanto la atención esmerada para el logro de un clima organizacional saludable es una tarea de la administración de recursos humanos en el Instituto Bilingüe Shadai.

Con relación a la situación actual del tratamiento del clima organizacional en el Instituto Bilingüe Shadai, el mismo se realiza en forma empírica y no siguiendo conocimientos o procedimientos científicos para tales efectos, en este sentido actualmente no se sabe si lo que se hace en el tratamiento al clima organizacional, es consecuente con los avances científicos y técnicos que se han producido para este objetivo, por lo tanto los propósitos de esta investigación son oportunos y relevantes, pues con la investigación bibliográfica y la organización de los fundamentos científicos redactados en esta tesis, se aplican en el análisis y tratamiento del clima organizacional del instituto, con lo que se aportan los lineamientos para el tratamiento desde la perspectiva científica y teórica

del clima organizacional y a su vez, se plantean las mejoras a su normativa interna. En este sentido el clima organizacional y la normativa del Instituto Bilingüe Shadai, tendrá ya el abordaje que requiere desde los fundamentos de la ciencia de la administración y particularmente de la gestión de recursos humanos, cumpliendo con el propósito de acercar los avances científicos en este campo a esta institución educativa.

2.2 TEORÍAS

Las teorías en torno al tema del clima organizacional es variada y comprensible, existe mucha literatura que aporta significativamente un marco conceptual útil para el análisis, comprensión, medición y tratamiento del clima organizacional, además de los muchos trabajos de investigación que hoy se publican en las revistas científicas y que también se suben en la web.

2.2.1 TEORÍA DE SUSTENTO

Para los efectos de sustentación de la tesis, se han seleccionado e incorporado los tópicos teóricos que son considerados relevantes para el logro de los objetivos de la investigación, y que están estrechamente ligados con las variables seleccionadas en el estudio, así por su orden se incluyen en el apartado de la conceptualización de lo siguiente:

- a)** Clima Organizacional
- b)** Dimensiones del clima organizacional
- c)** Tipos de clima organizacional
- d)** Características del clima organizacional
- e)** Escalas del clima organizacional
- f)** La importancia del comportamiento organizacional(Andrango, 2010)
- g)** Estructura de estrategia de recursos humanos para una organización

2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional o clima laboral, para Chiavenato (1999) es “la cualidad o Propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye directamente en su comportamiento”. De allí surge la importancia para la mayoría de las organizaciones que en el mundo actual buscan un continuo mejoramiento del ambiente en su organización con el fin de aumentar la productividad, ser totalmente competitivos sin perder de vista el Recurso Humano.

Según William Jiménez Lemus (2011) El clima organizacional y de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento. (Lemus, 2009)

Para Lemus (2009), el Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, es de suma importancia el respeto hacia sus colaboradores en cuanto a cultura organizacional.

El clima organizacional es “el conjunto de característica permanentes que describe una organización las distingue de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” (Forehand y Gilmer, 2006), El clima Organizacional es “...la opinión que el empleado se forma de la organización “(Halpin y Crofts, 2009).

El clima Organizacional son “los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otro factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias valores y motivación de las personas que trabaja en una organización dada.” (Litwin y Stringer, 2012).

El clima Organizacional son “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en termino de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad y apoyo.” (Waters, 2009).

Clima organizacional es “aquel que ha mostrado mayor utilidad y que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral “(Gon Caves, 1997). Esto significa que el comportamiento de un colaborador no es resultado de como este organizado la unidad, si no de la percepción que tenga el colaborador de esa organización.

2.2.2.2 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

La teoría de los sistemas gerenciales de (Mora Banegas, 2007) enfatiza la importancia del recurso humano al fijar el valor de una organización. Puesto que la mayoría de las organizaciones han invertido grandes sumas de dinero en el reclutamiento y desarrollo de sus colaboradores, la necesidad de saber qué es lo que está pasando en su institución es de mucha importancia para el éxito de cualquier empresa, por tal razón consideraremos las dimensiones que aporta el clima organizacional, que no solo está orientado hacia una visión relacionado con los ámbitos y elementos que lo integran, sino también como una forma de estudiarlo o medirlo en casos concretos de empresas o de instituciones varias.

El dimensionamiento del clima organizacional puede permitir a un analista observar sus características y a su vez las percepciones que tienen los colaboradores y administrativos respecto a cada una de las características propias del tema en mención, en términos de evaluación o simplemente de análisis. En torno a lo que llamaremos solución de conflictos utilizaremos la medición, elemento o recurso importante que nos aclarara o desenmarañara los problemas que existen en el clima organizacional, se plantean una serie de dimensiones que difieren y coincide en alguna medida entre autores. A la autora, le parece razonable que las dimensiones aportadas por (Likert & Litwin, 2012).

Son complementarias y excluyentes se toman en esta fundamentación teórica como referentes importantes para un estudio científico del clima organizacional y que a continuación se presentan:

1. El Método de Mando: Es la forma que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados
2. fuerzas Motivaciones: Son los procedimientos que se implementan para motivar a los empleados responder a sus necesidades.
3. Característica de los Proceso de comunicación: Es la naturaleza de los tipos de la comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Característica de los proceso de influencia: Es la importancia de la interacción superior / subordinado para establecer los objetivo de la organización.
5. Característica de los proceso en la toma de decisiones: la pertinencia de las informaciones así como el reparto de las funciones.
6. Característica de los proceso de planificación: Es la forma que se establece el sistema de planificación de objetivos y directrices.
7. Característica de los proceso de control: es el ejerció y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Objetivo de rendimiento y de perfeccionamiento: es la planificación así como la formación deseada.

2.2.2.3 INVESTIGACIONES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUTOS DE EDUCACIÓN MEDIA

Estudios realizados sobre el clima organizacional en Institutos de educación secundaria en países como Chile, Argentina, Colombia, México, Costa Rica, reflejan condiciones similares para el abordaje del tema, en la que en su medición aparecen las figuras: factores, dimensiones o elementos teóricos para producir los instrumentos de consulta.

La similitud del planteamiento ejemplifica la forma más usual en las que los investigadores proceden en las distintas instituciones o empresas, en las que se quiere saber la situacional actual del clima organizacional desde la perspectiva teórica científica.

En la revisión de los estudios realizados en instituciones educativas del nivel medio en Chile, se observa la constante en la consideración de las dimensiones aportadas por Likert y Litwin (2012), adecuando para ello algunas variantes de las escalas de medición, normalmente de tipo numérica y con base a dimensiones e indicadores.

Por ejemplo, en el colegio Sagrados Corazones Padres Franceses (López y Maldonado, 2010), el estudio fue realizado a partir de las siguientes dimensiones:

Dimensión 1: Ambiente y clima laboral de la organización.

Dimensión 2: Compromiso y alineamiento con la institución.

Dimensión 3: Grado de satisfacción de los trabajadores con la institución.

Dimensión 4: Relación e interacción entre pares.

Otros ejemplos de estudios realizados se observan en otros institutos de Chile sobre la medición del clima organizacional y sus resultados poseen planteamientos y resultados similares a las dimensiones expuestas por Likert y Litwin se presentan a continuación:

En los Colegios Liceo José Santos Ossa de Rivera Lam y Antonio Rendic (2000) de Chile:

Los indicadores de las dimensiones del clima organizacional seleccionadas y utilizadas para describir el clima organizacional de estos colegios fueron:

- Compromiso con metas
- Proceso Decisional
- Cooperación grupal
- Estilo administrativo de la autoridad que está sobre el Director

- Liderazgo del Director
- Apoyo por parte del Director
- Receptividad de las ideas de los profesores
- Énfasis en altos logros
- Trabajo en equipo
- Apoyo en el trabajo
- Toma de decisiones
- Competencia del Director
- Receptividad a las ideas de los alumnos
- Apoyo de los organismos centrales
- Comunicación
- Apertura del profesor hacia el Director
- Conocimiento por parte del Director de los problemas de los profesores
- Dirección del flujo de comunicación y medida de la exactitud de la información
- Apoyo que los profesores dan al Director y a otros profesores
- Énfasis que dan los profesores al cumplimiento de metas
- Motivación del profesor
- Influencia compartida
- Instalaciones
- Resultados Satisfacción

Los resultados del estudio anterior arrojaron los siguientes resultados o conclusiones:

a) En el colegio Liceo José Santos Ossa, a partir de estos indicadores obtuvo los siguientes resultados:

El clima organizacional se caracteriza porque existe orientación general hacia el logro de altas metas, el proceso decisional es bastante satisfactorio porque los conflictos intra- departamentos e inter-departamentos se resuelven, las decisiones se toman en el nivel adecuado, quienes deciden cuentan con la información debida de lo que sucede

en los niveles inferiores, existe cooperación grupal, el estilo administrativo de la autoridad que está sobre la Directora es de carácter consultivo, el liderazgo de la directora es consultivo, el apoyo por parte de la Directora es percibido como sensible, amistoso, colaborador y la reconoce interesada en sus problemas y su éxito. La receptividad a las ideas de los profesores produce a menudo, el énfasis en altos logros es bastante alto, el trabajo en equipo se da a menudo contribuyendo a percibir que son tomados en cuenta personal y profesionalmente. Se percibe, en gran medida, el apoyo al trabajo porque la organización “tiende hacia arriba” denotando que la Directora le da importancia a la creación de grupos de trabajos, comisiones, etc. Se perciben bastante participación los profesores en la toma de decisiones. Los profesores consideran que la Directora es competente.

La receptividad a las ideas de los alumnos se da muchas veces. Se percibe el apoyo de los organismos centrales (como MINEDUC, Corporación, etc.).

La comunicación como variable interviniente en el Clima Organizacional permite determinar que la apertura del profesor hacia la Directora es de mucha confianza y bastante libre, la Directora conoce bastante bien los problemas de los profesores.

La dirección del flujo de comunicación es mixta y la información es bastante abierta y sincera; casi siempre los profesores apoyan a la Directora y a otros profesores, se da bastante énfasis al cumplimiento de las metas, el profesor está bastante motivado y siente su acción a menudo vale la pena, existe influencia compartida. Las instalaciones físicas de la unidad educativa son adecuadas y, en general, en el Liceo José Santos Ossa se experimenta un clima muy satisfactorio.

b) Resultados de la investigación en la descripción del clima organizacional en el colegio Antonio Rendic:

“El Clima Organizacional obtuvo un promedio de **4.0**, que indica la presencia de un liderazgo Autoritario benevolente, de estilo paternal. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero

conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas en límites de cierta flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten la normativa interna”

Los indicadores antes estudiados en un 98% están insertos en las dimensiones propuestas por Likert y Litwin, y corresponden a las dimensiones seleccionadas en el apartado anterior de esta fundamentación teórica (El Método de Mando: Es la forma que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados; fuerzas motivaciones: Son los procedimientos que se implementan para motivar a los empleados responder a sus necesidades; Proceso de comunicación: Es la naturaleza de los tipos de la comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos; Proceso de Influencia: Es la importancia de la interacción superior / subordinado para establecer los objetivos de la organización; Proceso en la toma de decisiones: la pertinencia de las informaciones así como el reparto de las funciones; Proceso de planificación: Es la forma que se establece el sistema de planificación de objetivos y directrices; Proceso de control: es el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales; Planificación de la formación o capacitación deseada.)

2.2.2.4 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

(Likert & Litwin, 2012) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de (Mora Banegas, 2007) con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

- **Clima de tipo autoritario: Sistema I.- Autoritarismo explotador**
 En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.
- **Clima de tipo autoritario: Sistema II.- Autoritarismo paternalista**
 Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores, bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- **Clima de tipo participativo: Sistema III.- Consultivo**
 La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima, este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- Clima de tipo participativo: Sistema IV.- Participación en grupo
La dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.
- El clima autoritario explotador y paternalista corresponde a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los climas participativos consultivos y de participación en grupo corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.(Codjia, 2013)

(Mora Banegas, 2007)menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores, por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima, variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados, dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes, si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

2.2.2.5 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Oscar Donato Torrecilla, el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se puede resaltar que el sistema organizacional genera un determinado clima que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, existen nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, la que podemos enunciar de acuerdo a la documentación aportada en la presente tesis:

- **Estructura:** representa la percepción que tienen 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.
- **Responsabilidad (empowerment):** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionada a su labor, en 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.
- **Recompensas:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la asignación de una recompensa por el trabajo bien realizado, es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo, es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **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.
- **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, con énfasis en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, en general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Es importante resaltar cada uno de los aspectos antes mencionados generando en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la moral laboral individual y la suma de todos los elementos cualitativos a nivel grupal, determinando de forma precisa el comportamiento complejo que cumpla con las exigencias del clima organizacional.

2.2.2.6 ESCALAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

Según Chiavenato 2009, El clima organizacional presenta diversas escalas, dentro de las cuales podemos mencionar:

- **Desvinculación:** Lograr que un grupo que actúa mecánicamente, en pocas palabras que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
- **Obstaculización:** Alcanzar eliminar el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideren inútiles.
- **Espíritu:** Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida(es una dimensión de espíritu de trabajo).
- **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos,

- **Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos hay.
- **Responsabilidad:** EL sentimiento de ser cada uno su propio jefe, no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo. (compromiso)
- **Recompensa:** Es el estímulo, premio o distinción que se reconoce por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones.
- **Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, generador de confianza al resolver los problemas que surjan.
- **Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- **Conflicto:** El sentimiento que los jefes y colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la compañía como un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se le atribuye a ese espíritu.
- **Adecuación de la planeación:** Son las diferentes estrategias para efectuar los objetivos de trabajo.
- **Selección basada en capacidad y desempeño:** Son los criterios de selección que se basan en la capacidad de desempeño.
- **Tolerancia a los errores:** Se trata en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar. Teoría del clima organizacional de Likert.

2.2.2.7 LA IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

(Andrango, 2010) Es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores. Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. El propósito del comportamiento organizacional es en ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

2.2.2.8 ESTRUCTURA DE ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA ORGANIZACIÓN

(Codjia, 2013) Una empresa establece una estructura de estrategia de recursos humanos para supervisar la forma en que el personal realiza tareas, evalúa la productividad a corto plazo y establece sólidos programas de formación. Es importante resaltar cada uno de los aspectos antes mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el clima organizacional.

Es por eso que surge la necesidad de realizar diferentes tipos de investigaciones que nos lleven a encontrar respuestas sobre los factores que pueden influir en el rendimiento físico y emocional de cada uno de los colaboradores de la empresa, movida por la necesidad de poder proporcionar Estrategias, comprobadas y estructuradas en otras empresas, tomándolas como un punto de referencia importancia y aplicarlas para el éxito de todos los que forman parte de la institución. Los directivos deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la

empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención, siempre tratando de buscar la forma de lograr la mayor motivación posible por parte de sus colaboradores. Por medio de un análisis del clima organizacional es lo que nos ayudara a realizar una herramienta para poder realizar un proceso continuo esta investigación le servirá a la institución a darse cuenta de la necesidades de y a si implementar las estrategia diseñadas que le ayudara a solventar la situación presentada.

2.2.2.9 LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Introducir el tema de clima organizacional es invitar también al análisis de gestión de recursos humanos, pues el gestor administrativo o la gerencia debe tomar en cuenta al clima organizacional como un reto para mantener el desempeño de sus colaboradores en un nivel óptimo, procurando la satisfacción permanente de estos, en la posición que ocupan dentro de la institución, por lo tanto la gestión de dirección en la actualidad debe poner énfasis en el ser humano, en la satisfacción de sus expectativas y necesidades profesionales y laborales, como parte inherente del clima de trabajo para propiciar altos niveles de desempeño. “Hoy en día las investigaciones del clima organizacional se han convertido en una herramienta gerencial estratégica que le permite a los ejecutivos de acuerdo a la información sistematizada intervenir en los puntos que se consideran críticos de su institución”(Sosa, 2004)por la importancia que reviste la gestión de recursos humanos en la vida institucional y el clima organizacional son dos temas inseparables.

Los orígenes de la administración datan desde los orígenes de la humanidad, por la necesidad del hombre de socializarse con las demás personas para alcanzar una meta en conjunto y así poder lograr su supervivencia.

Pero el fenómeno social que provocó el inicio y principio del desarrollo de la administración moderna se llama Revolución Industrial, la administración se diseña para mantener un ambiente de trabajo pero la gestión se enfoca en las acciones para desarrollar un proceso.

Es por eso que surge la necesidad de realizar diferentes tipos de investigaciones que nos lleven a encontrar respuestas sobre los factores que pueden influir en el rendimiento físico y emocional de cada uno de los colaboradores de la empresa, movida por la necesidad de poder proporcionar Estrategias, comprobadas y estructuradas en otras empresas, tomándolas como un punto de referencia importante y aplicarlas para el éxito de todos los que forman parte de la institución.

Los directivos deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención, siempre tratando de buscar la forma de lograr la mayor motivación posible por parte de sus colaboradores.

Es importante resaltar que existen muchos factores para lograr un clima organizacional adecuado, aplicando de forma apropiada cada una de las normas o lineamientos establecidos que beneficien a los colaboradores y gerentes de una empresa, generalmente los lineamientos están a favor de la empresa ejerciendo directrices que en lugar de motivar a los colaboradores, provocan rebeldía y desinterés en el trabajo, resultando la deserción a otras empresas que le brinden todas las comodidades, y beneficios en ambas vías.

2.2.2.10 LA MOTIVACIÓN

(Maslow, 2013) El con su reconocida escala de necesidades ha indicado que las necesidades superiores se plantean en el individuo una vez que estén satisfechas las necesidades de fisiológicas y de seguridad, según la escala la necesidad que sigue de las antes mencionada es la de pertenencia, como por ejemplo el reconocer la pertenecía a un grupo, el sentirse integrado o parte de la organización podría ser altamente motivador para una persona que haya superado sus inquietudes y seguridad.

Según Maslow, las necesidades de estima y autoestima se encuentran relacionadas por que se ha demostrado que la persona construye de sí misma, a partir de la

percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de si, esta necesidad de estima y auto estima puede ser desarrollada por un sistema organizacional que permite fomentar el reconocimiento del trabajo se sus miembros, también menciona que el nivel más alto es la autorrealización que se da cuando el individuo puede ver medianamente cumplidas la necesidad de la estima y la autoestima

2.2.2.11 REMUNERACIÓN: RECOMPENSA ORGANIZACIONAL DOMINANTE

(Luthans, 2008) Considera que las organizaciones proporcionan recompensa a su personal con el fin de estimular su desempeño y estimular su lealtad y permanencia, es muy importante resaltar que en cuanto a los aspectos motivacionales, en algunos colaboradores podría influir en gran manera el dinero, pero en otros casos la remuneración que más los motiva está de acuerdo a sus necesidades, las recompensas organizacionales adquieren diversas formas incluyendo el dinero (salario, bonos, pago de incentivos) depende el rubro y la empresa, según investigaciones se han centrado en el dinero como remuneración y las formas en que esta afecta la motivación, las actitudes laborales y la pertenencia, es decir que la satisfacción solo está latente mientras se tiene el salario, caso contrario si aplicamos la remuneración en base a las necesidades de cada colaborador.

2.2.2.12 SATISFACCIÓN LABORAL

(Davis & Newstrom, 1999) define la satisfacción laboral como "el conjunto de Sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo,(Palafox, 1999)realizo un comentario sobre la satisfacción e insatisfacción "Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados Máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su Trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la Empresa con la conocida frase "como hacen que me pagan, hago que trabajo". Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad (p.42).

Factores de la Satisfacción (Robbins, 1999)

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

2.2.2.13 AUTOESTIMA.

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifiesten la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

Es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades, relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, esto quiere decir que la gran vulnerabilidad tiende a ser contaminante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que influye el éxito o el fracaso.

2.2.2.14 TRABAJO EN EQUIPO

(M. M. Borrell, 2006) La formación de habilidades de Dirección y Comunicación ha demostrado ser un requerimiento de los directivos en todas las ramas y niveles, pero los enfoques han ido variando y requieren cada vez más el empleo de la participación y la implicación, de manera que todos los involucrados se sientan parte de los procesos que se ejecuten y que constituye un principio dentro de cada empresa., Es importante tomar en cuenta que la labor realizada por los colaboradores puede mejorar a través del contacto directo, tomando y respetando sus ideas, brindándole apoyo en cada una de sus necesidades, proporcionando el material y equipo necesario para el buen desarrollo de sus labores, haciéndole sentir que las funciones que desarrolla son de mucha

importancia para el prestigio de la institución, para lograr la formación de colaboradores comprometidos con la institución se requiere la participación y la interacción de todos y esto sólo puede lograrse generando el cambio de los grupos formales a equipos de trabajo, lo que es válido para cualquier sector de la sociedad y tiene en la comunicación un eje transversal imprescindible.

2.2.2.15 SERVICIO

De acuerdo con “Un servicio puede ser definido como un cambio en la condición de una persona o de un bien que pertenece a una unidad económica que es producido como resultado de la actividad de otra unidad económica, con el previo consentimiento de la persona o unidad económica primera.” Esta definición resalta el cambio que se produce en la persona o en los bienes que ella posee.

Otra definición es la de (Cowell, 1991)“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo. Su producción puede o no estar ligadas a un producto físico”. Esta definición hace énfasis en la naturaleza esencialmente intangible de un servicio y en su falta de propiedad, por lo que se concentra en las características distintivas de los servicios.

2.2.2.16 CAPACITACIÓN.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización Según (Cowell, 1991)En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia, no considerar las capacitaciones como una pérdida de tiempo o un gasto innecesario para la institución, ya que un colaborador que se capacita es un recurso que puede ser de provecho para la institución ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la institución.

2.2.2.17 EL RECONOCIMIENTO.

(Clavería, 2009)El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización, cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los colaboradores, premiar el desempeño actual, tanto a nivel de los colaboradores como de la organización, puede llegar a ampliar mejorandola satisfacción y retención de los colaboradores, promoviendo la rentabilidad y productividad de la empresa. La gente que se siente apreciada por otros, posee una actitud positiva, mayor confianza y habilidad para contribuir a las metas, el reconocimiento ya sea verbal o escrito reconociendo en sus colaboradores, aspectos importantes, como la puntualidad, responsabilidad, disponibilidad, consistencia, entre otros, motiva al colaborador a seguir metas productivas provocando en “Los colaboradores la necesitan de saber que su trabajo es útil, que sus esfuerzos son reconocidos por la empresa, reconociendo la labor influyendo incluso en la retención de los ejecutivos y empleados talentosos, una remuneración adecuada y justa, un ambiente de trabajo agradable y motivante proporcionando uno de los factores más importantes, el reconocimiento al desempeño y al esfuerzo”, recalcó la experta del Itam.

2.2.2.18 LA TOLERANCIA

Es una cualidad personal que se define como el respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás aunque sean diferentes o contrarias a las propias, la tolerancia es la capacidad de conceder la misma importancia a la forma de ser, de pensar y de vivir de los demás, si comprendemos que nuestras creencias y costumbres no son, ni mejores ni peores que las de otras personas, sino simplemente distintas, estaremos respetando a los demás.

No es preciso compartir una opinión para ser capaz de considerarla tan válida como cualquier otra, lo que hace falta es tratar de ponerse en el lugar de los demás, desde cada perspectiva, las cosas se perciben de una manera distinta, por eso, al analizar en grupo una situación, percibiremos la opinión de cada uno de los miembros, nos permitirá valorar y respetar el trabajo de cada colaborador, el poder compartir las

diferencias nos enriquece, siendo estas habilidades de trabajo en equipo, dejar pasar actitudes desconsideradas e injustas, es una manera indirecta de no respetar a quien las sufre, quien dirige una empresa debe ser capaz de manejar cualquier problema o conflicto sin personalizarlo, interviniendo de forma neutral en sus decisiones, escuchando detenidamente y logrando dar una respuesta oportuna e inmediata que no entorpezca el trabajo, el espíritu de compromiso y la autoestima de sus colaboradores.

2.2.2.19 EL CONFLICTO

(Codina Jiménez, 2006) El manejo de conflictos se considera, entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje, en los textos sobre “Administración”, o “Comportamiento Organizacional” se identifican tres tipos de conflictos: los intrapersonales, que surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones “dentro” de las personas; los interpersonales, que surgen de enfrentamientos de intereses, valores, normas, deficiente comunicación, entre las personas y finalmente, los conflictos laborales, u organizacionales, que surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen, entre individuos, grupos, departamentos, etc. Se considera que los dos extremos, la ausencia de conflictos y la fuerte presencia de estos son factores disfuncionales, la ausencia de conflictos puede generar la inercia de las organizaciones, pues la falta de confrontación de criterios limita la generación de alternativas, la identificación y la satisfacción de realizar “lo que hacemos” y con esto propiciar el crecimiento de la eficiencia y de la competitividad, las acciones serán diferentes cuando el colaborador se recubre de la presencia excesiva de conflictos, que generaran una aptitud de desalentadora produciendo una dispersión de esfuerzos, la confrontación se sobrepone a la colaboración y la cooperación, ambas fuerzas que se perciben incompatibles para lograr el objetivos de autorrealización y compromiso de equipo.

El conflicto es un factor participante de cualquier agrupamiento humano, es un factor de crecimiento, en tanto su resolución implica un trabajo orientado a la obtención de un nuevo equilibrio, más estable que el anterior, transformar el conflicto en una oportunidad para el cambio, es un arte que requiere de habilidades especiales si aprendemos a anticipar un conflicto en potencia y lo encaramos de una forma constructiva,

2.2.2.20 TÉCNICAS RAC

Son respuestas constructivas para la resolución de conflictos, es un posicionamiento ante la vida, una forma particular de visualizar al otro, pero no se puede educar para la paz sin una transformación personal, implica además, como método de enseñanza, la formación para la vida en democracia.

Así los programas Registros de Acciones Correctivas(RAC) nos permiten:

- Incrementar la comprensión del conflicto y de su relación
- Expandir un repertorio de habilidades para establecer la Paz
- Examinar las conductas y actitudes para evaluar como contribuyen a los conflictos de la clase y su resolución
- Lograr la paz con cualidades de cooperación, comunicación, tolerancia, expresión positiva emocional y resolución de conflictos

2.2.2.21 EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL TRABAJO

(Sherman & Chruden, 1987)El método que se use para dirigir y controlar las actividades de los colaboradores es un factor principal para determinar el clima de la parte de la organización de la que son responsables, en el pasado los gerentes y supervisores pensaban que los colaboradores necesitaban una supervisión rigurosa, porque en realidad estos no querían trabajar y era necesario aplicar medidas rigurosas a los empleados, en la actualidad tales actitudes eran consideradas como tradicionales y pasadas de moda, las personas no son una máquina de trabajo, que se ocupan en las organizaciones solo para producir, son una fuerza importante dentro de toda institución, ya que sin sus conocimientos, ideas nuevas y creativas logran alcanzar sus metas y objetivos.

Según el grado hasta el cual han sido influido los colaboradores por los conceptos modernos del comportamiento humano variara de un individuo a otro, un número cada vez mayor de gerentes reconocen que los aspectos tradicionales de dirección y control están siendo reemplazados con rapidez por las teorías modernas, que ofrecen muchas

promesas para la satisfacción de los objetivos individuales y organizacionales, las empresas que se mantienen a la vanguardia logran que sus colaboradores se sientan comprometidos en su trabajo, menor rotación de colaboradores, todo esto de la mano con los beneficios obtenidos.

2.2.2.22 ELEMENTOS DE UN REGLAMENTO.

2.2.2.22.1 ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO A TRAVÉS DEL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO.

(Luthans, 2008) El diseño de puestos se define como los métodos que la administración usa para desarrollar el contenido de un empleo, incluyendo todas las tareas relevantes así como los procesos por medio de los cuales los empleos se construyen y revisan. Toda institución tiene la responsabilidad de estructurar los puestos para mejorar la eficiencia de la organización y aumentar la satisfacción en el trabajo de los colaboradores, el diseño de un puesto debe reflejar consideraciones tecnológicas y humanas, debe facilitar el logro de los objetivos de la organización y el desempeño del trabajo para el que se estableció el puesto. (Quintero, Africano, & Faría, 2008) Al mismo tiempo, el diseño debe reconocer las capacidades y necesidades de aquellos que lo llevaran a cabo.

2.2.2.22.2 SISTEMAS ORGANIZACIONALES DE RECOMPENSA.

Para (Luthans, 2008) El reforzamiento positivo es muy importante para el comportamiento de los colaboradores, los sistemas organizacionales de recompensa son decisivos para la administración del desempeño del comportamiento, la institución puede tener la tecnología avanzada de la información más reciente, planes estratégicos bien diseñados, descripciones de empleo bien detallados y programas de capacitación integrales, pero si no se recibe reforzamiento relacionado con el desempeño, y suficiente motivación, habrá poco impacto, el tener la mejor tecnología, infraestructura de calidad, no garantiza al gerente de una empresa que sus colaboradores están desarrollando sus labores de la mejor forma, o que su clima laboral sea el idóneo, dentro de la empresa.

El éxito de un clima laboral de alta calidad consiste en eliminar los refuerzos de comportamiento indeseable y, sobre todo, reforzar eficazmente el comportamiento deseable, por lo tanto, los sistemas organizacionales de recompensa se convierten en un factor clave, para mejorar el desempeño y lograr el éxito.

2.2.2.23 CLIMA ORGANIZACIONAL, REGLAMENTO INTERNO Y MARCO LEGAL.

Uno de los aspectos que contribuye positiva o negativamente en el clima organizacional, son las normas internas de la institución o reglamento, el impacto de un reglamento mal elaborado y con deficiencias en la consideración del aspecto humano de los colaboradores, puede producir daños importantes en la vida institucional, como por ejemplo una amplia rotación externa, bajo desempeño, insatisfacción del personal y conflictos entre colaboradores y autoridades.

Por norma según el diccionario Manual de la Lengua Española (2009) debe entenderse como una “Regla o conjunto de reglas que hay que seguir para llevar a cabo una acción, porque está establecido o ha sido ordenado de ese modo.

Según el diccionario Enciclopédico Vox 1 (2007) por norma se entiende: “Regla que se debe seguir o a que se debe ajustar la conducta.” También como “Procedimiento a que se ajusta un trabajo, industria, etc., y patrón o modelo a que se aspira.”

Una norma describe una jerarquía típica de la documentación del sistema de la calidad de cada institución o empresa. El orden de desarrollo de esta jerarquía en una organización individual depende de las circunstancias de esa organización, pero usualmente comienza con el desarrollo de la política y objetivos de la calidad de la organización.

2.2.2.24 REGLAMENTO

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2007), un Reglamento "es la colección ordenada de reglas o preceptos que por autoridad competente se da para la ejecución de una ley, o para el régimen de una cooperación, dependencia o un servicio".

Por la importancia que revisten las normas en el clima organizacional, la consideración de las dimensiones antes citadas, son clave en el diseño o rediseño de las normas, una forma de aproximarse significativamente al tratamiento del clima organizacional con cobertura legal, debe considerar las siguientes normativas:

- La Constitución de la República,
- Código del trabajo
- Estatuto del Docente

De estas leyes se puede extrapolar que un reglamento de trabajo es el conjunto de normas obligatorias que determinan las condiciones a que deben sujetarse el patrono y sus trabajadores en la prestación del servicio. El reglamento se hará de acuerdo con lo que prevengan los contratos colectivos o, en su defecto, por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y del patrón. Para los efectos de este Capítulo no se considera como reglamento de trabajo el cuerpo de reglas de orden técnico y administrativo que directamente formulan las empresas para la ejecución de los trabajos.

2.3 METODOLOGÍAS

2.3.1 INSTRUMENTOS

En los estudios de investigación leídos en la consulta bibliográfica, se distinguieron varios métodos y técnicas aplicadas y de cada uno de ellos se desprendieron una variedad de instrumentos, que coinciden fundamentalmente en las dimensiones del clima organizacional, como una forma de medir o caracterizar la situación actual del mismo. Entre los instrumentos observados sobresalió el cuestionario estructurado y principalmente incorporando una escala de estimación, también se observaron guías de entrevistas, esta concentración fue visible en la medición del clima organizacional.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este tercer capítulo se describe el enfoque del proyecto, procedimientos a seguir en el trabajo, los instrumentos utilizados para el desarrollo del proyecto en estudio.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.

3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA.

Cuadro # 1. Matriz Metodológica

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVO		VARIABLES	
		GENERAL	ESPECIFICO	INDEPENDIENTE	DEPENDIENTE
Lineamientos para el manejo del clima organizacional del instituto Bilingüe Shadai.	¿Cuáles podrían ser los lineamientos para fortalecer integralmente el clima organizacional y las normas internas del instituto Bilingüe Shadai	Evaluar la situación actual del clima organizacional y de la normativa vigente en el Instituto Bilingüe Shadai para proponer los cambios necesarios a través de lineamientos precisos que respondan a la problemática identificada.	1. Conocer la situación actual del clima organizacional de acuerdo a la evaluación de un conjunto de dimensiones seleccionadas para tales efectos.	1. Tipo de clima organizacional	Clima Organizacional
			2. Analizar las debilidades y fortalezas del clima organizacional en el Instituto Bilingüe Shadai	2. Escala de clima organizacional.	
			3. Evaluar el contenido de la normativa interna vigente del Instituto Bilingüe Shadai y la relación de estas con las dimensiones seleccionadas.	3. Reglamento interno.	

3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Con el propósito de contestar la pregunta planteada en la investigación de Lineamiento para el Mejorar el clima Organizacional en el Instituto Bilingüe Shadai se detalla cada una de las variables independientes y dependientes

Variable independiente

Se determina en la investigación que algunas variables independientes que se relaciona a la investigación del clima Organizacional son la siguiente variable

Variable No 1: Lineamiento para el clima organizacional, cuya dimensión está determinada por el proceso de comunicación

Variable No 2: Lineamiento para mejorar el Reglamento Interno, y tiene una dimensión De Normas Relacionada con el clima organizacional

Variable No 3: Tipo de clima Organizacional cuya dimensión es de tipo Autoritario

Variable No 4: Es la Escala del clima organizacional es la desvinculación

Variable Dependiente que es el efecto de la variable independiente en esta investigación la cual se relaciona con la siguiente variable que es el Clima Organizacional y se describe en el siguiente Diagrama

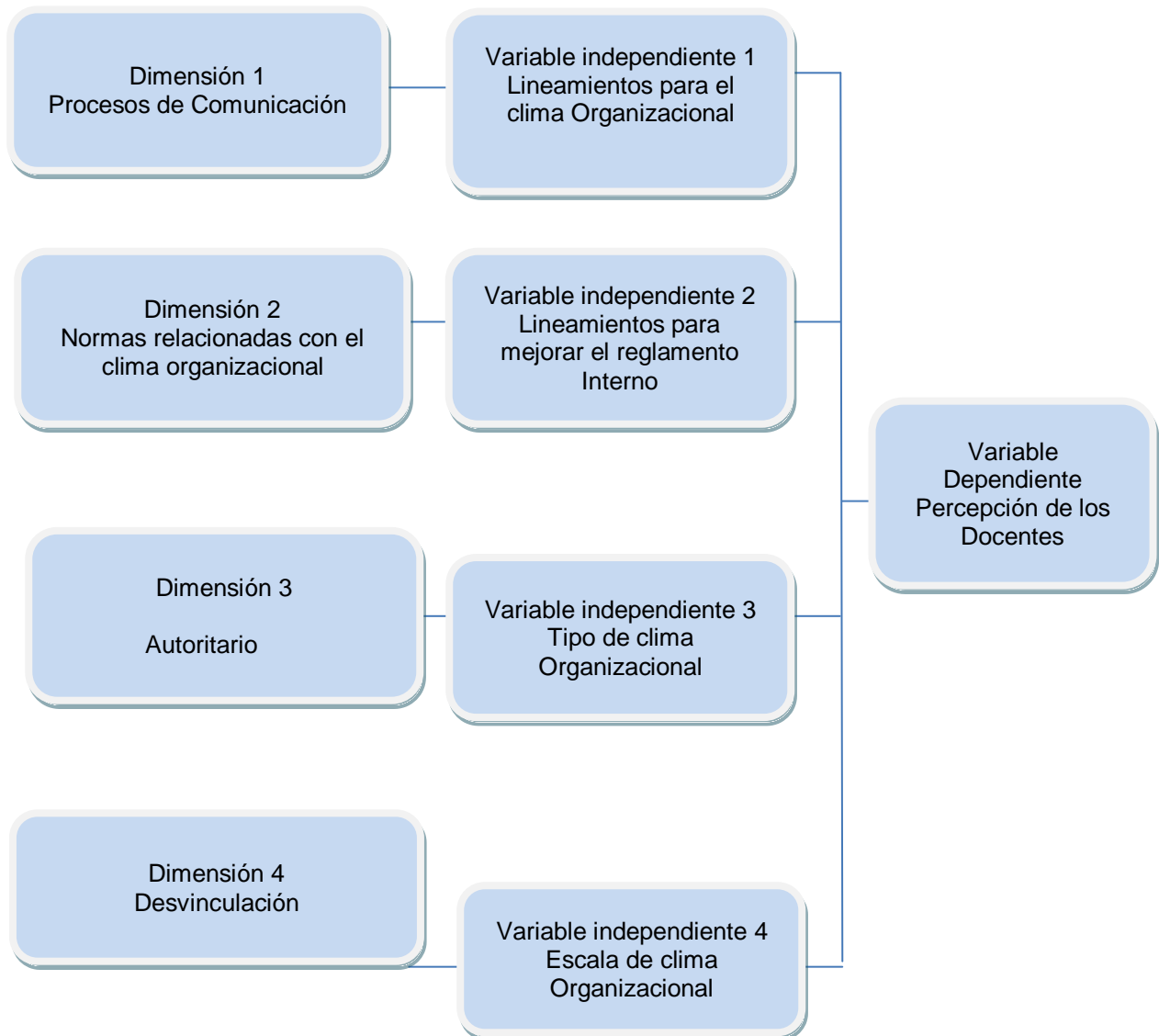
3.1.2 definición Operacionalización de las variables

3.1.2.1 Operacionalización de las variables

3.1.2.2 Cuadro # 2. Operacionalización de las Variables

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	ítems
	Conceptual	Operacional			
Tipo de clima organizacional	Son variantes en las que se manifiestan la gestión de los procesos administrativos e institucionales puede ser autoritario y participativo.	Manifestación autoritaria o participativa de la gestión institucional.	Clima autoritario.	Estructura organizativa de la institución, forma en la que se toman las decisiones.	17
Escalas del clima organizacional	Relativo a la conciencia motivación y compromiso de los colaboradores en el desempeño de las tareas delegadas por influencia del superior.	Estrategias aplicadas por el superior para minimizar la desvinculación y la obstaculización y potenciar el espíritu.	Desvinculación.	Efecto de una o varias acciones del superior para lograr el compromiso del colaborador en tareas institucionales.	19
Reglamento Interno	Es la colección ordenada de las reglas o precepto que por autoridad competente, se da para la ejecución de una ley, o para el régimen de una cooperación, dependencia o un servicio.	Es el instrumento que permite visualizar las obligaciones y derecho de autoridades como de colaboradores de una institución.	Normas relacionadas con fuerza motivacional.	Deberes de los actores de la institución.	22
				Derechos de los autores de la institución.	23
Lineamiento del clima Organizacional	El patrón real de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.	Condiciones actuales de las estrategias, acciones o la gestión institucional cuyos resultados en la percepción de los colaboradores, puede ser positiva o negativa en función de la satisfacción de sus necesidades	Proceso de Comunicación	Tipos de comunicación en la empresa Manera en que se ejerce la comunicación	24

Esquemas de dimensiones y variables independientes y dependientes



3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

La investigación realizada combina el enfoque investigación cuantitativo con complemento cualitativo, en sintonía con este planteamiento se aplican métodos teóricos y empíricos, así se puede apreciar en el contenido de la tesis el método teórico sintético y en los procesos de levantamiento de información desarrollan una combinación de métodos que arrojan datos cuantitativos como cualitativos, con el fin de obtener una “perspectiva” más completa del fenómeno. (Sampieri, 2010).

En este caso los datos se recabaron a través de cuestionarios, análisis de contenido, un grupo de discusión, procediendo a elaborar los lineamientos para el tratamiento del clima organizacional y mejora del reglamento interno del Instituto Bilingüe Shadai:

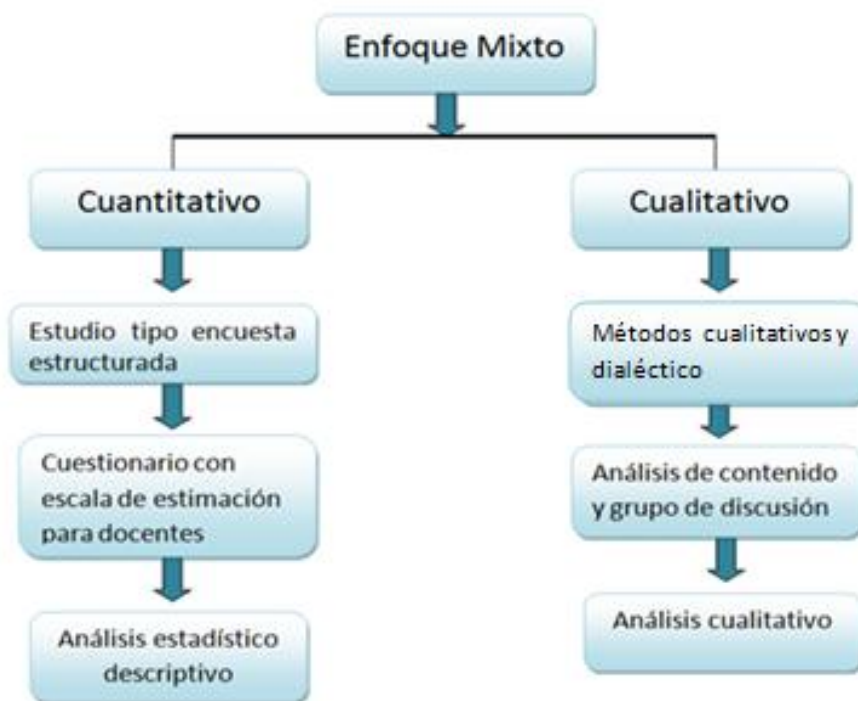


Figura #1 Enfoque

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño implementado en esta investigación es de tipo descriptivo y evaluativo, pues con la organización de los resultados se describe la situación actual clima del organizacional y del reglamento interno del Instituto Bilingüe Shadai, valorando un conjunto de dimensiones, la existencia de su distribución en las normas internas, con las que se identifican las fortalezas y debilidades del clima organizacional y del reglamento interno y del Instituto Bilingüe Shadai.

Por el tipo de resultados logrados, la investigación es aplicada, pues se aportó una respuesta con lineamientos para el tratamiento del clima organizacional y la mejora del reglamento Interno del Instituto Bilingüe Shadai, tomando en cuenta la percepción de los docentes.

3.3.1 POBLACIÓN

Como la investigación está concentrada en el instituto Bilingüe Shadai cuyo número de personal docente del área de secundaria es de 28, quienes respondieron al cuestionario, una selección de cinco informantes claves para el grupo de discusión y el análisis de contenido que se realizó con el documento de normas que existe en el Instituto Bilingüe Shadai.

3.3.2 MUESTRA.

No se calculó ninguna muestra probabilística, para la aplicación del cuestionario se seleccionó el universo de los docentes del nivel medio que trabajan en el instituto (29 docentes), para el grupo de discusión se seleccionó una muestra intencional 5 de cinco autoridades integradas por la sud directora, coordinadora Académica del área de inglés, coordinadora académica del área de español, Consejero y Orientadora.

El análisis de contenido lo realizaron las autoras sobre el documento de reglamento interno del Instituto Bilingüe Shadai.

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTAS

La unidad de análisis en la que se concentra el estudio en la evaluación del clima organizacional del Instituto el Shadai, es la percepción de todos los docentes del nivel medio, de los informantes claves entorno al clima organizacional y reglamento interno

3.3.3.1 UNIDAD DE RESPUESTAS

Los directivos o autoridad superior a partir de los resultados de esta investigación considerarán los lineamientos que se planteen, como respuestas a las debilidades identificadas, así como para la continuidad y mantenimiento de las fortalezas, expresadas en los datos organizados.

3.3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que permiten al investigador obtener información necesaria para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

3.3.4.1 INSTRUMENTOS (CUESTIONARIO, GUÍA OBJETIVA DE GRUPOS DE DISCUSIÓN Y GUÍA OBJETIVA DE ANÁLISIS DE CONTENIDO)

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó como instrumento el cuestionario, la guía objetiva de grupos de discusión y la guía objetiva de análisis de contenido de la normativa vigente en el Instituto

3.3.4.2 TÉCNICAS

Las técnicas aplicadas fueron las siguientes:

- El cuestionario: Sirvió para medir la situación actual del clima organizacional y de las normas internas del Instituto Bilingüe Shadai, a través de la percepción de un conjunto de dimensiones o elementos seleccionados.

- El análisis de contenido: sirvió para describir y valorar el contenido del actual reglamento interno del Instituto Bilingüe Shadai.
- El grupo de discusión o focal: que sirvió para definir lineamientos de mejora del clima organizacional y del reglamento interno a partir de los resultados obtenidos en la investigación.

3.3.5 PROCEDIMIENTOS.

Para la aplicación del cuestionario, la guía objetiva de análisis de contenido y de grupo de discusión se procedió a la obtención de la autorización por parte de la Directora del instituto, y a su vez con anticipación se comunicó en forma verbal a todos los docentes sobre el proceso de recogida de información y del papel de informantes que jugarían en esta actividad.

1. En la aplicación del cuestionario.

- La validación de la aplicación del cuestionario, el cual fue considerado por los docentes como claro preciso y fácil de llenar.
- Se aplicó el cuestionario.
- Se tabuló y organizó la información
- Se realizó el análisis de los datos
- Se ilustran los resultados con cuadros y gráficos.

2. En la aplicación de la guía objetiva de análisis de contenido:

- Se validó primero el documento de guía objetiva de análisis de contenido
- Luego se realizó una lectura pormenorizada del reglamento interno vigente en el Instituto Bilingüe Shadai
- En una segunda lectura se registraba la información respondiendo a la guía objetiva de análisis de contenido.
- Se realizó el análisis y se sintetizaron los resultados.
- En la aplicación de la guía objetiva de grupo de discusión o grupo focal
- Se validó con un experto la guía objetiva
- Se convocó a la actividad a los informantes claves seleccionados según criterios.

- Se desarrolló el grupo de discusión con la participación de cinco personas seleccionadas con criterios.

Se organizaron los resultados y se realizó el análisis correspondiente.

3.3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la investigación, la información se obtiene directamente de los docentes, para lo cual se diseñarán y aplicarán instrumentos específicos; para el marco teórico, la información se obtiene de fuentes bibliográficas disponibles en informes, libros tanto nacionales como internacionales.

3.3.6.1 FUENTES PRIMARIAS

Entrevistas Lic. Blanca Jerez de Duron, Coordinadora Departamental de Instituciones Bilingües, autoridades del Instituto Bilingüe Shadai (Coordinación, Consejería, Orientación), docentes de los centros de Educación Media.

3.3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

Constitución de la República, Código del Trabajo, Estatuto del Docente de Honduras, Formato Borrador del reglamento interno validado por la FENIEPH (Federación Nacional de Instituciones Educativas Privadas de Honduras) Manual de procedimientos Docentes Shadai School. Tesis relacionadas con el Clima Organizacional, Informes e investigaciones concernidas con el clima Organizacional, Recurso Humano.

CAPÍTULO IV. RESULTADO DE ANÁLISIS.

4.1 COMPARACIÓN ENTRE LA UNIDAD DE ANÁLISIS Y EL CUESTIONARIO.

4.1.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

4.1.1.1 VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para la medición de la percepción de los docentes sobre esta variable se tomaron en consideración las dimensiones del clima organizacional (Martínez, 2013) y se utilizó la escala de estimación siguiente:

Cuadro # 3 Escalas

ESCALA			
1	2	3	4
Seleccione y escriba 1 cuando:	Seleccione y escriba 2 cuando:	Seleccione y escriba 3 cuando:	Seleccione y escriba 4 cuando:
La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.

4.1.1.1.1 RESULTADOS CONCLUYENTES

- a) En términos generales la mayoría de las dimensiones del clima organizacional son valoradas positivamente por la mayoría de los docentes de Shadai School, por lo que se considera que en la gestión de recursos humanos la percepción de los docentes expresa que hay un clima organizacional saludable que sugiere algunos cambios de mejora.
- b) Que las dimensiones del clima organizacional mejor valoradas por los docentes es la equidad en la paga, y la remuneración complementaria por el trabajo bien hecho, lo que le dice a las autoridades superiores de Shadai School no cambiar este tratamiento que es positivo.
- c) Que la forma en que se desarrollan las siguientes dimensiones representan las fortalezas del clima organizacional de Shadai School:
 - Tipo de liderazgo desarrollado
 - Forma en que se ejerce la comunicación

- Interacción del superior con los docentes
- Distribución de las responsabilidades o carga académica
- La forma de planificación de objetivos y directrices
- La forma de distribución del control entre las instancias organizacionales
- La percepción de los docentes sobre las obligaciones definidas en sus cargos
- La percepción de las políticas de la institución
- El grado de autonomía otorgado en el cargo
- La equidad en la paga
- La remuneración complementaria por el trabajo bien hecho
- Apoyo o amistad experimentada por los docentes
- Confianza de los docentes en su institución frente al conflicto
- Estructura funcional institucional
- Las acciones del superior para lograr el cumplimiento de las tareas de los docentes.
- Las acciones del superior para que los docentes superen el agobio de la rutina del trabajo
- Las acciones del superior para satisfacer las necesidades sociales

d) Que las dimensiones donde mayoritariamente se demandan cambios están relacionadas con la toma de decisiones entre estas:

- La pertinencia de la información para tomar decisiones
- La forma en que se toman las decisiones
- La participación de los docentes en la toma de decisiones.
- Se incluye en este grupo de mayores cambios la dimensión de la planificación de la formación o capacitación de los docentes. Formas y procedimientos de motivación Y Forma de comunicación aplicada.

Es importante señalar que aun cuando las acciones del superior produce en la mayoría de los docentes que cumplan con sus labores, superen el agobio de la rutina del trabajo y satisfaga necesidades sociales, esta tendencia no se cumple cuando se mide este sentimiento con las acciones del superior que produce satisfacción de las necesidades pero al mismo tiempo los docentes no se gozan de la responsabilidad cumplida, en donde se plantea la necesidad de cambios.

4.1.1.1.2 RESULTADOS ESPECÍFICOS POR DIMENSIÓN

Respecto a la dimensión sobre el tipo de liderazgo aplicado por la autoridad superior en Shadai School, la percepción de los docentes es positiva, lo cual indica que el liderazgo ejercido favorece el clima organizacional y a su vez, este ha contribuido a que las labores de los docentes se cumplan, así lo expresan los docentes consultados, quienes consideran que este liderazgo no debe cambiar y otros expresan que necesita algunas mejoras, no se observa ningún señalamiento en la valoración precisa mejorar o de un cambio total, lo cual es positivo, el liderazgo al que se refiere es el democrático participativo consultivo mayor mente dado entre los mandos intermedio y los docentes

En esta Grafica se refleja que los resultado son similares por que los docentes al momento de hablar de liderazgos lo relaciona con las autoridades inmediata y no a la alta Gerencia (Dirección)

(ver cuadro N # 4 y gráfico #1)

Cuadro # 4 Situación actual del tipo de liderazgo aplicado por la autoridad superior en función de la satisfacción personal de los docentes

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	15	0.52
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	14	0.48
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	0	
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	0	
Total	29	1.00%

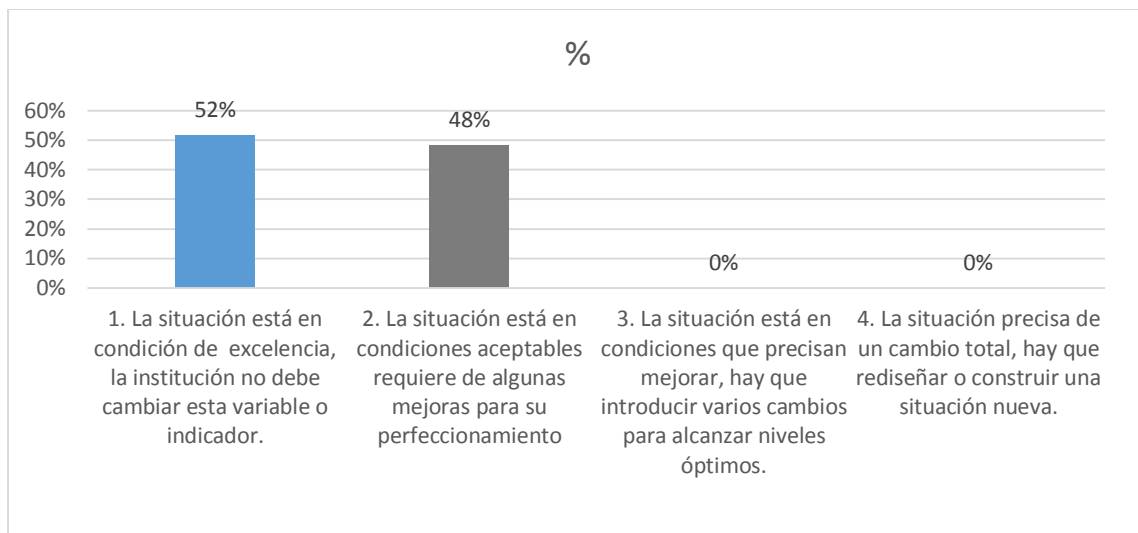


Gráfico N°1 Situación actual del tipo de liderazgo aplicado por la autoridad superior en función de la satisfacción personal de los docentes

En la dimensión forma o procedimiento de motivación aplicada a los docentes por parte de la autoridad superior, los resultados expresan que la forma y procedimiento de motivación requiere de cambios, esto según la percepción de los docentes la cual la consideran aceptable y que requiere de algunas mejoras, precisa mejorar, y no debe cambiar (ver cuadro # 5 y gráfico 2).

Cuadro # 5

Formas o procedimientos de motivación aplicados por la autoridad superior (Gerencia, Dirección, y administrativos) en función de sus necesidades

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	12	0.41
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	14	0.48
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	3	0.10
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	0	0
Total	29	1.00%

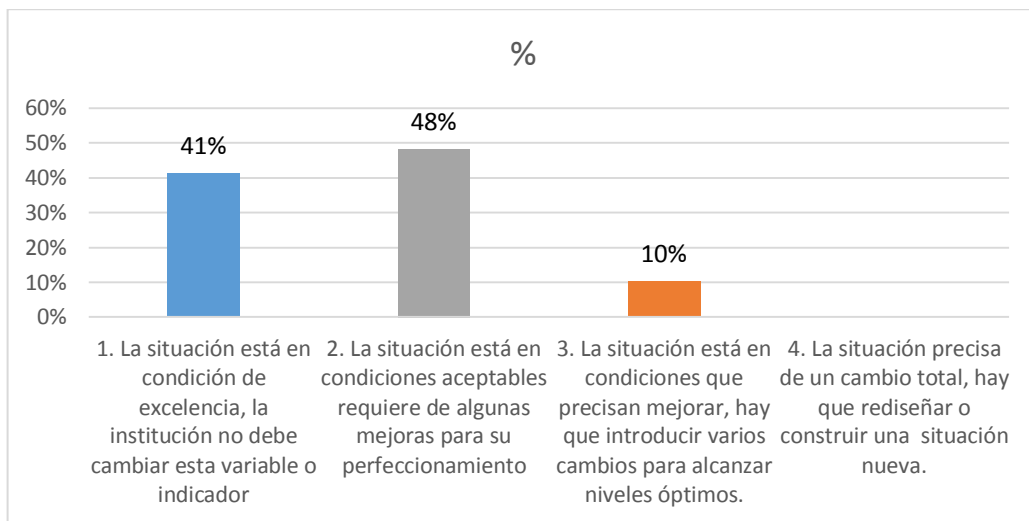


Gráfico N° 2 Formas o procedimientos de motivación aplicados por la autoridad superior (Gerencia, Dirección, y administrativos) en función de sus necesidades

La forma o tipo de comunicación aplicada en Shadai School, como dimensión del clima organizacional, requiere de cambios por lo que la consideran aceptable con la necesidad de algunas mejoras, por lo que precisa mejorar y permite ver que el tipo de comunicación no es efectiva, sin embargo como se ejerce escrita, verbal y gestual, es valorada positivamente como la perciben los docentes (ver cuadro N # 6y gráfico #3)

Cuadro # 6

Tipos o formas de comunicación aplicada por las autoridad superior (Gerencia, Dirección, y administrativos) frente a los docentes.

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	12	0.41
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	14	0.48
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	3	0.10
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	0	0
5. No respondió	0	0
Total	29	1.00%

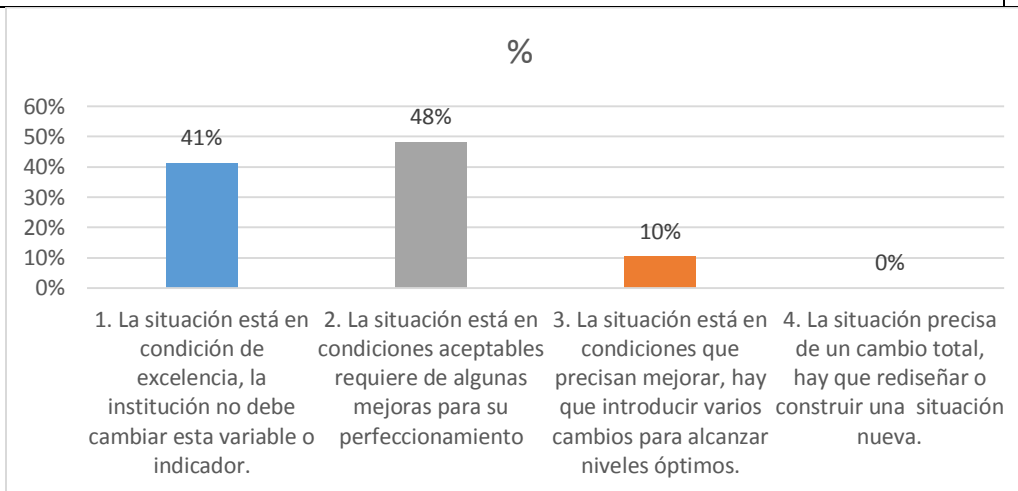


Gráfico N°3 Tipos o formas de comunicación aplicada por las autoridades superiores (Gerencia, Dirección, y administrativos) frente a los docentes.

La interacción entre la autoridad superior y los docentes como dimensión del clima organizacional, también es percibida como excelente por los docentes y como aceptable, lo que indica que son muy pocas las mejoras que requiere para su perfeccionamiento (ver cuadro # 7 y gráfico 4), esta dimensión favorece el clima organizacional y el cumplimiento de tareas. Los docentes ya que los docentes reconoce como autoridades superiores a los jefes inmediato y no a **(Gerencia, Dirección, y administrativos)**

Cuadro # 7

Manera en que se ejerce la comunicación con gestos, palabras, trato y contenido del mensaje por parte de la autoridad superior (Gerencia, Dirección, y administrativos).

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	15	0.52
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	14	0.48
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	0	0
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	0	0
5. No respondió	0	0
Total	29	1.00%

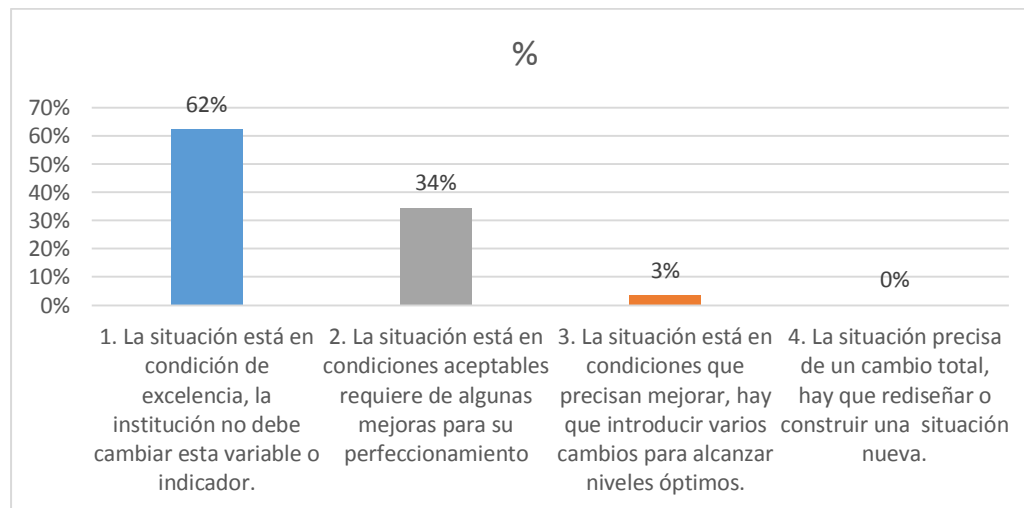


Gráfico N°4 Tipos Manera en que se ejerce la comunicación con gestos, palabras, trato y contenido del mensaje por parte de la autoridad superior (Gerencia, Dirección, y administrativos).

Cuadro # 8

Interacción del superior (Gerencia, Dirección y administrativos) con los subordinados para lograr los objetivos de la institución.

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	10	0.34
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	14	0.48
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	3	0.10
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	2	0.8
5. No respondió	0	0
Total	29	1.00%

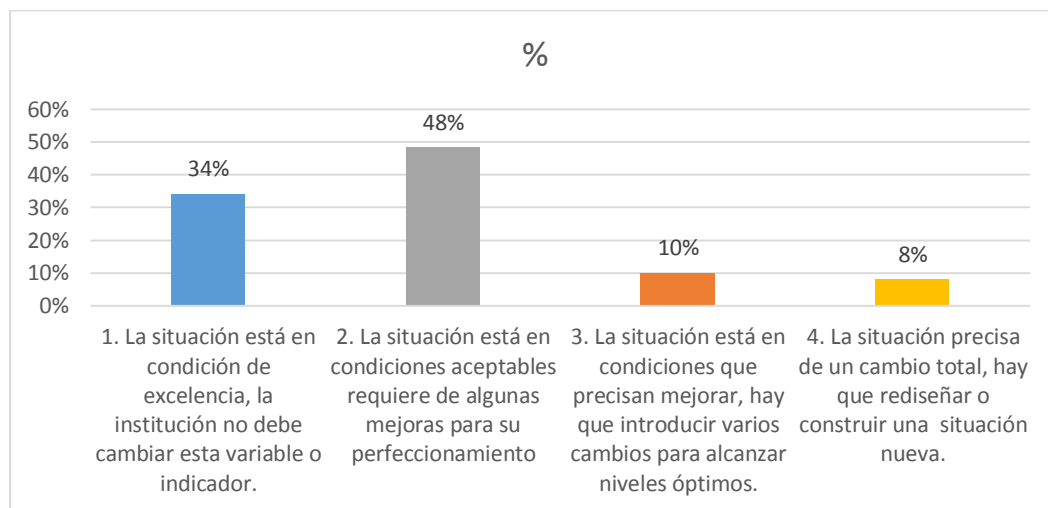


Gráfico N°5 Interacción del superior (Gerencia, Dirección y administrativos) con los subordinados para lograr los objetivos de la institución.

La pertinencia de la información aportada para tomar decisiones como dimensión del clima organizacional es percibida por la mayoría de los docentes con la necesidades de mejora, y lo perciben como aceptable con algunas mejoras, se suman el de los que precisa mejorar y los que requiere de un cambio total (ver cuadro #9 y gráfico n # 6)

Cuadro # 9

Pertinencia de la información ofrecida para la toma de decisiones

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	11	0.38
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	18	0.62
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	0	0
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	0	0
5. No respondió	0	0
Total	29	1.00%

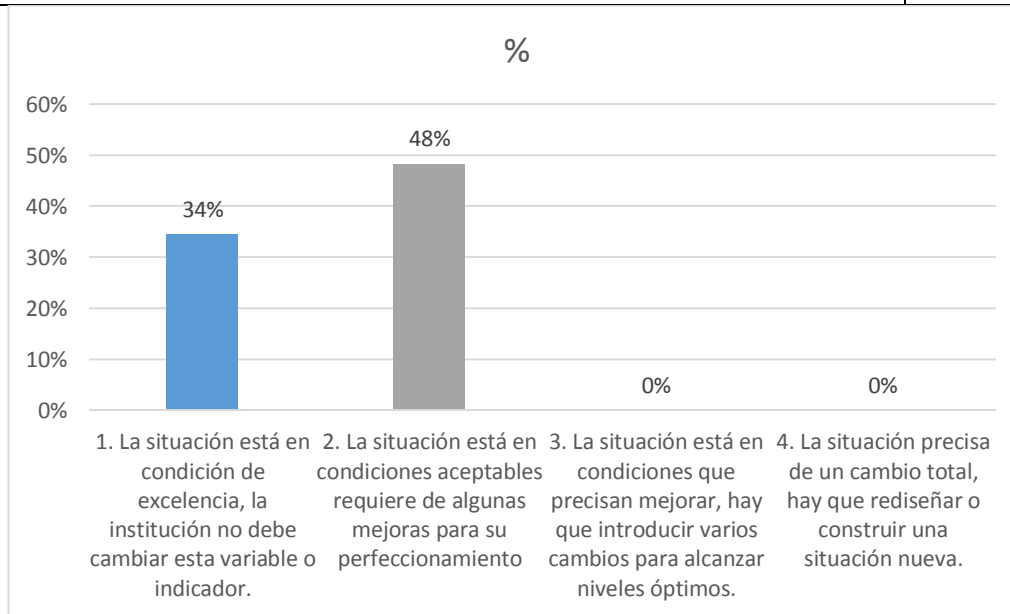


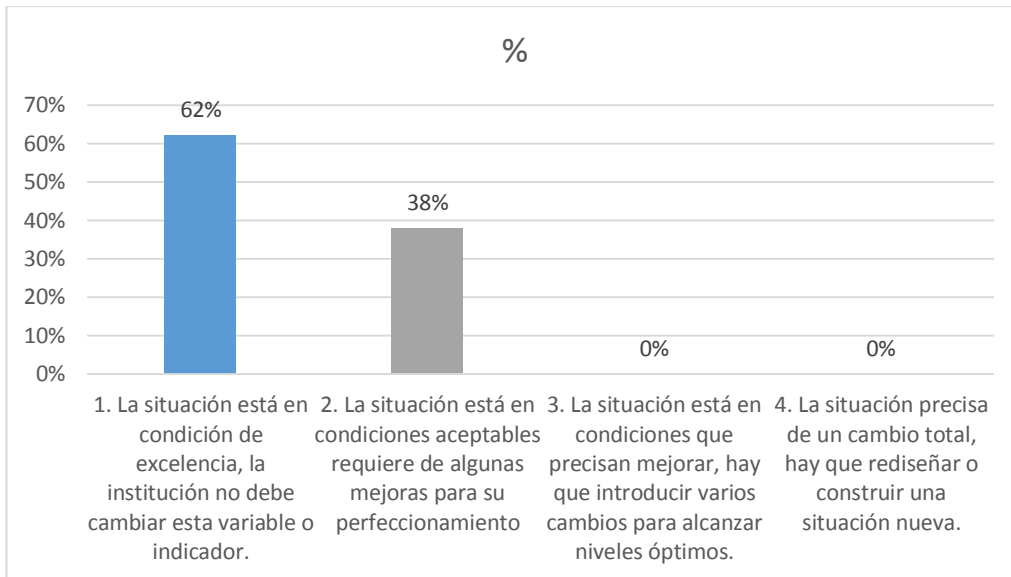
Gráfico N°6 Pertinencia de la información ofrecida para la toma de decisiones.

La dimensión carga académica es también un indicador favorable, por lo que los docentes afirma que es excelente y la carga es aceptable y requiere de algunos cambios. Este es otro elemento que contribuye positivamente al clima organización de Shadai School (ver cuadro # 10 y gráfico n# 7)

Cuadro # 10

Distribución de las responsabilidades o carga académica entre los docentes por parte de la autoridad superior.

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	19	0.66
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	10	0.34
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	0	0
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	0	0
5. No respondió	0	0
Total	29	1.00%



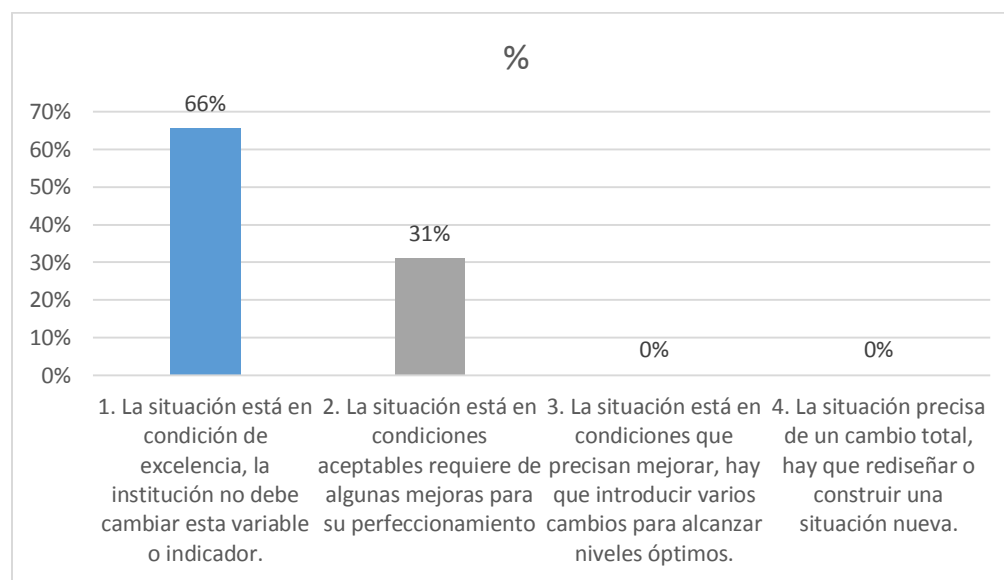
Gráfica N°7 Distribución de las responsabilidades o carga académica entre los docentes por parte de la autoridad superior

Para los docentes en la dimensión de planificación de objetivos y directrices es percibida como excelente y no debe cambiar, sin embargo los docentes sugieren que hay que hacer algunas mejoras para lograr los niveles óptimos (ver cuadro #11 y gráfico 8).

Cuadro # 11

Forma de planificación de objetivos y directrices

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	15	0.51
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	10	0.34
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	3	0.10
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	1	0.03
5. No respondió	1	0.03
Total	29	1.00%



Gráfica N° 8 Forma de planificación de objetivos y directrices

La forma en que se distribuye el control en Shadai School, también es percibida por la mayoría de los docentes como excelente con la necesidad de propiciar algunas mejoras por que indica que son aceptable pero proponen cambios importantes para su perfeccionamiento (ver cuadro #12 y gráfico # 9)

Cuadro # 12

Distribución del control entre las instancias u unidades organizacionales (está el control distribuido o está centralizado en una sola persona).

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	13	0.45
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	9	0.31
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	5	0.17
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	1	0.3
5. No respondió	1	0.3
Total	29	1.00%

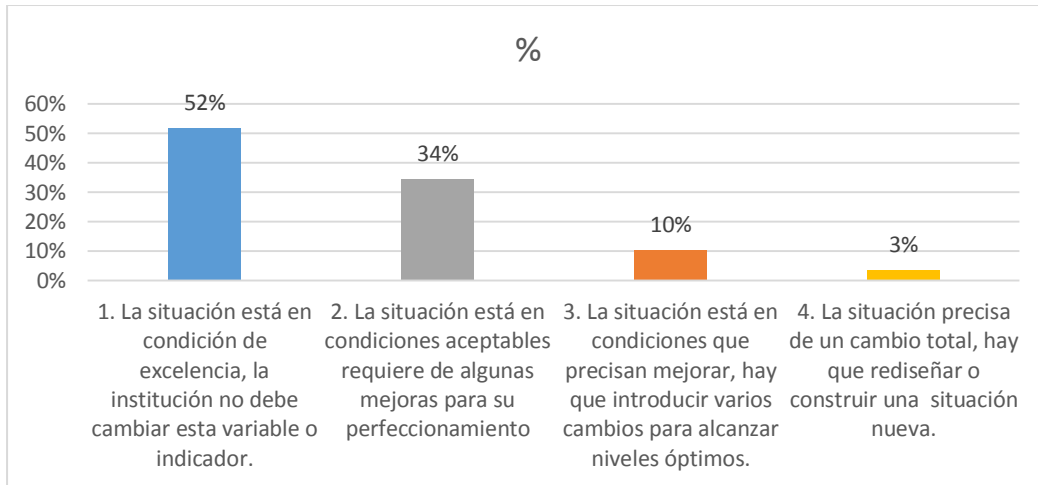


Gráfico N° 9 Distribución del control entre las instancias u unidades organizacionales (está el control distribuido o está centralizado en una sola persona).

La planificación de la formación o capacitación docente como dimensión del clima organizacional, presenta resultados que indican que la mayoría de los docentes demandan cambios, pues la percepción de los docentes la consideran aceptable con algunas mejoras, que precisa mejorar y requiere de un mayor número de cambios y un en su totalidad, frente a un porcentaje mayor que la consideran excelente y que no debe cambiar. (Ver cuadro #13y gráfico N # 10)

Cuadro # 13

Planificación de la formación deseada o de las capacitaciones del personal docente (está usted satisfecho o no)

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	18	0.62
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	8	0.28
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	3	0.10
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	0	0
5. No respondió	0	0
Total	29	1.00%

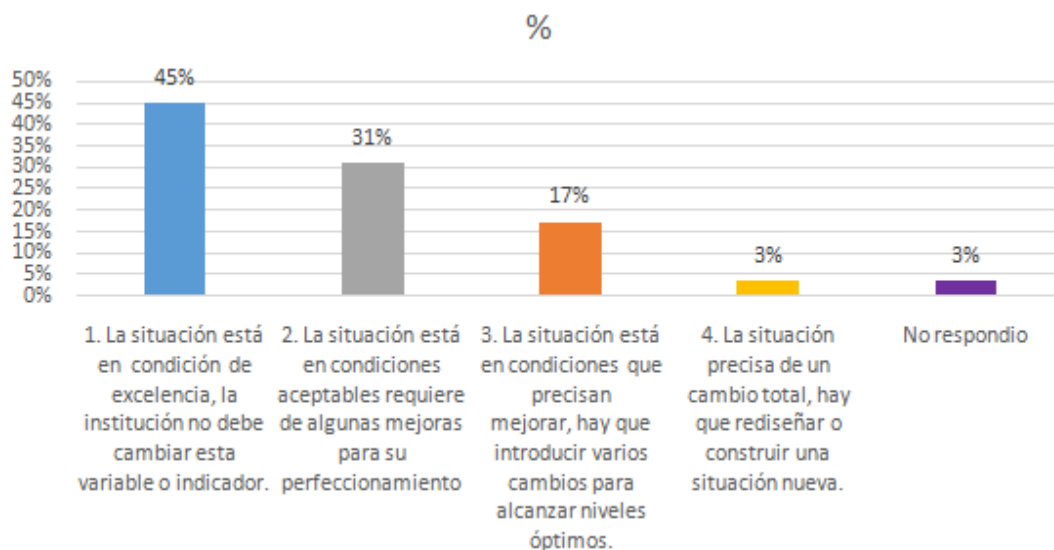


Gráfico N° 10 Planificación de la formación deseada o de las capacitaciones del personal docente (está usted satisfecho o no)

La dimensión de obligaciones definidas para los cargos de los docentes, es excelente, para ellos esto no debe cambiar en la institución ya que un porcentaje menor es aceptable y requiere de algunos cambios, para precisar mejorar hay que hacer ajustes para construir una situación nueva e importante. (Ver cuadro #14y gráfico N # 11)

Cuadro # 14

Percepción de los docentes sobre las obligaciones definidas en sus cargos (está usted satisfecho o no)

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	17	0.59
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	10	0.34
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	2	0.7
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	0	0
5. No respondió	0	0
Total	29	1.00%

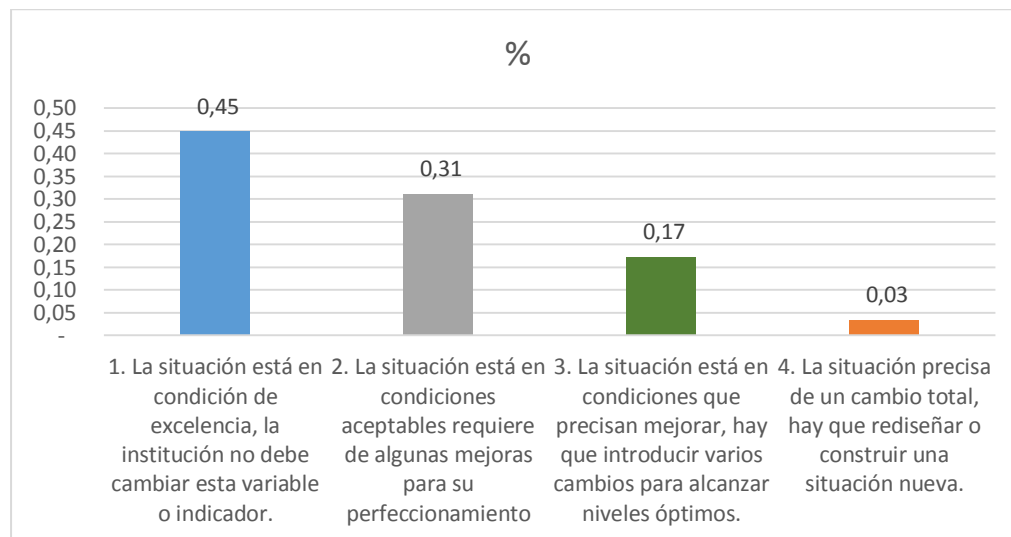


Gráfico N°11 Percepción de los docentes sobre las obligaciones definidas en sus cargos (está usted satisfecho o no)

Para los docentes la dimensión de la percepción de la políticas y normativa vigente de Shadai School, es excelente un porcentaje menor de los docentes consideran que las políticas y normativa es aceptable y necesitan algunos cambios y necesitan mejorar (ver cuadro #15 y gráfico # 12)

Cuadro # 15

Percepción de las políticas institucionales (está satisfecho usted o no con la normativa o con otros documentos que utilizan para el cumplimiento de su responsabilidad y el respeto a sus derechos laborales).

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	20	0.69
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	7	0.24
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	2	0.07
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	0	0
Total	29	1.00%

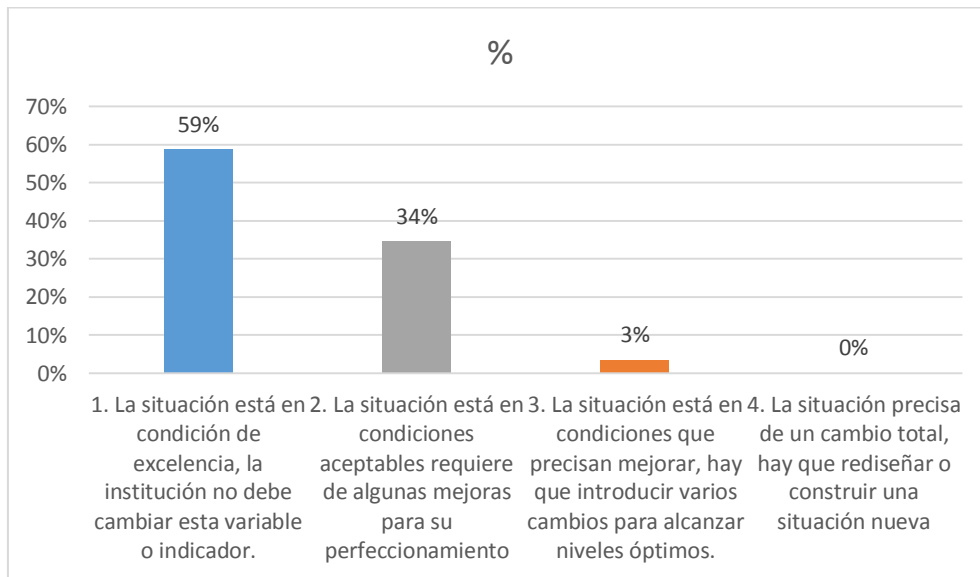


Gráfico N°12 Percepción de las políticas institucionales (está satisfecho usted o no con la normativa o con otros documentos que utilizan para el cumplimiento de su responsabilidad y el respeto a sus derechos laborales).

La autonomía otorgada en el trabajo constituye una dimensión del clima organizacional, por lo que los docentes la consideran excelente, aceptable y requiere mejoras para su nivel óptimo (ver cuadro #16 y gráfico 13)

Cuadro # 16

Siente que usted tiene autonomía en lo que hace en su trabajo o se lo imponen (está satisfecho con la libertad que usted tiene para decidir)

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	23	0.79
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	3	0.10
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	2	0.07
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	1	0.03
Total	29	1.00%

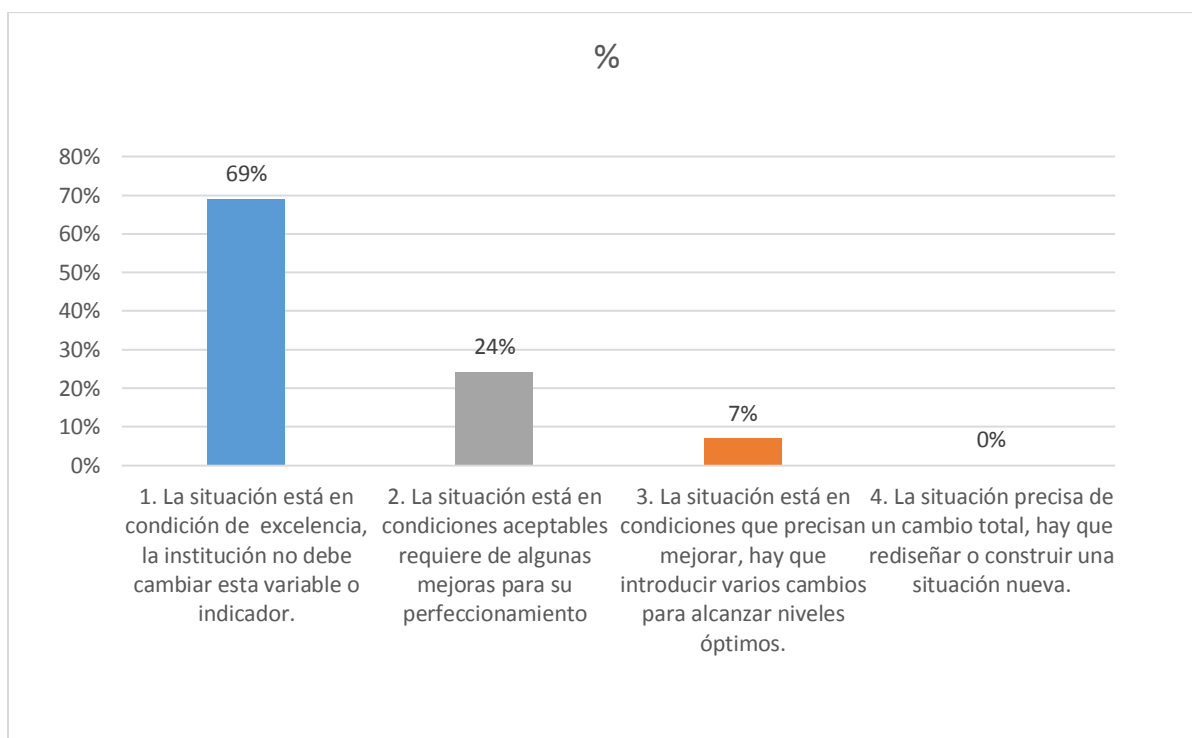


Gráfico N°13 Siente que usted tiene autonomía en lo que hace en su trabajo o se lo imponen (está satisfecho con la libertad que usted tiene para decidir)

En cuanto a la equidad en la paga de los docentes consideran esta dimensión del clima organizacional como excelente, aceptable, y precisa mejorar.

Por lo que se denoto cierto sesgo de información por la relación que hay en la parte administrativa y la aplicación del instrumento

(ver cuadro #17 y gráfico 14).

Cuadro #17

Equidad en la paga (pagan el trabajo con equidad en Shadai School, es decir si es justo lo que le dan a las distintas labores)

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	26	0.90
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	2	0.07
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	1	0.03
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	0	0
5. No respondió	0	0
Total	29	1.00%

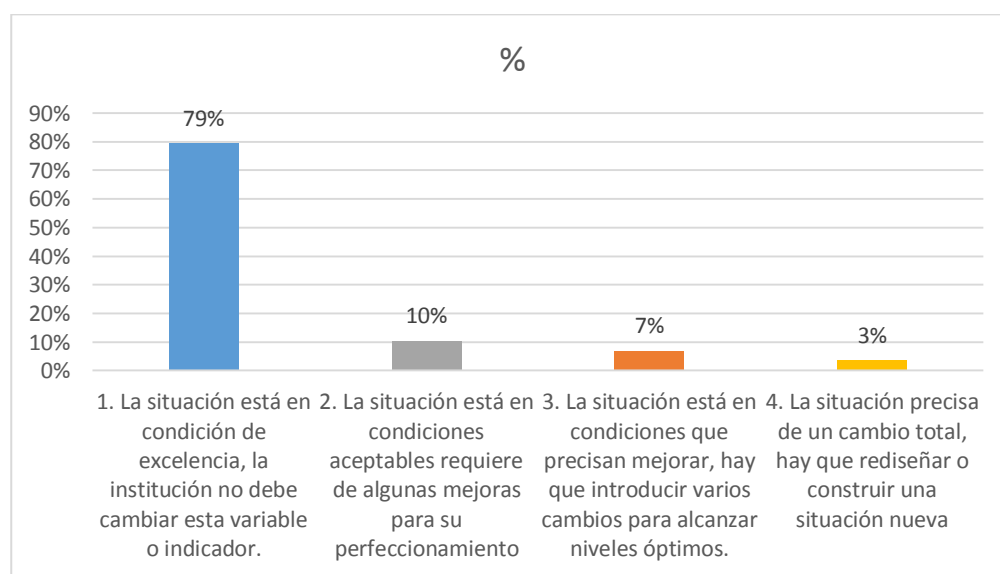


Gráfico N°14 Equidad en la paga (pagan el trabajo con equidad en Shadai School, es decir si es justo lo que le dan a las distintas labores)

(ver cuadro #18 y gráfico 15)

Cuadro # 18

Remuneración complementaria por el trabajo bien hecho (hay un pago extra o compensado por el trabajo bien hecho)

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	15	0.52
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	12	0.41
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	2	0.07
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	0	0
5. No respondió	0	0
Total	29	1.00%

Gráfico N°15 Remuneración complementaria por el trabajo bien hecho (hay un pago extra o compensado por el trabajo bien hecho)

El apoyo y amistad experimentada por los docentes es una dimensión del clima organizacional valorado como excelente los docentes, como aceptable con algunas mejoras, y precisa mejorar un porcentaje mínimo (ver cuadro #19 y gráfico 16).

Cuadro # 19

Apoyo (hay o no un sentimiento de apoyo y amistad experimentado por los docentes en su trabajo)

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	17	0.59
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	8	0.28
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	3	0.10
4. Es la situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	1	0.03
5. No respondió	0	0
Total	29	0.100%

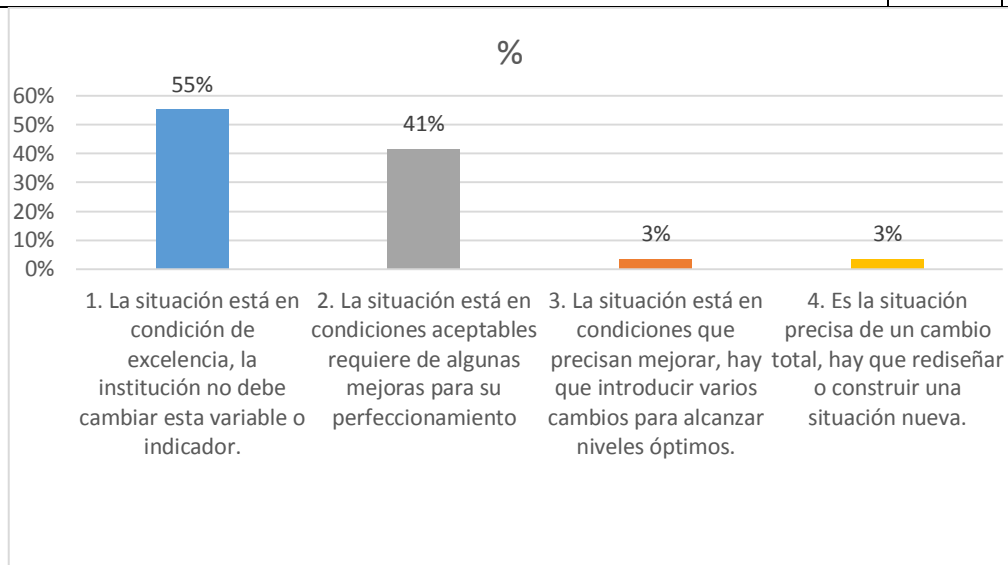


Gráfico N° 16 Apoyo (hay o no un sentimiento de apoyo y amistad experimentado por los docentes en su trabajo)

La dimensión del clima organizacional de confianza de los docentes de su institución frente al conflicto, es valorada por los docentes como excelente aceptable con algunas mejoras (ver cuadro # 20 y gráfico 17).

Cuadro #20

Confianza de los docentes en su institución frente al conflicto (o se siente inseguridad en la pertenencia Laboral frente al conflicto)

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	20	0.69
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	7	0.24
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	2	0.07
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	0	0
5. No respondió	0	0
Total	29	100%

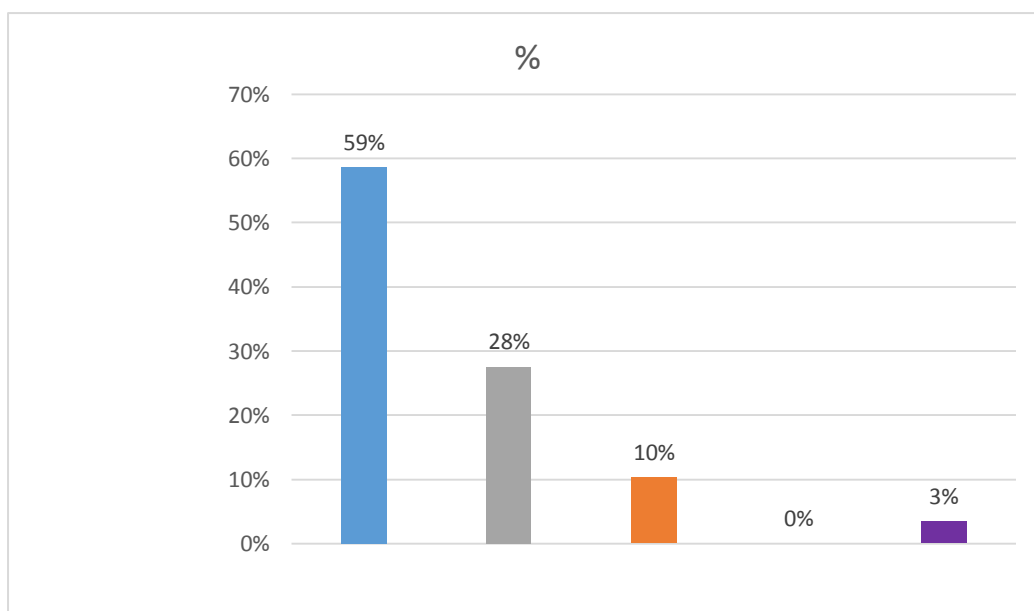


Gráfico N° 17 Confianza de los docentes en su institución frente al conflicto (o se siente inseguridad en la pertenencia Laboral frente al conflicto)

La estructura funcional como dimensión del clima organizacional es valorada por los docentes como excelente, aceptable con la necesidad de algunas mejoras (ver cuadro # 21 y gráfico 18).

Cuadro # 21

La estructura funcional (mandos y autoridades es de su satisfacción)

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	13	0.45
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	14	0.48
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	2	0.07
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	0	0
5. No respondió	0	0
Total	29	100%

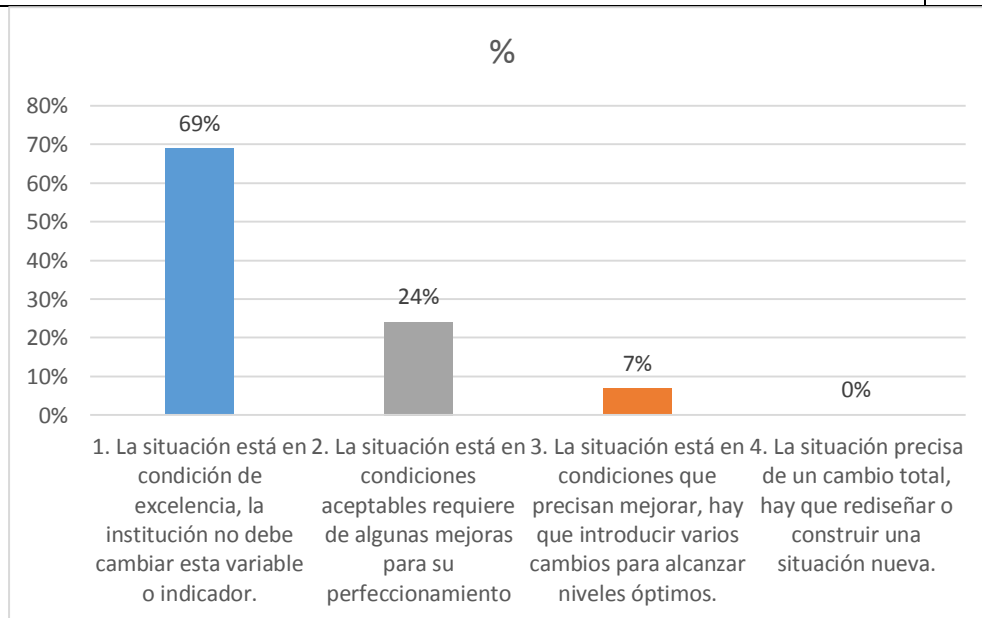


Gráfico N°18 La estructura funcional (mandos y autoridades es de su satisfacción)

La forma de tomar las decisiones en Shadai School es una dimensión valorada por la mayoría de los docentes con necesidades de mejora, valorándola como aceptable con algunas mejoras, precisando mejorar y con cambios en su totalidad, este dato concuerda con las valoraciones de la participación de los docentes en la toma de decisiones (ver cuadro # 22 y gráfico 19 y 20).

Cuadro # 22

La forma de tomar de decisiones (es de su satisfacción)

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	22	0.76
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	7	0.24
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	0	0
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	0	0
Total	29	0.100%

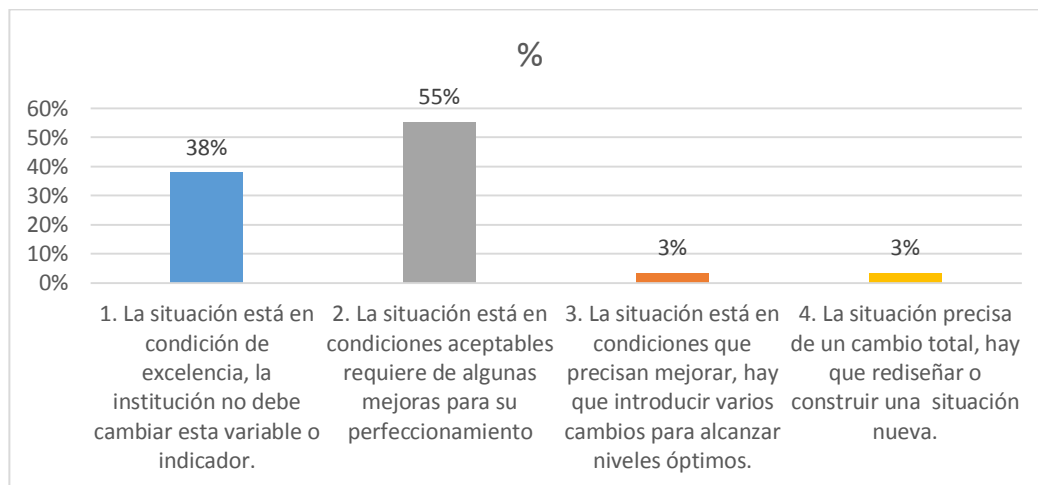


Gráfico N°19 La forma de tomar de decisiones (es de su satisfacción)

Cuadro # 23

Participación de los docentes en la toma de decisiones (es de su satisfacción).

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	14	0.41
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	15	0.52
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	2	0.07
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	0	0
5. No respondió	0	0
Total	29	100%

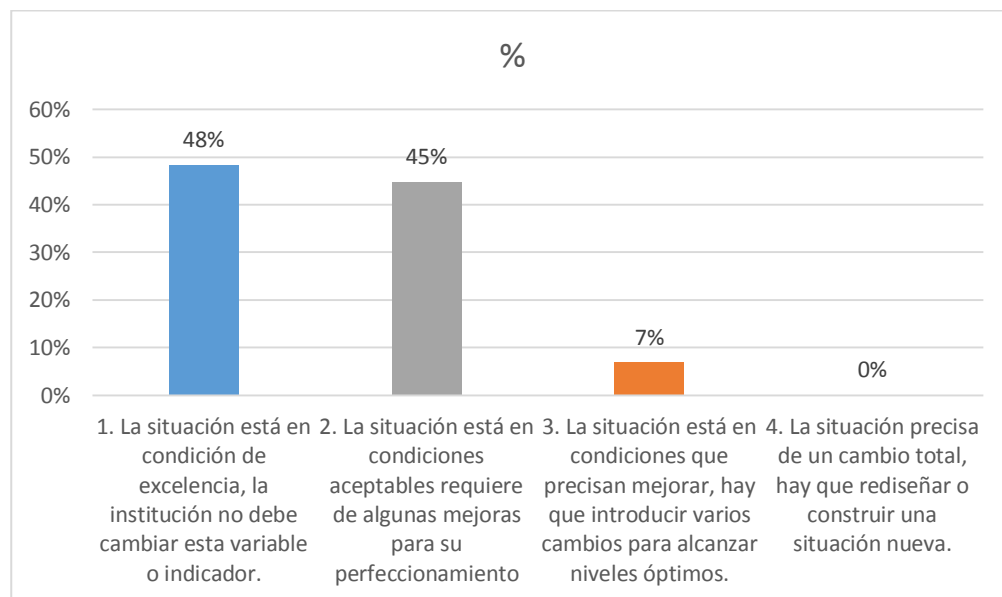


Gráfico N°20 Participación de los docentes en la toma de decisiones (es de su satisfacción).

Las acciones del superior produce en los docentes que cumplan con sus responsabilidades, superar el agobio y satisfacer sus necesidades sociales, así se expresan valorando con un excelente , aceptable y que necesita mejorar un porcentaje menor respectivamente de los docentes consultados (ver cuadros 24 Y 25 y gráficos 21 y 22)

Cuadro # 24

Las acciones del superior permiten que los docentes logren cumplir las responsabilidades.

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	22	0.76
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	5	0.17
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	1	0.03
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	1	0.03
Total	29	0.100%

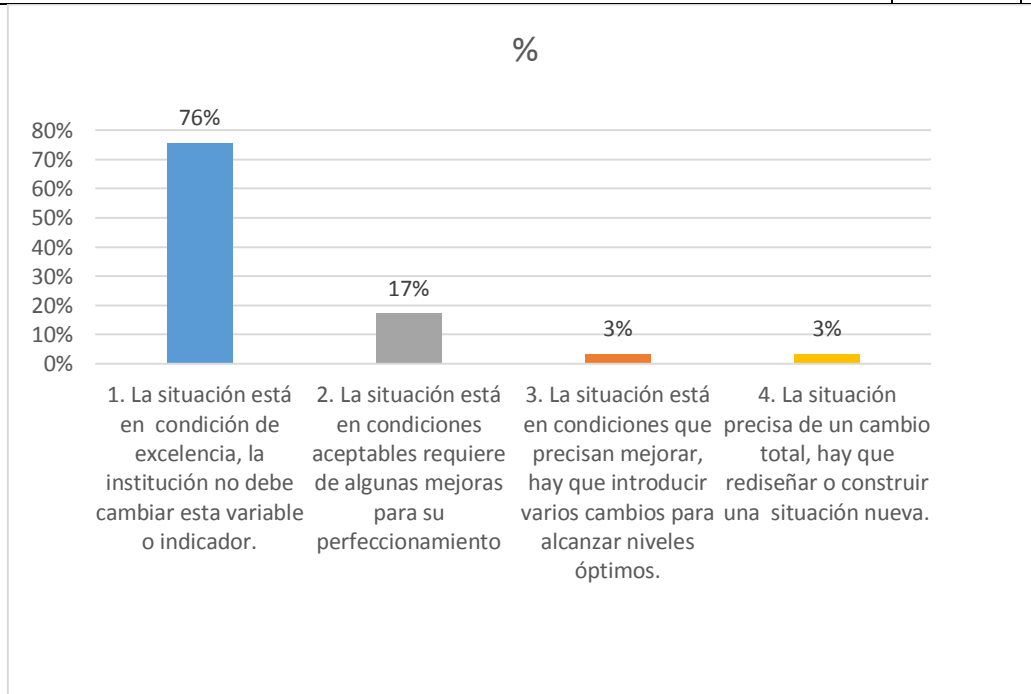


Gráfico N°21 Las acciones del superior permiten que los docentes logren cumplir las responsabilidades.

Cuadro # 25

Las acciones del superior permiten que los docentes superen el agobio de la rutina y el cumplimiento de tareas

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	15	0.52
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	12	0.45
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	2	0.03
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	0	0
5. No respondió	0	0
Total	29	100%

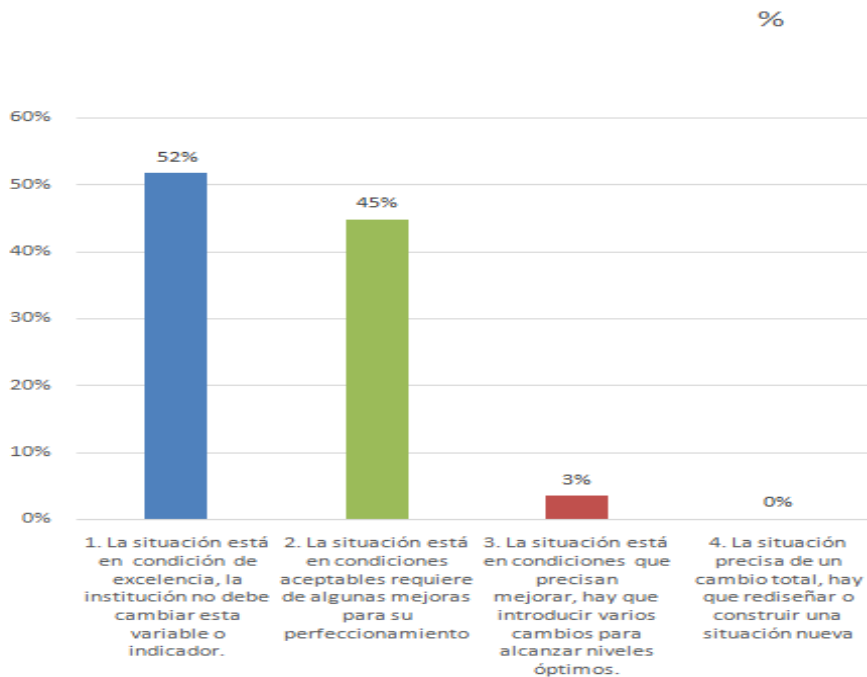


Gráfico N°22 Las acciones del superior permiten que los docentes superen el agobio de la rutina y el cumplimiento de tareas

Cuadro # 26

Las acciones del superior permiten que los docentes sientan que se satisfacen sus necesidades sociales

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	15	0.52
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	12	0.41
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	2	0.07
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	0	0
5. No respondió	0	0
Total	29	100%

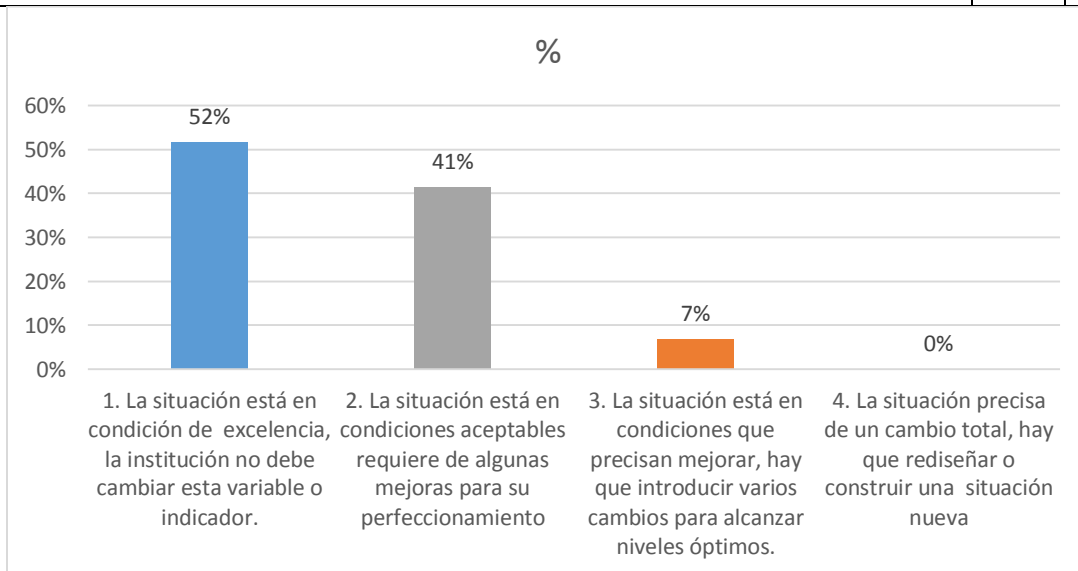


Gráfico N°23 Las acciones del superior permiten que los docentes sientan que se satisfacen sus necesidades sociales

Al juntar ambas dimensiones para apreciar si las acciones del superior, producen que los docentes sienten que satisfacen sus necesidades y al mismo tiempo se satisfacen en la responsabilidad de la tarea cumplida se observa que se demandan cambios, de los docentes valoran esta dimensión con un aceptable con algunos cambios, que precisa mejorar (Ver cuadro # 27y gráfico 24)

Cuadro # 27

Los docentes sienten que se les satisfacen sus necesidades y al mismo tiempo gozan de la satisfacción de las responsabilidades cumplidas.

Descripción de la percepción de los docentes	F	%
1. La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	12	0.41
2. La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	12	0.41
3. La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	4	0.14
4. La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.	1	0.03
Total	29	100%

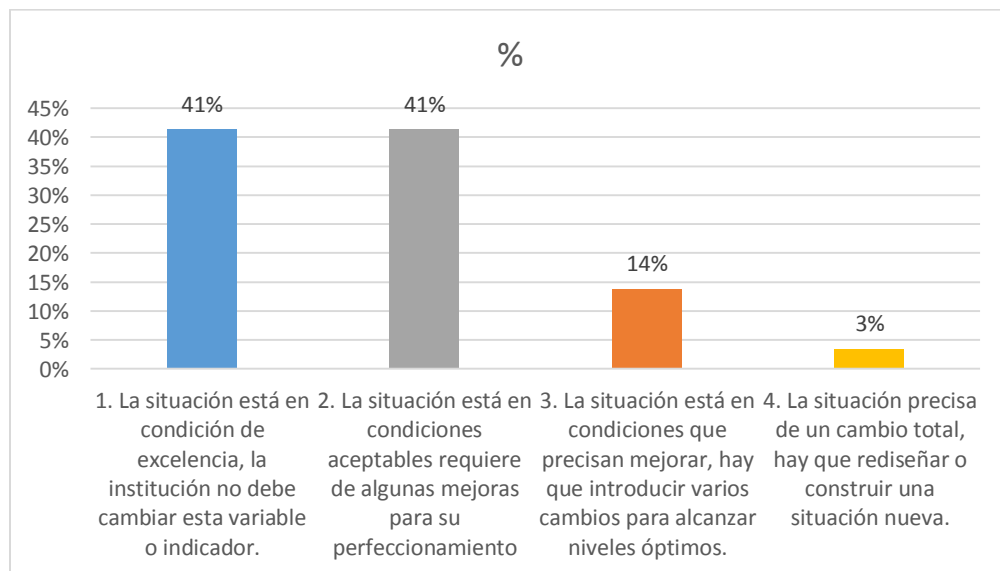


Gráfico N°24 Los docentes sienten que se les satisfacen sus necesidades y al mismo tiempo gozan de la satisfacción de las responsabilidades cumplidas.

4.1.1.2 VARIABLE TIPO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para medir esta variable se aplicó una guía objetiva de grupos de discusión en la que se le consultó a los participantes que expresaran de acuerdo a la consulta realizada con todos los docentes en el cuestionario: ¿Qué tipo de clima organizacional se percibe en el funcionamiento del Instituto Bilingüe Shadai? La respuesta de los participantes describe primeramente la existencia de un liderazgo autoritario por parte de dirección ejecutiva hacia los mandos intermedios, y un liderazgo democrático de los mandos intermedios hacia los docentes, cuyo espacio de tiempo es mayor que el de la dirección ejecutiva con los mandos intermedios, por lo tanto el clima organizacional prevaleciente es el clima participativo consultivo, dándose las siguientes características:

- Toman decisiones conjuntamente
- Ejecutan las acciones trabajando en equipo.
- Las autoridades intermedias consultan a los docentes, los docentes responden a las inquietudes de las autoridades y por consenso se llega a acuerdos y compromisos.

Es preciso señalar que la dirección ejecutiva manifiesta su liderazgo autocrático cuando se relaciona con los docente en sesiones de trabajo convocados por esta, por lo que el liderazgo autocrático y democrático se juntan con un mismo propósito.

4.1.1.3 VARIABLE TIPO ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Una segunda pregunta expresaba en que escala según la teoría del clima organizacional se ubica la situación actual del funcionamiento del Instituto Bilingüe Shadai, tomando en consideración las estrategias y efectos de las acciones aplicadas por el superior, entre las variantes: Desvinculación, obstaculización, y Espíritu.

- De las tres opciones de escala mencionadas anteriormente se puede afirmar que la autoridad superior no tiene el problema de la desvinculación de los colaboradores pues en ellos existe un compromiso con su labor docente.
- En la escala de obstaculización se afirma que la autoridad superior realiza acciones para que los colaboradores, superen el agobio de la rutina.

- Respecto a una escala superior denominada espíritu, más del 50% de los docentes consideran que se les están atendiendo sus necesidades, pero no gozan del sentimiento de la tarea cumplida.

Por lo tanto la escala del clima institucional del Instituto Bilingüe Shadai, está en la superación de la obstaculización por el agobio de la rutina.

4.1.1.4 VARIABLE TIPO REGLAMENTO INTERNO

Respecto a la consulta sobre cuál debería ser el índice de contenidos del reglamento interno del Instituto Bilingüe Shadai, el grupo de discusión respondió certeramente que el índice corresponde al sugerido en el acta especial de la Federación Nacional de Institutos Bilingües Privados de Honduras FENIEPH, y respaldado por la secretaria de educación de fecha 24 de Noviembre del 2009, firmado por el vice ministro de asuntos técnicos pedagógicos, MSc. José Hernán Montufa Chinchilla, y por todas las autoridades correspondientes aportando el siguiente índice de contenidos:

TÍTULO I DE LA NATURALEZA DEL REGLAMENTO.

TÍTULO II DE LA NATURALEZA, FINES, ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL CENTRO EDUCATIVO.

Capítulo I De la Naturaleza del centro educativo.

Capítulo II De los Fines y Objetivos del Centro Educativo.

Capítulo III De la Organización y Estructura del Centro Educativo.

TÍTULO III DEL PERSONAL

Capítulo I De la Clasificación del Personal

Capítulo II del personal Directivo y Docente

Capítulo III del personal Técnico Docente

- Departamento de Orientación
- De los Consejeros Estudiantiles
- De las Coordinaciones
- Del Bibliotecario
- De la jefatura de laboratorio

Capítulo IV De la Contratación del Personal Docente.

Capítulo V Del Personal Docente.

Capítulo VI De los Deberes, Derechos y Prohibiciones del personal Docente.

Capítulo VII Del Régimen Disciplinario.

Capítulo VIII De la Evaluación del Personal Docente.

Capítulo XI De las Prohibiciones del Centro Educativo y sus Autoridades.

Capítulo X Del Escalafón Interno.

Capítulo XI Del Personal No Docente.

TITULO DE LOS ALUMNOS

Capítulo XII De los Alumnos y Requisitos de Admisión

Capítulo XIII De Los Deberes, Derechos y Prohibiciones de los Alumnos.

Capítulo XIV Del Régimen Disciplinario.

DEL RÉGIMEN ACADÉMICO

Capítulo I De las Normas académicas.

Capítulo II Del Horario y Calendario Escolar.

Capítulo III De los Planes y Programas.

Capítulo IV de los méritos y premiaciones.

Capítulo V de evaluación y Promoción.

Respecto a las normas que se deben incluir para la estabilidad de las dimensiones valoradas positivamente por los docentes en el clima organizacional el grupo llego a la conclusión de que se incorporaran en el apartado correspondiente las siguientes normas:

- En el apartado de liderazgo desarrollado por la autoridad superior los participantes del grupo sugieren que el líder debe fomentar los procesos democráticos, participativos de todo el personal docente, considerando sus opiniones sus necesidades de mejora, sus necesidades sociales, y las demandas de equipo mobiliario y material educativo.

- En cuanto a la forma en que se ejerce la comunicación los participantes sugieren que la autoridad superior y aun de mandos intermedios, respeten la dignidad humana de los docentes en toda comunicación verbal o escrita, utilizando para ello las habilidades sociales y manteniendo un comportamiento pro social a los docentes.
- En cuanto a la interacción de la autoridad superior la norma a incluir es que la dirección ejecutiva y los mandos intermedios periódicamente se reúnan para tomar decisiones por consenso teniendo una visión integral de la problemática y logros del centro educativo.
- De la distribución de la carga académica por la autoridad superior, incluir que en ella se considere el tiempo en que permanece el docente en el centro educativo, así como su área de formación especial, impidiendo cualquier sobrecarga de trabajo que les pueda producir agobio.
- En cuanto a la forma de planificación de objetivos y directrices que se implante como norma que tanto el formato, como el contenido, como el proceso de llenado, sea fácil, concreto y operativo.
- Que en la forma de distribución del control entre las instancias organizacionales, sea más de acompañamiento impidiendo la fiscalización y los señalamientos desmedidos, para dar paso a una realimentación, al proceso seguido y al docente en su labor asignada.
- Sobre las obligaciones definidas en sus cargos, que sea equilibrada, de acuerdo a sus competencias y formación específica,
- Respecto a las políticas de la institución escrita en los documentos que sean orientadoras y propositivas que respondan a la problemática del centro educativo.
- En cuanto a la autonomía otorgada en el cargo que sea de apertura, confianza y con un espíritu democrático.
- En relación a la equidad en la paga que se considere el índice de la canasta básica familiar, y la inflación.

- Que se mantenga la remuneración complementaria por el trabajo bien hecho como instrumento de motivación, en tiempo y forma que se ha venido facilitando.
- Incluir entre las normas el fomento y promoción del apoyo y amistad entre los docentes, y entre autoridades y docentes.
- Que se proceda con madurez y sensatez en el tratamiento y resolución de conflictos basada en la sensatez y prudencia de la autoridad superior con un buen trato.
- Que las acciones de la autoridad superior busquen y logren la escala superior del clima organizacional, satisfaciendo las necesidades sociales de los colaboradores y que estos sientan gozo con el logro de la labor bien realizada.

Respecto a la pregunta Cinco del grupo de discusión Refiriéndose a las dimensiones en la que la mayoría de los docentes arriba del 50% expresan que necesitan cambios proponen las siguientes normas:

- En cuanto a la pertinencia de la información para tomar decisiones plantean que previo a la toma de decisiones se deben considerar acuerdos, oficios, leyes, y estadísticas de la secretaria de educación y de la propia institución, para que a mayor información, mejor decisión.
- Respecto a la forma en que se toman decisiones incluir entre las normas la realización de reuniones periódicas de la autoridad superior, mandos intermedios y docentes, para informarse e informar, planificar y monitorear la labor docente y administrativa.
- Para la participación de los docentes en la toma de decisiones que se incluya como norma la participación de los docentes en la planificación estratégica.
- Para responder a la planificación de la formación y planificación docente se debe incluir como norma, capacitaciones priorizadas por los docentes de acuerdo a temas de interés institucional y personal.
- En cuanto al tipo de comunicación, se debe plantear como norma el desarrollo de una comunicación interactiva, a nivel superior, mandos intermedios y docentes.

Entre las formas y procedimientos de motivación sugeridos se debe normalizar la realización de convivios periódicos con premiaciones a los docentes destacados, con incentivos económicos y morales.

- Tipo de liderazgo aplicado por la autoridad superior o jefe inmediato.
- Formas o procedimientos de motivación
- Formas o tipo de comunicación
- Uso de la cortesía y el respeto en la comunicación verbal o escrita
- Forma o tipo de interacción de las autoridades superiores con los subordinados
- Procedimientos para proporcionar información, fiable concreta y creíble para toma decisiones
- Forma y descripción de la distribución de la carga académica entre los docentes de la institución
- La planificación y directrices son claras
- Control entre las instancias o unidades organizacionales
- Planificación de la formación docente o las capacitaciones impartidas por la institución
- Responsabilidades u obligaciones de los cargos docentes
- Políticas institucionales
- Autonomía en el cargo docente para su desempeño
- Equidad en la remuneración según la responsabilidad que se tiene
- Remuneración o bono complementario por el buen cumplimiento de la tarea bien hecha
- Apoyo por parte de las autoridades
- Confianza en la institución frente al conflicto
- Estructura funcional institucional.
- Toman las decisiones en la institución

- Acciones de la autoridad superior para que los docentes logren cumplir con sus responsabilidades, superen el agobio de la rutina en el cumplimiento de sus funciones, satisfagan sus necesidades sociales, gocen de la responsabilidad cumplida

En el documento de la normativa de Shadai School, no se incorporan los deberes y derechos de los docentes, solo se plantean las responsabilidades.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los Lineamientos del Clima Organizacional son normas internas que impactan en el comportamiento y rendimiento de los colaboradores es en este sentido que a través de los resultados de esta investigación se presenta las siguientes conclusiones y recomendaciones:

5.1 CONCLUSIONES

- 1.** De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación realizada se concluye que la situación actual del Clima Organizacional del Instituto Bilingüe Shadai es saludable, según la percepción de los docentes las dimensiones mejores valoradas es la equidad en la paga, el desarrollo del liderazgo y la forma en que se ejerce la comunicación.
- 2.** Según los resultados obtenidos se logro identificar que las debilidades encontradas en el Clima Organizacional están relacionadas con la toma de decisiones en cuanto a la pertinencia de la información y la participación de los docentes, encontrando como fortaleza la comunicación aplicada y el compromiso de los docentes con la institución.
- 3.** Se logró identificar que las normas vigentes del Instituto Bilingüe Shadai influyen negativamente en el desempeño de los docentes ya que la estructura de contenido y componentes del reglamento, está incompleto y solo incluye responsabilidades.
- 4.** Se concluyó con la elaboración de un reglamento interno donde se incluyen los lineamientos y las normativas internas vigentes que motiven a los docentes, para la mejora del clima organizacional identificando como fortalezas las siguientes dimensiones:
 - Tipo de liderazgo desarrollado
 - Forma en que se ejerce la comunicación
 - Interacción del superior con los docentes

- Distribución de las responsabilidades o carga académica
- La forma de planificación de objetivos y directrices
- La forma de distribución del control entre las instancias organizacionales
- La percepción de los docentes sobre las obligaciones definidas en sus cargos
- La percepción de las políticas de la institución
- El grado de autonomía otorgado en el cargo
- La equidad en la paga
- La remuneración complementaria por el trabajo bien hecho
- Apoyo o amistad experimentada por los docentes
- Confianza de los docentes en su institución frente al conflicto
- Estructura funcional institucional
- Las acciones del superior logra el cumplimiento de las tareas de los docentes, la superación el agobio de la rutina del trabajo y satisface las necesidades sociales de los colaboradores.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Adoptar como medida de carácter permanente la evaluación del clima organizacional y del reglamento interno con el propósito de una mejora continua.
2. Establecer un equilibrio en las respuestas o en el tratamiento del clima organizacional y los intereses institucionales frente a las necesidades sociales de los colaboradores.
3. Propiciar la participación de todos los colaboradores en la toma de decisiones manteniendo un liderazgo democrático y evaluativo.
4. Socializar los ajustes de la normativa interna en el instituto Bilingüe Shadai, a efecto que se cumplan a conformidad las especificaciones acordadas en los procesos de discusión del consejo técnico.
5. Basar los procesos de auto evaluación del clima organizacional de acuerdo a las dimensiones teóricas para producir propuestas de ajuste desde el punto de vista técnico y científico.
6. Revisar cada 5 años la vigencia de las distintas cláusulas del reglamento interno para producir cambios de actualización de conformidad de las necesidades identificadas.

CAPÍTULO VI APLICABILIDAD

Este capítulo incluye los Lineamientos para el Manejo del Clima Organizacional del Instituto Bilingüe Shadai. Los lineamientos expuestos en la tesis, se platean de conformidad a las debilidades que se pretenden superar, y a su vez a las fortalezas que se desean conservar, incluyendo los aspectos legales que corresponden de acuerdo la literatura legal consultada en el estudio.

6.1 LINEAMIENTOS PARA EL MANEJO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO BILINGÜE SHADAI

ÍNDICE

6. 1 TÍTULO DE LA PROPUESTA	78
6.2 INTRODUCCIÓN.....	79
6.3 OBJETIVOS	81
6.3.1 OBJETIVO GENERAL	81
6.3 2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	81
6. 4.RESULTADOS ESPERADOS CON LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	82
6.5 LINEAMIENTOS TÉCNICOS PARA EL MANEJO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	83
6.6. DIAGRAMA DEL PROCESO DE LINEAMIENTOS EN EL MANEJO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL REGLAMENTO DEL INSTITUTO BILINGÜE SHADAI.....	88
6.7 CRONOGRAMA	89
6.8 PRESUPUESTO.....	90

6.1 INTRODUCCIÓN

Los lineamientos para el manejo del clima organizacional y del reglamento interno del Instituto Bilingüe Shadai, representan el aporte de esta tesis, habiendo ya una disposición positiva al desarrollo de los cambios propuestos, tomando en cuenta los hallazgos e identificación de las debilidades que afectan el clima organizacional y que merece la pena dar una respuesta técnica y científica.

Los lineamientos aquí organizados deben ser objeto de construcción y aplicación participativa con los autores involucrados, pues la optimización del desempeño de los colaboradores está en juego, queriendo elevar el estado actual de la escala del clima organizacional donde se encuentran. Y se pretende dar un salto cualitativo de superación de la obstaculización por el agobio de la rutina del trabajo, para producir no solo la satisfacción de las necesidades sociales de los colaboradores, sino de que éstos también sientan complacencia en la tarea bien hecha, sintiendo que la institución en la que trabajan les permite sentirse satisfechos, cumpliendo con una educación de calidad.

Para la comprensión y el seguimiento del cumplimiento de las indicaciones, se organizan los contenidos del documento de la siguiente forma:

- a) Objetivo de la propuesta
- b) Resultados esperados con la aplicación de la propuesta
- c) Lineamientos técnicos para el manejo del clima organizacional de acuerdo a sus dimensiones.
- d) Lineamientos para la mejora del reglamento interno del Instituto Bilingüe Shadai (Estructura de contenidos.)
- e) Estrategias para la aplicación de los lineamientos

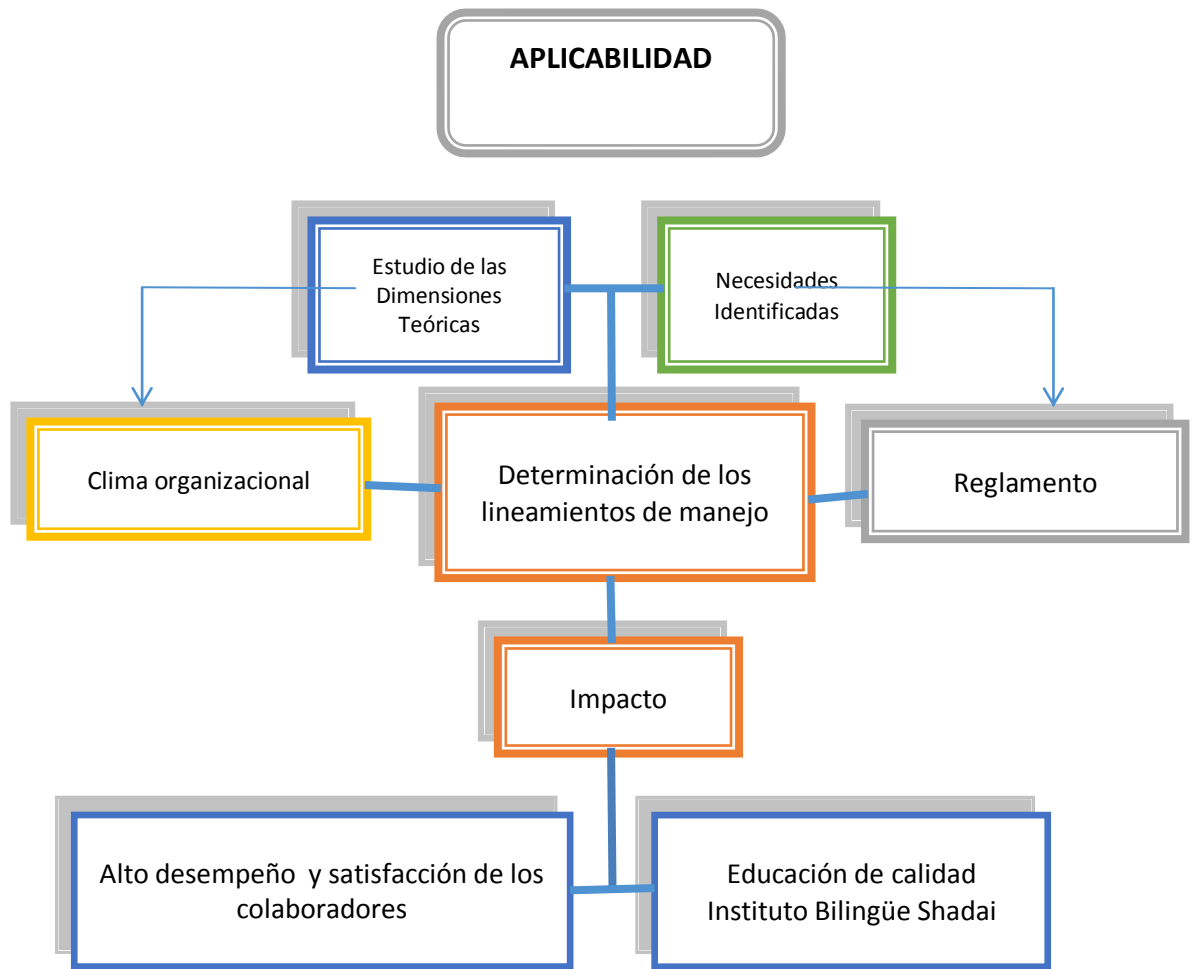


Figura #2 APLICABILIDAD

6.2 OBJETIVOS DE LOS LINEAMIENTOS

6.2.1 OBJETIVO GENERAL:

Fortalecer las debilidades identificadas en el clima organizacional y en el reglamento interno del Instituto Bilingüe Shadai.

6.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS:

1. Proponer el conjunto de dimensiones del clima organizacional en las que se debe desarrollar estrategias y acciones de cambio de acuerdo a la percepción de los colaboradores.
2. Plantear las dimensiones del clima organizacional en las que se deben mantener las características que fueron valoradas como excelentes según la percepción de los colaboradores.
3. Aportar algunas recomendaciones específicas de parte de los informantes claves, para la inclusión de estas en la normativa interna del Instituto Bilingüe Shadai
4. Presentar una estructura de contenidos oficialmente aceptada en el Sistema Educativo Nacional para el reglamento interno del Instituto Bilingüe Shadai

6.3 RESULTADOS ESPERADOS CON LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

1. Los cambios propiciados por la autoridad superior se evidencian con la aplicación de nuevas formas y procedimientos de motivación a los colaboradores, quienes se ven estimulados para ejecutar bien su trabajo.
2. Se evidencia en las formas de comunicación, que hay una mayor exigencia de uso en la comunicación escrita, para dejar constancia de las decisiones, delegaciones, autorizaciones, compromisos, excusas, resoluciones, actas, memorándum entre otros, sin menoscabo de la comunicación verbal.
3. La forma en que se toman las decisiones hace énfasis en la participación de los docentes en consenso con las autoridades superiores del Instituto Bilingüe Shadai
4. La información necesaria para la toma de decisiones, se solicita con suficiente tiempo de anticipación, y se constata como criterio, la confirmación de dos fuentes como mínimo, presentándose preferentemente documentada, con propósito de dejar evidencias escritas.
5. Se construye después de un estudio diagnóstico un plan de desarrollo profesional docente, de acuerdo a las necesidades institucionales y de los propios docentes, que ratifican que se han tomado en cuenta sus criterios.
6. Se rediseñó el Reglamento Interno del Instituto Bilingüe Shadai con la estructura y contenidos oficialmente reconocida por la Secretaría de Educación, lo que hace del reglamento un documento legal consistente.
7. El personal docente del Instituto Bilingüe Shadai posee una percepción de que el clima organizacional es excelente en todas las dimensiones seleccionadas en el estudio.

6.4 LINEAMIENTOS TÉCNICOS PARA EL MANEJO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Los procedimientos y formas de motivación no solo deben de ser de carácter económico sino de estímulos morales frente a la labor bien hecha, liderazgo o comportamiento positivo.
2. Que la forma de comunicación escrita debe ser una constante evidenciando que lo que se acordó o decidió quedo escrito para constancia, esto incluye comunicados, permisos, delegaciones, funciones entre otras, sin dejar de lado la comunicación verbal
3. Que la planificación de la formación de los colaboradores se incluya en el documento técnico y formal denominado plan de desarrollo profesional docente.
4. Que la toma de decisiones involucre a los docentes en aquellas decisiones que son de su competencia, permitiendo una relación horizontal.
5. Que para tomar decisiones es necesario contar con dos o más fuentes que constaten la credibilidad de la información, preferentemente documentada.
6. Mantener un liderazgo democrático, no solo en los mandos intermedios sino en las autoridades superiores, y que el liderazgo democrático se visualice en la normativa.
7. Que la forma en que se ejerce la comunicación, con muestras de respeto y consideración a la dignidad humana, se mantenga y que quede reflejado en un artículo del reglamento interno.

8. Que se mantenga la situación actual en las dimensiones del clima organizacional, que fueron valoradas mayoritariamente como excelente, y que se generen una o más normas de ellas para su inclusión en el reglamento, entre estas:

- Interacción del superior con los docentes
- Distribución de las responsabilidades o carga académica
- La forma de planificación de objetivos y directrices
- La forma de distribución del control entre las instancias organizacionales
- La percepción de los docentes sobre las obligaciones definidas en sus cargos
- La percepción de las políticas de la institución
- El grado de autonomía otorgado en el cargo
- La equidad en la paga
- La remuneración complementaria por el trabajo bien hecho
- Apoyo o amistad experimentada por los docentes
- Confianza de los docentes en su institución frente al conflicto
- Estructura funcional institucional

En el apartado de liderazgo fomentar los procesos democráticos, participativos de todo el personal docente, considerando sus opiniones sus necesidades de mejora, sus necesidades sociales, y las demandas de equipo mobiliario y material educativo.

En cuanto a la forma en que se ejerce la comunicación los participantes sugieren que la autoridad superior y aun de mandos intermedios, respeten la dignidad humana de los docentes en toda comunicación verbal o escrita, utilizando para ello las habilidades sociales y manteniendo un comportamiento pro social a los docentes.

En cuanto a la interacción de la autoridad superior la norma a incluir es que la dirección ejecutiva y los mandos intermedios periódicamente se reúnan para tomar decisiones por consenso teniendo una visión integral de la problemática y logros del centro educativo.

De la distribución de la carga académica por la autoridad superior, incluir que en ella se considere el tiempo en que permanece el docente en el centro educativo, así como su área de formación especial, impidiendo cualquier sobrecarga de trabajo que les pueda producir agobio.

En cuanto a la forma de planificación de objetivos y directrices que se implante como norma que tanto el formato, como el contenido, como el proceso de llenado, sea fácil, concreto y operativo.

Que en la forma de distribución del control entre las instancias organizacionales, sea más de acompañamiento impidiendo la fiscalización y los señalamientos desmedidos, para dar paso a una realimentación, al proceso seguido y al docente en su labor asignada.

Sobre las obligaciones definidas en sus cargos, que sea equilibrada, de acuerdo a sus competencias y formación específica,

Respecto a las políticas de la institución escrita en los documentos que sean orientadoras y propositivas que respondan a la problemática del centro educativo.

En cuanto a la autonomía otorgada en el cargo que sea de apertura, confianza y con un espíritu democrático.

En relación a la equidad en la paga que se considere el índice de la canasta básica familiar, y la inflación.

Que se mantenga la remuneración complementaria por el trabajo bien hecho como instrumento de motivación, en tiempo y forma que se ha venido facilitando.

Incluir entre las normas el fomento y promoción del apoyo y amistad entre los docentes, y entre autoridades y docentes.

Que se proceda con madurez y sensatez en el tratamiento y resolución de conflictos basada en la sensatez y prudencia de la autoridad superior con un buen trato.

Que las acciones de la autoridad superior busquen y logren la escala superior del clima organizacional, satisfaciendo las necesidades sociales de los colaboradores y que estos sientan gozo con el logro de la labor bien realizada.

En cuanto a la pertinencia de la información para tomar decisiones plantean que previo a la toma de decisiones se deben considerar acuerdos, oficios, leyes, y estadísticas de la secretaria de educación y de la propia institución, para que a mayor información, mejor decisión.

Respecto a la forma en que se toman decisiones incluir entre las normas la realización de reuniones periódicas de la autoridad superior, mandos intermedios y docentes, para informarse e informar, planificar y monitorear la labor docente y administrativa.

Para la participación de los docentes en la toma de decisiones que se incluya como norma la participación de los docentes en la planificación estratégica.

Para responder a la planificación de la formación y planificación docente se debe incluir como norma, capacitaciones priorizadas por los docentes de acuerdo a temas de interés institucional y personal.

En cuanto al tipo de comunicación, se debe plantear como norma el desarrollo de una comunicación interactiva, a nivel superior, mandos intermedios y docentes.

6.5 DIAGRAMA DEL PROCESO DE LINEAMIENTOS EN EL MANEJO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL REGLAMENTO DEL INSTITUTO BILINGÜE SHADAI.

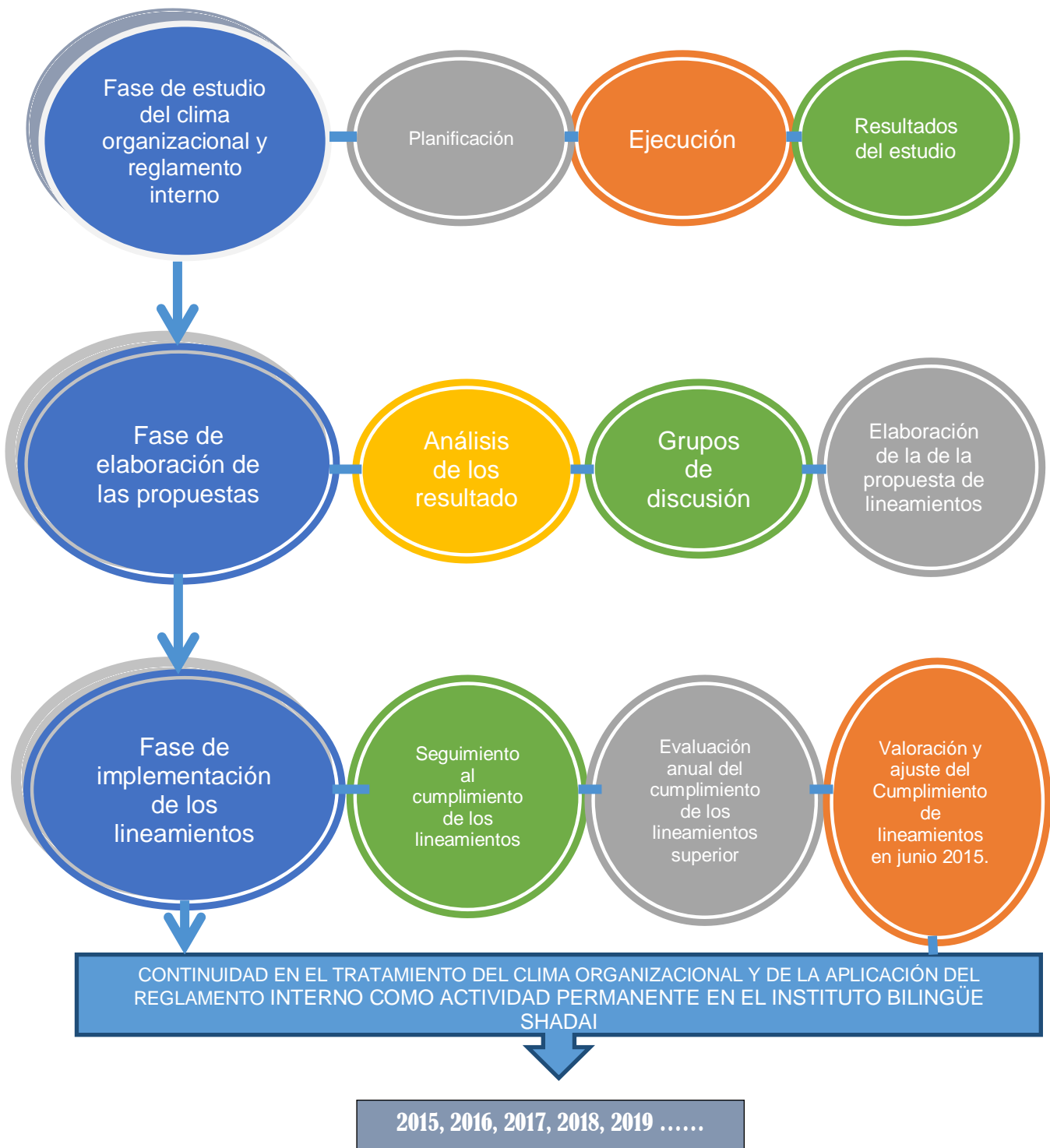


FIGURA #3 DIAGRAMA DE PROCESOS

6.6 CRONOGRAMA

Esta propuesta incluye Cronograma de Ejecución en donde se le sugiere al Instituto Bilingüe Shadai, las Actividades de los Lineamientos para el mejoramiento del clima organizacional (Flores Jaime, 2007) y reglamento Interno

Cuadro #28

CRONOGRAMA DE PROPUESTA DE REGLAMENTO INTERNO

No	ACTIVIDADES	Mensual			
		Septiembre	Agosto	Septiembre	Octubre
1	Presentación de tesis de investigación a las autoridades (Dirección, y personal Administrativo) del Instituto Bilingüe Shadai.				
2	Selección del Lugar donde se desarrollara la socialización del reglamento interno.				
3	Socialización de los resultados de la investigación con los docentes del Instituto Bilingüe Shadai.				
4	Socialización de los lineamientos para el mejoramiento del clima organizacional a través de grupo de discusión entre los docentes en el instituto Bilingüe Shadai.				
5	Aprobación de la última versión del Reglamento Interno del Instituto Bilingüe Shadai.				
6	Presentación o registro del reglamento interno en la secretaria de Educación.				
7	Presentación o registro del reglamento interno en la secretaria de Educación				
8	Monitoreo de la implementación del Reglamento Interno por las autoridades del instituto Bilingüe Shadai				

6.7 PRESUPUESTO DE APLICABILIDAD

Cuadro # 29

REGLAMENTO INTERNO SHADAI SCHOOL

No. DE PARTICIPANTES: 60 PERSONAS

DIA: 17 DE OCTUBRE DE 2014, LOCAL: AUDITORIUM SHADAI SCHOOL HORA: 9:00 A.M.

No.	ACTIVIDAD	VALOR
1.	Socialización a Autoridades y los docentes del Instituto Bilingüe Shadai sobre el reglamento Interno	55,000.00
2.	Alimentación a participantes	35,000.00
3.	Gastos de local y papelería	12,200.00
4.	Registro del reglamento interno en la secretaria de educación	3,000.00
5.	Pago de Facilitadores	10,000.00
6.	Implementación de implementación del reglamento interno , materiales	8,000.00
	Total de la Inversión	103,200.00
<p>La inversión inicial contempla la elaboración e implementación de la asesoría y capacitación de los colaboradores para la socialización del lineamiento para el manejo del Clima organizacional, con el propósito de beneficiar a los colaboradores involucrándolos en el proceso y considerando su opinión a través de los lineamientos propuestos.</p>		

BIBLIOGRAFÍA

1. Andrango, C. (2010, de agosto de). LA IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. *Blog de Ciencias Sociales y Humanas*. Retrieved from <http://blogdecienciassocialesyhumanas.blogspot.com/2010/08/la-importancia-del-comportamiento.html>
2. Borrell, F. (2006). Competencia “trabajo en equipo” en cursos de “Práctica de Ingeniería Industrial I.” Retrieved from <http://ingenieria.uao.edu.co/hombreymaquina/revistas/41%202013-1/Competencia%20trabajo%20en%20equipo%20en%20cursos%20de%20Practica%20de%20Ingenieria%20Industrial%20I.pdf>
3. Borrell, M. M. (2006). De la formación de grupos a equipos de trabajo docente mediante procesos de comunicación personal. Apuntes sobre la concepción metodológica del proceso. Parte I. *GestioPolis*. Retrieved from <http://www.slideshare.net/bodoquetob>
4. Características del clima organizacional. (2014). *Psicología y Empresa*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm>
5. Caves, G. (1997). Clima Organizacional. Retrieved from <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Clima-Organizacional/628963.html>

6. Center for History and New Media. (n.d.). Guía rápida. Retrieved from http://zotero.org/support/quick_start_guide
7. Chavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw - Hill Interamericana.
8. Clavería, A. (2009, August 20). La importancia de reconocer a los empleados. *MBA & Educación Ejecutiva*. Retrieved from <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados>
9. Codina Jiménez, C. A. (2006). Manejo de conflictos para una dirección efectiva. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/manejo-de-conflictos-para-una-direccion-efectiva.htm>
10. Codjia, M. (2013). Estructura de estrategia de recursos humanos para una organización. *eHow en Español*. Retrieved from http://www.ehowenespanol.com/estructura-estrategia-recursos-humanos-organizacion-info_325888/
11. Cowell, D. (1991). *Mercadeo de Servicios*. Bogotá, Colombia: Legis.
12. Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Santiago de Chile, Chile: McGraw -Hill Interamericana. Retrieved from <file:///C:/Users/Miriam/Downloads/Dialnet-ClimaYSatisfaccionLaboralComoPredictoresDelDesempe-3899629.pdf>
13. Erazo Ñañez, L. A., Acevedo Rey, J. R., Guzmán Castro, L. G., & Rodríguez Bareño, A. P. (2010). Guía para la implementación de un sistema de gestión de calidad en pymes, 2(1), 115.

14. Flores Jaime, J. (2007). *Aplicación de Estímulos Emocionales Para el Mejoramiento del Clima Organizacional*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Retrieved from http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2721/1/flores_jj.pdf
15. Forehand, & Gilmer. (1965). *clima laboral*.
16. Fuentes Aravena, E. (2012). Clima laboral en educación. *Bligoo*. Retrieved from <http://psicoeducacion.bligoo.com/content/view/310770/Clima-laboral-en-educacion.html#.U5cPgnJ5Pfc>
17. Hapin, & Cofts. (2009). CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS ESCUELAS: UN ENFOQUE COMPARATIVO PARA MÉXICO Y URUGUAY1. *Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 2. Retrieved from <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n2/Tabare.pdf>
18. J.F., J. (2007). *Aplicación de Estímulos Emocionales Para el Mejoramiento del Clima Organizacional*. Lima, Perú.
19. Jiménez Castro, W. (1990). *Introducción Al Estudio de La Teoría Administrativa* (4, reimpresa.). Fondo de Cultura Económica, 1990.
20. Jiménez Lemus, W. (2011). CLIMA ORGANIZACIONAL Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA. *ACCORH Consultores*. Retrieved from http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la_03.html
21. Likert, R., & Litwin, G. (2012). Estudio del Clima Organizacional. Retrieved from https://www.google.hn/?gws_rd=cr&ei=cVaYU5X_ErOysQTx9ID4BA#q=clima+organizacional+likert+litwin
22. Litwin, & Stringer. (2012). Clima Organizacional. Retrieved from <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Clima-Organizacional/628963.html>

23. Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México, DF: McGraw -Hill Interamericana.
24. Maslow, A. (2013). Pirámide de Necesidades de Maslow. *La Reserva*. Retrieved from http://www.lareserva.com/home/piramide_de_maslow
25. Mora Banegas, C. (2007). Likert y su aportación con respecto al clima organizacional. *GestioPolis*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm>
26. Palafox. (1999). "SATISFACCIÓN LABORAL, CARACTERÍSTICAS Y MEJORAS EN EL AMBIENTE DE TRABAJO." *Scribd*. Retrieved from <http://es.scribd.com/doc/53233854/SATISFACCION-LABORAL-CARACTERISTICAS-Y-MEJORAS-EN-EL-AMBIENTE-DE-TRABAJO>
27. Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal. *Negotium*, 51.
28. Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* (7th ed.). Retrieved from <http://ebookspdfs.org/read/c2FyYWVhfMjAxMGh0dHA6Ly9hdWxhdmlldHVhbHBzaWNvbG9naWEud2lraXNwYWNlcy5jb20vZmlsZS92aWV3Lzg5NTU5MjMtQ09NUE9SVEFNSUVOVE9PUkdBTklaQUNJT05BTC5wZGY/c2FyYWVhfMjAxMFNURVBIRU4gUC4gUk9CQklOUyAtIGF1bGF2aXJ0dWFscHNpY29sb2dpYSAtIGhvbW>
29. SHERMAN, C. (1987). *Administración de Personal*. México: Compañía Editorial Continental, S. A. DE C.V.
30. Sherman, & Chruden. (1987). Clima Organizacional y el Trabajo. Retrieved from [https://www.google.hn/?gws_rd=cr&ei=cVaYU5X_ErOysQTx9ID4BA#q=EL+CLIMA+ORGANIZACIONAL+Y+EL+TRABAJO+\(SHERMAN%2C+1987\)](https://www.google.hn/?gws_rd=cr&ei=cVaYU5X_ErOysQTx9ID4BA#q=EL+CLIMA+ORGANIZACIONAL+Y+EL+TRABAJO+(SHERMAN%2C+1987))

31. Sosa F., I. (2004). Climas Organizacional. *monografías*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos86/el-clima-organizacional/el-clima-organizacional2.shtml>
32. Waters. (1999). Clima Organizacional. Retrieved from <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Clima-Organizacional/628963.html>
33. CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos-el capital humano de las organizaciones. Mexico: Mc Graw Hill, 2007 octava edición. 500 p.

ANEXOS

Anexo 1: INSTRUMENTO 1.

Cuestionario para personal docente del Shadai School del nivel de Educación Básica

Anexo 2: INSTRUMENTO 2.

Análisis e interpretación de los resultados: Resultados del cuestionario aplicado a los docentes sobre la situación actual del Clima Organizacional

Anexo 3: INSTRUMENTO 3.

Guía objetiva de de análisis de contenido

Anexo 4: INSTRUMENTO 4.

Guía objetiva de grupo de discusión para docentes y autoridades de Shadai School

INSTRUMENTO 1.
CUESTIONARIO PARA PERSONAL DOCENTE DEL SHADAI SCHOOL DEL NIVEL DE EDUCACIÓN BÁSICA

Objetivo: Valorar la situación actual del clima organizacional en cuanto a sus dimensiones y escala funcional alcanzada, así como los lineamientos vigentes aplicados internamente.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las proposiciones o preguntas enumeradas a continuación, y coloque el número de la escala que más se adecue a su valoración, y escriba el número en el espacio en blanco que se presenta a lado izquierdo del instrumento, para su valoración utilice la siguiente escala:

ESCALA SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL INSTITUCIONAL			
1	2	3	4
Seleccione y escriba 1 cuando:	Seleccione y escriba 2 cuando:	Seleccione y escriba 3 cuando:	Seleccione y escriba 4 cuando:
La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.

Guía objetiva de proposiciones o preguntas:

- a) Situación actual del tipo de liderazgo aplicado por la autoridad superior (Gerencia, Dirección, y administrativos) de este instituto en función de su satisfacción personal
- b) _____ Formas o procedimientos de motivación aplicados por la autoridad superior (Gerencia, Dirección, y administrativos) en función de sus necesidades
- c) _____ Tipos o formas de comunicación aplicadas por las autoridades superiores (Gerencia, Dirección, y administrativos) frente a los docentes.
- d) ___ Manera en que se ejerce la comunicación con gestos, palabras, trato y contenido del mensaje por parte de las autoridades superiores (Gerencia, Dirección, y administrativos).
- e) _____ Interacción del superior (Gerencia, Dirección, y Administrativos) con los subordinados para lograr los objetivos de la institución.
- f) _____ Eficacia de la información ofrecida para la toma de decisiones.

- g) _____ Distribución de las responsabilidades o carga académica entre los docentes por parte de las autoridades superiores.
- h) _____ Forma de planificación de objetivos y directrices.
- i) _____ Distribución del control entre las instancias o unidades organizacionales (está el control distribuido o está centralizado en una sola persona).
- j) _____ Planificación de la formación deseada o de las capacitaciones del personal docente (está usted satisfecho o no).
- k) _____ Percepción de los docentes sobre las obligaciones definidas en sus cargos (está usted satisfecho o no).
- l) _____ Percepción de las políticas institucionales (está satisfecho usted o no con la normativa o con otros documentos que utilizan para el cumplimiento de su responsabilidad y el respeto a sus derechos laborales).
- m) _____ Siente que usted tiene autonomía en lo que hace en su trabajo o se lo imponen (está satisfecho con la libertad que usted tiene para decidir).
- n) _____ Equidad en la paga (pagan el trabajo con equidad en Shadai School, es decir, si es justo lo que le dan por las distintas labores)
- o) _____ Remuneración complementaria por el trabajo bien hecho (hay un pago extra o compensado por el trabajo bien hecho.)
- p) _____ Apoyo (existe o no un sentimiento de apoyo y amistad experimentado por los docentes en su trabajo)
- q) _____ Confianza de los docentes en su institución frente al conflicto (o se siente inseguridad en su estabilidad laboral frente a un conflicto)
- r) _____ La estructura funcional (mandos y autoridades es de su satisfacción)
- s) _____ La forma de tomar decisiones es de su satisfacción.
- t) _____ Participación de los docentes en la toma de decisiones (es de su satisfacción).
- u) _____ Las acciones del superior permite que los docentes logren cumplir las responsabilidades
- v) _____ Las acciones del superior permite que los docentes superen el agobio de la rutina y el cumplimiento de tareas

- w) _____Las acciones del superior permite que los docentes sientan que se satisfacen sus necesidades sociales
- x) _____Los docentes sienten que se les satisfacen sus necesidades y al mismo tiempo gozan de la satisfacción de las responsabilidades cumplidas.
- y) _____La normativa existente y aplicada en Shadai School incorpora los deberes y derechos de los docentes.

Gracias por Valiosa colaboración...!!!

INSTRUMENTO 2.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS: RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A. Variable Clima organizacional

Para la medición de la percepción de los docentes sobre esta variable se tomaron en consideración las dimensiones del clima organizacional y se utilizó la escala de estimación siguiente:

ESCALA			
1	2	3	4
Seleccione y escriba 1 cuando:	Seleccione y escriba 2 cuando:	Seleccione y escriba 3 cuando:	Seleccione y escriba 4 cuando:
La situación está en condición de excelencia, la institución no debe cambiar esta variable o indicador.	La situación está en condiciones aceptables requiere de algunas mejoras para su perfeccionamiento	La situación está en condiciones que precisan mejorar, hay que introducir varios cambios para alcanzar niveles óptimos.	La situación precisa de un cambio total, hay que rediseñar o construir una situación nueva.

Resultados concluyentes:

- e) En términos generales la mayoría de las dimensiones del clima organizacional son valoradas positivamente por la mayoría de los docentes de ShadaiSchool, por lo que se considera que en la gestión de recursos humanos la percepción de los docentes expresa que hay un clima organizacional saludable que sugiere algunos cambios de mejora.
- f) Que las dimensiones del clima organizacional mejor valoradas por los docentes es la equidad en la paga, y la remuneración complementaria por el trabajo bien hecho, lo que le dice a las autoridades superiores de Shadai School no cambiar este tratamiento que es positivo.
- g) Que la forma en que se desarrollan las siguientes dimensiones representan las fortalezas del clima organizacional de Shadai School:
 - Tipo de liderazgo desarrollado

- Formas y procedimientos de motivación
- Forma de comunicación aplicada
- Forma en que se ejerce la comunicación
- Interacción del superior con los docentes
- Distribución de las responsabilidades o carga académica
- La forma de planificación de objetivos y directrices
- La forma de distribución del control entre las instancias organizacionales
- La percepción de los docentes sobre las obligaciones definidas en sus cargos
- La percepción de las políticas de la institución
- El grado de autonomía otorgado en el cargo
- La equidad en la paga
- La remuneración complementaria por el trabajo bien hecho
- Apoyo o amistad experimentada por los docentes
- Confianza de los docentes en su institución frente al conflicto
- Estructura funcional institucional
- Las acciones del superior para lograr el cumplimiento de las tareas de los docentes.
- Las acciones del superior para que los docentes superen el agobio de la rutina del trabajo
- Las acciones del superior para satisfacer las necesidades sociales

h) Que las dimensiones donde mayoritariamente se demandan cambios están relacionadas con la toma de decisiones entre estas:

- La pertinencia de la información para tomar decisiones
- La forma en que se toman las decisiones
- La participación de los docentes en la toma de decisiones.
- Se incluye en este grupo de mayores cambios la dimensión de la planificación de la formación o capacitación de los docentes

- i) Es importante señalar que aun cuando las acciones del superior produce en la mayoría de los docentes que cumplan con sus labores, superen el agobio de la rutina del trabajo y satisfaga necesidades sociales, esta tendencia no se cumple cuando se mide este sentimiento con las acciones del superior que produce satisfacción de las necesidades pero al mismo tiempo los docentes no se gozan de la responsabilidad cumplida, en donde se plantea la necesidad de cambios esto está relacionada con la cantidad de trabajo exigido.

Resultados específicos por dimensión.

1. Respecto a la dimensión sobre el tipo de liderazgo aplicado por la autoridad superior en Shadai School, la percepción de los docentes es positiva, lo cual indica que el liderazgo ejercido favorece el clima organizacional y a su vez, este ha contribuido a que las labores de los docentes se cumplan, así lo expresan en un 52% de los docentes consultados, quienes consideran que este liderazgo no debe cambiar y un 48% que necesita algunas mejoras, no se observa ningún señalamiento en la valoración precisa mejorar o de un cambio total, lo cual es positivo (ver cuadro y gráfico n# 1 en anexos)
2. En la dimensión forma o procedimiento de motivación aplicada a los docentes por parte de la autoridad superior, los resultados expresan que la motivación en Shadai School es positiva para el clima organizacional, favorece el cumplimiento de tareas, esto según la percepción del 41% de los docentes es excelente y no debe cambiar, sin embargo para un 48% de los docentes la consideran aceptable y que requiere de algunas mejoras, solo 3 docentes (10%) expresan que precisa mejorar (ver cuadro y gráfico n # 2 en anexos) .
3. La forma o tipo de comunicación aplicada en Shadai School, como dimensión del clima organizacional, es percibida como excelente por un 41% de los docentes, un 48% de éstos la consideran aceptable con la necesidad de algunas mejoras, y solo 3 personas (10%) que precisa mejorar, este indicador sigue siendo positivo, lo que permite ver que la comunicación es efectiva, sumado a lo anterior la forma

como se ejerce escrita, verbal y gestual, también la valoran positivamente, en esta especificación un 62% de los docentes la perciben como excelente, un 34% aceptable y solo un 1% precisa mejorar (ver cuadro y gráfico n # 3 y 4 en anexos).

4. La interacción entre la autoridad superior y los docentes como dimensión del clima organizacional, también es percibida como excelente por el 52% de los docentes y el 48% como aceptable, lo que indica que son muy pocas las mejoras que requiere para su perfeccionamiento (ver cuadro y gráfico n # 5 en los anexos), esta dimensión favorece el clima organizacional y el cumplimiento de tareas.
5. La pertinencia de la información aportada para tomar decisiones como dimensión del clima organizacional es percibida por la mayoría con necesidades de mejora, así el 48% de los docentes lo perciben como aceptable con algunas mejoras, se suman el 10% de los que lo perciben que precisa mejorar y solo el 1% de los que se requiere de un cambio total. Solo el 34% de los docentes lo consideran excelente (ver cuadro y gráfico n # 6 en anexos)
6. La dimensión carga académica es también un indicador favorable, el 62% de los docentes afirma que es excelente y solo un 38% que la carga es aceptable y requiere de algunos cambios. Este es otro elemento que contribuye positivamente al clima organización de Shadai School (ver cuadro y gráfico n# 7 en anexos)
7. Para los docentes en la dimensión de planificación de objetivos y directrices es percibida por el 66% de éstos como excelente y no debe cambiar, sin embargo el 34% de los docentes sugieren que hay que hacer algunas mejoras pues es aceptable (ver cuadro y gráfico 8 en anexos).

8. La forma en que se distribuye el control en Shadai School, también es percibida por la mayoría de los docentes como excelente (52%), no es así para un 34% de los docentes que indican que es aceptable con la necesidad de propiciar algunas mejoras, un 10% y 4% respectivamente proponen cambios importantes para su perfeccionamiento (ver cuadro y gráfico 9 en anexos).
9. La planificación de la formación o capacitación docente como dimensión del clima organizacional, presenta resultados que indican que la mayoría de los docentes demandan cambios, pues la percepción del 31% de los docentes la consideran aceptable con algunas mejoras, el 17% que precisa mejorar y requiere de un mayor número de cambios y un 3% que hay que hacer cambios en su totalidad, frente a un 45% que la consideran excelente y que no debe cambiar, y un 3% de los docentes que no respondió. (ver cuadro gráfico n # 10)
10. La dimensión de obligaciones definidas para los cargos de los docentes, es excelente para el 62% de los docentes, para ellos esto no debe cambiar en la institución, para un 28% es aceptable y requiere de algunos cambios, para el 10% precisa mejorar hay que hacer ajustes importantes. (ver cuadro y gráfico n # 11)
11. Para el 59% de los docentes la dimensión de la percepción de la políticas y normativa vigente de Shadai School, es excelente un 34% de los docentes consideran que las políticas y normativa es aceptable y necesitan algunos cambios y solo un 1% necesitan mejorar (ver cuadro y gráfico # 12)
12. La autonomía otorgada en el trabajo constituye una dimensión del clima organizacional, el 69% de los docentes la consideran excelente, un 24% de es aceptable y requiere mejoras, y solo 2 docentes el 7% precisa de mejorar (ver cuadro y gráfico 13)
13. En cuanto a la equidad en el paga un 79% de los docentes consideran esta dimensión del clima organizacional como excelente, un 10% lo consideran aceptable, dos personas 7% que precisa mejorar y 1 persona que precisa de cambios en su totalidad (ver cuadro y gráfico 14)

14. El pago complementario por el trabajo bien hecho es una dimensión que mejor valoran en el clima organizacional de Shadai School, un 90% de los docentes la consideran excelente, un 7% aceptable y un 3% precisa mejorar (ver cuadro y gráfico 15)
15. El apoyo y amistad experimentada por los docentes es una dimensión del clima organizacional valorado como excelente por el 53% de los docentes, el 41% lo considera como aceptable con algunas mejoras, un 3% precisa mejorar y 3% precisa de cambios en su totalidad (ver cuadro y gráfico 16)
16. La dimensión del clima organizacional de confianza de los docentes de su institución frente al conflicto, es valorada por un 59% de los docentes como excelente, un 28% como aceptable con algunas mejoras, y un 10% como precisa valorar y 3% no respondió (ver cuadro y gráfico 17)
17. La estructura funcional como dimensión del clima organizacional es valorada por el 69% de los docentes como excelente, un 24% como aceptable con la necesidad de algunas mejoras y un 7% precisa mejorar (ver cuadro y gráfico 18)
18. La forma de tomar las decisiones en Shadai School es una dimensión valorada por la mayoría de los docentes con necesidades de mejora, así lo expresan el 56% de ellos, valorándola como aceptable con algunas mejoras, el 3% precisa mejorar y otro 3% precisa de cambios en su totalidad, este dato concuerda con las valoraciones de la participación de los docentes en la toma de decisiones en las que el 45% es aceptable con algunas mejoras y un 7% precisa mejorar, contra un 48% que la considera excelente (ver cuadro y gráfico 19 y 20)
19. Las acciones del superior produce en los docentes que cumplan con sus responsabilidades, superar el agobio y satisfacer sus necesidades sociales, así se expresan valorando con un excelente un 76%, 52% y 52% respectivamente de los docentes consultados (ver cuadros y gráficos 21,22 y 23)

20. Al juntar ambas dimensiones para apreciar si las acciones del superior, producen que los docentes sienten que satisfacen sus necesidades y al mismo tiempo se satisfacen en la responsabilidad de la tarea cumplida se observa que se demandan cambios, un 41% de los docentes valoran esta dimensión con un aceptable con algunos cambios, un 14% que precisa mejorar y un 3% que precisa de cambio total. (ver cuadro y gráfico 24)

B. Variable Normativa Institucional

Para medir esta variable se aplicó una guía objetiva de análisis de contenido, los resultados concluyentes son los siguientes:

1. Respecto a los componentes del documento de la normativa interna de Shadai School, el mismo **no posee** en sus primeros apartados lo siguiente:
 - a) Una presentación o introducción
 - b) Objetivos generales y específicos
 - c) Naturaleza y principios de la reglamentación
 - d) Marco conceptual relativas a las dimensiones en las que se distribuyen las normas internas
2. En el documento analizado no se observan normas relacionadas con:
 - a) Tipo de liderazgo aplicado por la autoridad superior o jefe inmediato.
 - b) Formas o procedimientos de motivación
 - c) Formas o tipo de comunicación
 - e) Uso de la cortesía y el respeto en la comunicación verbal o escrita
 - f) Forma o tipo de interacción de las autoridades superiores con los subordinados
 - g) Procedimientos para proporcionar información, fiable concreta y creíble para toma decisiones
 - h) Forma y descripción de la distribución de la carga académica entre los docentes de la institución
 - i) La planificación y directrices son claras
 - j) Control entre las instancias o unidades organizacionales

- k) Planificación de la formación docente o las capacitaciones impartidas por la institución
 - l) Responsabilidades u obligaciones de los cargos docentes
 - m) Políticas institucionales
 - n) Autonomía en el cargo docente para su desempeño
 - o) Equidad en la remuneración según la responsabilidad que se tiene
 - p) Remuneración o bono complementario por el buen cumplimiento de la tarea bien hecha
 - q) Apoyo por parte de las autoridades
 - r) Confianza en la institución frente al conflicto
 - s) Estructura funcional institucional.
 - t) Toman las decisiones en la institución
 - u) Acciones de la autoridad superior para que los docentes logren cumplir con sus responsabilidades, superen el agobio de la rutina en el cumplimiento de sus funciones, satisfagan sus necesidades sociales, gocen de la responsabilidad cumplida.
3. En el documento de la normativa de Shadai School, no se incorporan los deberes y derechos de los docentes, solo se plantean las responsabilidades.

INSTRUMENTO 3

GUÍA OBJETIVA DE DE ANÁLISIS DE CONTENIDO

Objetivo: valorar los lineamientos normativos aplicados en Shadai School de conformidad a las distintas dimensiones del clima organizacional y de los apartados orientadores que todo documento de reglamento posee.

Instrucciones

1. Tenga a su disposición el documento de manual de facultad docente, donde aparecen los lineamientos normativos de Shadai School, así como la Constitución de la República, Código del Trabajo, Estatuto del Docente Hondureño.
2. Inicie dando respuestas a cada una de las proposiciones o preguntas de esta guía, empezando por la lectura y revisión de la manual de facultad docente y por su orden Constitución de la República, Código del Trabajo, Estatuto del Docente Hondureño.

Guía objetiva.

4. ¿Introduce el documento normativo o lineamientos de Shadai, en sus primeros apartados una introducción, objetivos Generales y Específicos, presentación, la naturaleza y principios de la reglamentación o un marco conceptual relativas a las dimensiones en las que se distribuyen las normas internas?

NO hay representación de un instrumento con los lineamientos requeridos de un manual de procedimientos administrativos y docentes.

5. ¿Se observan normas o descriptores relacionados con el tipo de liderazgo aplicado por la autoridad superior o jefe inmediato?

La dirección del manual es específica en funciones de los docentes. (Pedagógicas y académicas)

6. ¿En el manual de facultad del docente, se identifican las normas relacionadas con tipología o formas de comunicación, (Verbal o escrita)?
Si se identifican las formas de comunicación, lineamientos de atención de estudiantes, verbales y escritas.
7. ¿Existen normas relacionadas con el uso de la cortesía y el respeto en la comunicación verbal o escrita?
Se expresan temas orientados por la vía de la comunicación y el respeto.
8. ¿Se observan normas o lineamientos, que propicien la interacción de las autoridades superiores con los subordinados para lograr los objetivos de la institución?
Se expresan los objetivos de la institución (espirituales) y que debe ser la guía y meta de cada uno de los docentes por mantenerlo y lograrlo.
9. ¿Se muestran normas o lineamientos relacionadas con los procedimientos para proporcionar información, fiable concreta y creíble para toma de decisiones?
NO, el manual de facultad docente representa solo las responsabilidades docentes.
10. ¿Se consideran equitativas la distribución de la carga académica entre los docentes de la institución?
SI, la carga académica en la institución se distribuye de acuerdo a la especialidad del docente.
11. ¿La planificación y directrices son claras?
Las directrices son claras, relacionadas específicamente con el desempeño docente.
12. ¿El control entre las instancias o unidades organizacionales está centralizado o en una sola dirección?
En el manual no se expresan las dependencias organizativas.

13. ¿Está satisfecho el personal con la planificación de la formación docente o las capacitaciones impartidas por la institución?

El personal está satisfecho con la planificación, pero a la expectativa de las readecuaciones curriculares, hay necesidad de mantener actualizado al personal.

14. ¿Cuál es la percepción de los docentes sobre las responsabilidades u obligaciones de sus cargos?

La percepción de los docentes con su responsabilidad laboral, como docente que imparte la asignatura, es verificable, presentándose algunas debilidades con el trabajo y responsabilidad de los maestros guías de secundaria.

15. ¿Cuál es la percepción de los docentes sobre las políticas institucionales?

Las políticas institucionales los docentes las tienen bien claras y definidas.

16. ¿Se tiene autonomía en sus responsabilidades de su trabajo o se le imponen asignaciones?

La institución no permite autonomía, se regula y norma por las políticas por la filosofía educativa de la institución.

17. ¿Existe equidad en la remuneración según la responsabilidad que se tiene?

Existe un escalafón interno, en el marco del sueldo base y colaterales que el estado aplica como salarios y remuneraciones, se reconoce la especialidad, grado académico, antigüedad, a nivel de docentes, NO así en los mandos intermedios.

18. ¿Se les proporciona a los docentes una remuneración o bono complementario por el buen cumplimiento y puntualidad de sus labores?

La institución concede en calidad de bono/ beca complementario al salario, una remuneración por eficiencia en el desempeño profesional, lo cual es evaluada por indicadores, pre fijados.

19. ¿Existe apoyo por parte de las autoridades?

Apoyo de las autoridades (internas) en el desarrollo de todas las actividades académicas y co-programáticas, se da el apoyo de Gerencia, Dirección y Administración.

20. ¿Los docentes Sienten un ambiente de inseguridad en cuanto a su estabilidad laboral, cuando se presenta un conflicto?

Cuando se violenta el reglamento interno y se producen faltas en el desempeño profesional, se da inseguridad del docente, pero la institución sigue, aplica, los procedimientos administrativos en cada caso, situación o conflicto.

21. ¿La estructura en cuanto a mandos intermedios, es de satisfacción para los docentes de la institución?

Los mandos intermedios: sud Dirección, coordinaciones, secretaria, Consejería y Orientación, proporcionan apoyo al personal docente.

22. ¿Es de satisfacción para los docentes la forma en la que se toman las decisiones en la institución?

Según lo expresado en el cuestionario, los docentes muestran satisfacción en la toma de decisiones.

23. ¿Las acciones de su jefe inmediato, permiten que los docentes logren cumplir con sus responsabilidades?

Los docentes son ampliamente informados de sus responsabilidades y asignaturas, mediante reuniones informativas, comunicados y socialización de proyectos, comunicados y socialización de proyectos, y por relación cercana con los jefes inmediatos.

24. ¿Las acciones de su jefe inmediato o superior, permiten que los docentes superen el agobio de la rutina y el cumplimiento de sus funciones?

Los jefes inmediatos procuran y asisten en su planificación, organización, y control del desempeño laboral, brindando acompañamiento y apoyo a los docentes durante el proceso educativo.

25. ¿Las acciones de su superior o jefe inmediato permiten que los docentes sientan que se satisfacen todas sus necesidades?

Se da un clima de apertura y confianza, a los docentes de expresar sus necesidades, recibiendo de parte de los jefes inmediatos apoyo, asistencia y atención a la situación o problema planteado.

26. ¿A los docentes se les compensan sus necesidades junto con la satisfacción de sus responsabilidades cumplidas?

Existe una correlación entre compensación y responsabilidad, aclarando que al NO APLICAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS hay debilidades y repetividad en el cumplimiento de responsabilidades.

27. ¿En la normativa o lineamientos existentes en Shadai School, se incorporan los deberes y derechos de cada uno de los docentes?

El manual de facultad, solo contempla deberes del personal docente, se aplican derechos de acuerdo a las Leyes Educativas vigentes en el país, Código del Trabajo y Constitución de la República.

INSTRUMENTO 4.

GUÍA OBJETIVA DE GRUPO DE DISCUSIÓN PARA DOCENTES Y AUTORIDADES DE SHADAI SCHOOL

OBJETIVO: Producir los lineamientos para fortalecer integralmente el clima organizacional y las normas internas del Instituto Bilingüe Shadai School a partir de los resultados de la consulta realizada con los docentes y el análisis de contenido del documento que contiene las normas internas del instituto.

INSTRUCCIONES: Después de haber conocido los aspectos teóricos relevantes sobre clima organizacional y resultados obtenidos de la consulta realizada respondan a las preguntas o proposiciones que se enlistan más adelante, para responder auxiliase de las fotocopias del documento de análisis e interpretación de resultados que le proporcionó el moderador de este grupo de discusión:

1. En el apartado B sobre la variable de la Normativa Institucional en el análisis de resultados se plantean una serie de ausencias de componentes del documento de la normativa interna del Instituto Bilingüe Shadai School, se le pide al grupo que proponga el índice de los componentes que deben integrar al documento de normas, se pide se incluya un apartado para cada dimensión del clima organizacional investigado.
2. Para la continuidad de los buenos resultados de las dimensiones que son parte de las fortaleza del clima organizacional del Instituto Shadai School y para elaborar la norma en un momento posterior a este, se le pide al grupo que por acuerdo escriban la característica principal imperante en cada dimensión correspondiente de acuerdo a la lista de abajo:
 - Tipo de liderazgo desarrollado
 - Formas y procedimientos de motivación
 - Forma de comunicación aplicada
 - Forma en que se ejerce la comunicación

- Interacción del superior con los docentes
- Distribución de las responsabilidades o carga académica
- La forma de planificación de objetivos y directrices
- La forma de distribución del control entre las instancias organizacionales
- La percepción de los docentes sobre las obligaciones definidas en sus cargos
- La percepción de las políticas de la institución
- El grado de autonomía otorgado en el cargo
- La equidad en la paga
- La remuneración complementaria por el trabajo bien hecho
- Apoyo o amistad experimentada por los docentes
- Confianza de los docentes en su institución frente al conflicto
- Estructura funcional institucional
- Las acciones del superior para lograr el cumplimiento de las tareas de los docentes.
- Las acciones del superior para que los docentes superen el agobio de la rutina del trabajo
- Las acciones del superior para satisfacer las necesidades sociales

3. Aun cuando los resultados son positivos en el apartado A de la variable de clima organizacional, se le pide al grupo que proponga una norma como mínimo y hasta cuatro máximo en las dimensiones que presentan mayores sugerencias de cambio y que a continuación se enlistan:

- La pertinencia de la información para tomar decisiones
- La forma en que se toman las decisiones
- La participación de los docentes en la toma de decisiones.
- Planificación de la formación o capacitación de los docentes
- Tipo de comunicación.
- La forma y procedimientos de motivación.