



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA
CARRERA DE PSICOLOGÍA

**CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA CIUDAD DE
GIRÓN. PERIODO MARZO - JULIO 2023**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
título de Licenciado en Psicología

AUTOR: EDWIN MAURICIO ROMERO PINTADO

TUTOR: LCDO. GILBERTO SEGUNDO BRITO ASTUDILLO, MGS.

Cuenca - Ecuador

2023

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Yo, Edwin Mauricio Romero Pintado con documento de identificación N° 0106093347,
manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo, y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad
Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el
presente trabajo de titulación.

Cuenca, 29 de junio de 2023

Atentamente,



Edwin Mauricio Romero Pintado

0106093347

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, Edwin Mauricio Romero Pintado con documento de identificación N° 0106093347 expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor de la Sistematización de experiencias práctica de investigación: “Clima y cultura organizacional de la Unidad Educativa Ciudad de Girón. Periodo marzo - julio 2023”, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de Licenciado en Psicología, por la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 29 de junio de 2023

Atentamente,



Edwin Mauricio Romero Pintado

0106093347

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Gilberto Segundo Brito Astudillo con documento de identificación N° 1400470322, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaró que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA CIUDAD DE GIRÓN. PERIODO MARZO - JULIO 2023, realizado por Edwin Mauricio Romero Pintado con documento de identificación N° 0106093347, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Sistematización de experiencias práctica de investigación que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 29 de junio de 2023

Atentamente,



Lcdo. Gilberto Segundo Brito Astudillo, Mgs.

1400470322

AGRADECIMIENTO

A nuestro creador por brindarme la fuerza y sabiduría necesaria para lograr cada uno de los objetivos a lo largo de esta trayectoria de formación académica, a mi familia por ser un pilar imprescindible de apoyo económico y emocional, a mis docentes que a lo largo de mi estancia académica han logrado sembrar conocimientos y experiencias que en la vida serán indispensables, a mi docente tutor por el apoyo en la elaboración del siguiente estudio, a todos mis amigos y allegados que con su confianza me han demostrado que puedo lograr todo lo que me propongo.

A todos ellos, Gracias.

Resumen

En la actualidad los estudios de Clima Y Cultura Organizacional son considerados de vital importancia en las organizaciones, permitiendo conocer y mejorar elementos sociales, culturales y comportamentales de una organización con el afán de aumentar la productividad laboral y el desarrollo personal. El presente trabajo mantuvo el objetivo de describir el clima laboral y la cultura organizacional de la Unidad Educativa “Ciudad de Girón” en el periodo Marzo – Julio 2023, complementándose con los objetivos específicos planteados en este estudio, el trabajo mantuvo un enfoque de estudio cualitativo con la tipología descriptiva, ya que se obtuvo información sobre las percepciones de los colaboradores de la Institución sobre su ambiente de trabajo para su posterior descripción. Se emplearon dos cuestionarios, para Cultura Organizacional (Daniel Denison) y para Clima Laboral (Litwin y Stringer), de los cuales se agrupó la información por dimensiones y subdimensiones.

El presente trabajo se encuentra realizado gracias a la colaboración de veinte y nueve docentes, un miembro del departamento DECE y un miembro del personal operativo (Conserje).

Se concluyó que, el Clima Laboral en la Unidad Educativa Ciudad De Girón se encuentra desarrollado de manera equilibrada equiparando aspectos negativos que lo complementan con fortalezas, ubicándolo entre un clima participativo – consultivo y participativo en grupos.

Para cultura organizacional se concluyó que en la institución estamos frente un tipo de cultura “Innovadora”, debido a que predominan características de emprendimiento, creatividad y adaptabilidad.

Se recomienda utilizar el presente estudio para realizar un plan de intervención con el objetivo de mantener los elementos positivos encontrados en la institución y mejorar los aspectos que se encuentren con oportunidades de desarrollo.

ABSTRAC

At present, the studies of Organizational Climate and Culture are considered of vital importance in organizations, allowing to know and improve social, cultural and behavioral elements of an organization with the aim of increasing labor productivity and personal development. The present work maintained the objective of describing the work environment and the organizational culture of the Educational Unit "Ciudad de Girón" in the period March - July 2023, complementing itself with the specific objectives set out in this study, the work maintained a qualitative study approach with the descriptive typology, since information was obtained on the perceptions of the Institution's collaborators about their work environment for its subsequent description. Two questionnaires were used, for Organizational Culture (Daniel Denison) and for Work Environment (Litwin and Stringer), from which the information was grouped by dimensions and subdimensions.

This work is carried out thanks to the collaboration of twenty-nine teachers, a member of the DECE department and a member of the operational staff (Concierge).

It was concluded that the Labor Climate in the Ciudad De Girón Educational Unit is developed in a balanced way, equating negative aspects that complement it with strengths, placing it between a participatory climate - consultative and participatory in groups.

For organizational culture, it was concluded that in the institution we are facing a type of "Innovative" culture, due to the fact that entrepreneurship, creativity and adaptability characteristics predominate.

It is recommended to use the present study to carry out an intervention plan with the objective of maintaining the positive elements found in the institution and improving the aspects that are found with development opportunities.

INDICE DE CONTENIDO

Contenido

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA	13
3. OBJETIVOS	15
3.1. Objetivo General.	15
3.2. Objetivos específicos.	15
4. MARCO TEÓRICO	16
4.1. Historia	16
4.1.1. Historia del clima organizacional	16
4.1.2. Historia de la cultura organizacional	20
4.2. Estrategias y metodologías de medición.	24
4.2.1. Medición de la cultura organizacional.	24
4.2.2. Medición del clima organizacional	28
4.3. Diferencia entre clima y cultura organizacional.	30
4.4. Clima organizacional	32
4.4.1. Tipos de clima organizacional.	34
4.5. Cultura organizacional.	35
4.5.1. Tipos de cultura organizacional:	37
5. VARIABLES O DIMENSIONES	38
6. HIPÓTESIS O SUPUESTOS	40
7. MARCO METODOLÓGICO	41
8. POBLACIÓN Y MUESTRA	43
9. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DESCRIPTIVOS	44
9.1. Resultados del cuestionario Cultura Organizacional de Daniel Denison.	44
9.1.1. Dimensión 1. Implicación	45
9.1.2. Dimensión 2. Consistencia.	48
9.1.3. Dimensión 3. Adaptabilidad.	51
9.1.4. Dimensión 4. Misión	54
9.1.5. Presentación de resultados generales por dimensiones	57
9.2. Resultados del cuestionario Clima Organizacional de Litwin Y Stringer	59

9.2.1.	Dimensión Estructura	59
9.2.2.	Dimensión Responsabilidad.....	60
9.2.3.	Dimensión Recompensas.....	61
9.2.4.	Dimensión Desafíos.....	62
9.2.5.	Dimensión relaciones.....	62
9.2.6.	Dimensión cooperación	63
9.2.7.	Dimensión Estándares.....	64
9.2.8.	Dimensión Conflicto	65
9.2.9.	Dimensión Identidad	65
10.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	66
10.1.	Análisis de Resultados del Cuestionario Cultura Organizacional por Subdimensiones.	66
10.1.1.	Dimensión Implicación.....	66
10.1.2.	Dimensión Consistencia	67
10.1.3.	Dimensión Adaptabilidad	69
10.1.4.	Dimensión Misión	70
10.2.	Análisis de resultados generales por Dimensión.....	71
10.2.1.	Dimensión Implicación.....	71
10.2.2.	Dimensión Consistencia	71
10.2.3.	Dimensión Adaptabilidad	72
10.2.4.	Dimensión Misión	72
10.3.	Análisis de Resultados del Cuestionario Clima Organizacional	72
10.3.1.	Dimensión Estructura	72
10.3.2.	Dimensión Responsabilidad.....	74
10.3.3.	Dimensión Recompensas.....	74
10.3.4.	Dimensión Desafíos.....	75
10.3.5.	Dimensión Relaciones.....	76
10.3.6.	Dimensión Cooperación	76
10.3.7.	Dimensión Estándares.....	77
10.3.8.	Dimensión Conflicto	77
10.3.9.	Dimensión Identidad	78
11.	INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	78
11.1.	Interpretación de resultados Cuestionario De Cultura Organizacional	78
11.1.1.	Interpretación por Dimensiones.....	79

11.1.2. Interpretación por Subdimensiones.....	80
11.2. Interpretación de resultados Cuestionario Clima Organizacional.	83
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
Bibliografía.....	91

Índice de figuras

FIGURA 1 Jerarquía de necesidades según Maslow	19
Ilustración 2 Grafico subdimensión Empoderamiento	45
Ilustración 3 Grafico Subdimensión Trabajo en Equipo	46
Ilustración 4 Grafico Subdimensión Desarrollo de Capacidades	47
Ilustración 5 Grafico Subdimensión Valores Centrales	48
Ilustración 6 Grafico Subdimensión Acuerdos.....	49
Ilustración 7 Grafico subdimensión Coordinación e Integración	50
Ilustración 8 Grafico subdimensión Orientación al Cambio	51
Ilustración 9 Grafico subdimensión Orientación al Cliente	52
Ilustración 10 Grafico subdimensión Aprendizaje Organizativo	53
Ilustración 11 Grafico subdimensión Dirección y Propósitos Estratégicos.	54
Ilustración 12 Grafico subdimensión Metas y Objetivos	55
Ilustración 13 Grafico subdimensión Visión.....	56
Ilustración 14 Grafico Dimensión Implicación	57
Ilustración 15 Grafico Dimensión Consistencia.....	57
Ilustración 16 Grafico Dimensión Adaptabilidad.....	58
Ilustración 17 Grafico Dimensión Visión.....	58
Ilustración 18 Grafico Dimensión Estructura.....	59
Ilustración 19 Grafico Dimensión Responsabilidad.....	60
Ilustración 20 Grafico Dimensión Recompensas	61
Ilustración 21 Grafico Dimensión Desafíos	62
Ilustración 22 Grafico Dimensión Relaciones.....	63
Ilustración 23 Grafico Dimensión Cooperación.....	64
Ilustración 24 Grafico Dimensión Estándares.....	64
Ilustración 25 Grafico Dimensión Conflicto	65
Ilustración 26 Grafico Dimensión Identidad	66

Índice de Tablas

Tabla 1 El origen del Clima organizacional	20
Tabla 2 Origen de la Cultura Organizacional	23
Tabla 3 Comparación entre Cultura y Clima Organizacional.....	31
Tabla 4 Población del estudio Clima y Cultura Organizacional de la Unidad Educativa Ciudad de Girón. .	43
Tabla 5 Resultados Subdimensión Empoderamiento	45
Tabla 6 Resultados subdimensión Trabajo en equipo	46
Tabla 7 Resultados Subdimensión Desarrollo de Capacidades.....	47
Tabla 8 Resultados Subdimensión Valores Centrales	48
Tabla 9 Resultados subdimensión Acuerdos	49
Tabla 10 Resultados Subdimensión Coordinación e integración	50
Tabla 11 Resultados Subdimensión Orientación al Cambio	51
Tabla 12 Resultados Subdimensión Orientación al Cliente	52
Tabla 13 Resultados subdimensión Aprendizaje Organizativo	53
Tabla 14 Resultados subdimensión Dirección y Propósitos Estratégicos	54
Tabla 15 Resultados subdimensión Metas y Objetivos	55
Tabla 16 Resultados subdimensión Visión.....	56
Tabla 17 Resultados Dimensión Estructura	59
Tabla 18 Resultados Dimensión Responsabilidad	60
Tabla 19 Resultados Dimensión Recompensas	61
Tabla 20 Resultados Dimensión Desafíos	62
Tabla 21 Resultados Dimensión Relaciones	62
Tabla 22 Resultados Dimensión Cooperación	63
Tabla 23 Resultados Dimensión Estándares.....	64
Tabla 24 Resultados Dimensión Conflicto.....	65
Tabla 25 Resultados Dimensión Identidad.....	65

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad los departamentos de talento humano han logrado alcanzar relevancia en todas las organizaciones existentes en el mundo, incluyendo elementos importantes para llegar a la productividad laboral con temas como: la Cultura y Clima organizacional.

Cuando hablamos de cultura y clima organizacional estamos tratando con elementos que ayudan a la productividad de cualquier organización. Para tener una idea clara de lo que son estos constructos dentro de una organización deberemos analizar diferentes posturas y contribuciones de algunos autores, por ejemplo:

Según (Peralta, 2020) "el clima organizacional es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes". También la autora (Belalcázar, 2012) menciona que "cultura organizacional hace referencia a la forma como los trabajadores perciben algunas características de la organización", por ejemplo: El manejo de los conflictos, la actitud a la innovación, el trabajo en equipo, Etc.

Con todas las características descritas se consideró trabajar con el problema o tema de estudio sobre el clima y cultura organizacional en una unidad educativa perteneciente al Distrito Azuay 01 D-03, ubicada en el Cantón Girón, donde se encuentran laborando 30 colaboradores docentes y 1 colaborador operativo que se encarga de labores de limpieza. La información sobre el clima y cultura organizacional en esta institución se obtendrá a través de instrumentos especializados en base a postulados de autores que han abordado los temas de cultura y clima organizacional de manera completa y sistematizada. Además, es importante mencionar que en esta institución educativa nunca antes se habían realizado estudios para conocer cómo se desarrolla la cultura y clima organizacional, por lo que se considera a este problema de estudio

viable y factible, generando gran interés en los colaboradores educativos por participar y conocer cómo se desarrollan estas características dentro de su entorno laboral.

Teniendo en cuenta que en el problema será abordado en una institución educativa, debemos estar conscientes que el clima y la cultura organizacional estará guiada por características psicosociales, comportamentales grupales e individuales y estará controlada por políticas externas determinadas principalmente por el Ministerio de Educación y sus dependencias zonal y distrital. Por tanto, el problema de estudio seleccionado nos ofrecerá un amplio contexto que describir, enfocando siempre la investigación a horizontes científicos y guiándonos en las propuestas de autores reconocidos en temas del ámbito Organizacional como lo son Litwin y Stringer para clima organizacional y el doctor Daniel Denison para cultura organizacional.

2. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA

El clima y cultura organizacional presente en cualquier institución, al ser un recurso intangible puede pasar desapercibido por los colaboradores, sin darse cuenta de que estos aspectos de la vida organizacional ejercen un significativo valor al desarrollo de la productividad laboral.

Para Chiang (María Margarita Chiang Vega, 2011)“el estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para el entendimiento de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa”.

Con el desarrollo de esta investigación se pretende identificar, describir y posteriormente elaborar recomendaciones sobre cómo se desarrollan y que aspectos se podrían mejorar en el clima y cultura organizacional dentro la institución seleccionada.

Uno de los aspectos que sin duda aporta relevancia a la investigación de cultura y clima en la Unidad Educativa Ciudad De Girón es precisamente el hecho de que estaremos describiendo características de cultura y clima organizacional en una Unidad Educativa, es decir estaremos analizando el ambiente laboral que se presenta en un lugar donde el trabajo se desarrolla de diferentes maneras por ejemplo, al ser una Unidad Educativa pública ciertos colaboradores cumplen doble función el de ser docentes y también ejercer actividades administrativas , como es de conocimiento general en este tipo de organizaciones un trabajador que ejerce labores de educador también puede realizar funciones de inspector, coordinador o incluso actividades directivas. Por lo que, tanto para los profesionales en las ramas de psicología y personas en general aportaría gran cantidad de información acerca de cómo es trabajar en una institución educativa y como es que elementos comportamentales pueden influir tanto en la productividad laboral y desarrollo personal, esto hace que la relevancia de esta investigación crezca de manera significativa y justifique en su totalidad el desarrollo de esta.

En cuanto a antecedentes investigativos sobre cultura y clima organizacional en la Unidad Educativa Ciudad de Girón no existen, por lo que se confirma que el estudio tendrá relevancia y generará interés por parte de los organismos administrativos encargados del desempeño laboral y talento humano que en este tipo de institución es el departamento de “Inspección”, como también el interés se vería reflejado en sus colaboradores docentes y colaboradores operativos.

Además, como parte del estudio de clima y cultura organizacional debemos tener presente que los seres humanos somos organismos sociales por naturaleza, dependemos de las relaciones sociales con otras personas y como se desarrollan las mismas para poder ejercer nuestras actividades cotidianas en base a un objetivo, sobre todo en la vida laboral donde constantemente

debemos convivir e interactuar con los demás para alcanzar objetivos laborales cotidianos de una manera en que ayudemos a la productividad general de la institución, empresa u organización.

Por todos estos motivos un estudio investigativo a cerca del clima y cultura organizacional es de vital importancia, en especial si se trata de una institución Educativa donde debe prevalecer un ambiente laboral de calidad, ya que una Unidad Educativa es el centro donde muchos futuros profesionales verán un ejemplo a seguir para su vida laboral futura. Además, se consideraría relevante que los resultados que se obtengan de este estudio sirvan de base para posibles intervenciones futuras si es que algún elemento de la cultura y clima organizacional se observa con un desarrollo mínimo y se encuentre afectando a la productividad laboral de la organización.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General.

Describir el clima laboral y la cultura organizacional de la Unidad Educativa “Ciudad de Girón”.

3.2. Objetivos específicos.

1. Elaborar un marco conceptual que fundamente la importancia de la calidad del clima y cultura organizacional.
2. Valorar las dimensiones del clima laboral de la Unidad Educativa “Ciudad de Girón”.
3. Examinar los elementos de la cultura organizacional de la Unidad Educativa “Ciudad de Girón”.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Historia

4.1.1. *Historia del clima organizacional*

Según (Raúl Manuel Arano Chávez, 2016) en la escuela clásica de la administración resaltan autores como Taylor y Fayol, los cuales presentan las primeras señales de lo que se llegaría a consolidar como Clima organizacional, por ejemplo Taylor comenzó a mostrar interés sobre la dignidad y la motivación en los trabajadores al igual que Henri Fayol comenzando a evolucionar el pensamiento administrativo centrando su análisis no solo en el individuo, sino en una organización a la cual le dio el significado de que una organización es un entidad productora de bienes y servicios.

También las Escuelas de las relaciones humanas brindaron un acercamiento y realizaron aportes sobre Clima organizacional, por ejemplo, a través de los autores Elton Mayo, Hellriegel, Jackson y Slocum, los cuales nos dicen que los trabajos más eficaces provinieron de estudios realizados entre los años 1924 – 1933 en la planta de Hawthorne de la Wested Electric Company en la ciudad de Chicago. Estudio realizado con el afán de comprobar el incremento de la productividad laboral aumentando o disminuyendo la iluminación ambiental, esto logrando concluir en que, se puede desarrollar esta productividad si es que los trabajadores perciben atención desde sus jefes hacia las condiciones ambientales en las que se encuentran trabajando.

Como otras señales de la construcción de Clima organizacional se presentó el aporte de Terry y Franklin (1985), los cuales argumentan que el comportamiento humano y las relaciones sociales son la base fundamental para la acción administrativa. Estas ideas se construyen a partir de trabajar de manera multidisciplinaria entre las ciencias del comportamiento incluyendo a la

psicología y a la administración. Mediante todo este análisis se comenzó a considerar al individuo como un ser socio psicológico, por ende, se pone en mesa de estudio el hecho de que por ejemplo un gerente administrativo siempre deberá velar por cubrir las necesidades psicosociales para poder comprender toda la gama de comportamientos que definen a una organización en su totalidad.

En 1950 ya se comenzó a evidenciar de una manera más significativa el interés y el estudio acerca de Clima organizacional usando ideas de autores ya mencionados, es decir ya se comenzó a considerar de manera primordial la visualización de organización desde una perspectiva conjunta y no individualizada. Posteriormente en el año 2000 ya se comenzó a tipificar y describir los tipos o en ese entonces considerados rasgos de Clima organizacional, esto gracias a el autor Weber quien planteo como modelo ideal a organizaciones burocráticas las cuales se caracterizan por una división del trabajo, definición clara de la jerarquía de autoridades, empleo de normas, autoridades y reglas a cumplir dentro de la organización.

A continuación, en el hilo histórico de la construcción de clima organizacional se encuentran los aportes de (Chiavenato, 2011) autor más conocido en el ámbito organizacional. Este autor comenzó a considerar que en las organizaciones cada colaborador desempeña un papel diferente y cree que el trabajador es un aprendiz de la organización, ya que el colaborador no vive fuera de la misma, sino que es necesaria para satisfacer nuestras necesidades primarias y secundarias.

Es importante recabar que en el modelo estructuralista a diferencia de los anteriores modelos se emplea un punto de vista diferente en cuanto a que ya no se encuentran focalizados en que las organizaciones u empresas son simplemente fuentes productoras de bienes y servicios , sino que ya se comienzan a considerar como parte fundamental de un sistema social en donde

priman las relaciones con su entorno y ya se comienza a proponer algunas variables de Clima organizacional como son: Políticas, culturas, sociedades y economías .

Aunque en este modelo estructuralista aún no se emplea el termino Clima organizacional como observamos ya se proponen varias señales y se comienza a construir lo que significa y la importancia que tiene el Clima organizacional en las distintas organizaciones, incluyendo por ejemplo ya el sentido de pertenencia hacia la organización, es decir como colaborador sentirse parte de la empresa, ya que es el medio donde nos desenvolvemos cotidianamente.

Según (Raúl Manuel Arano Chávez, 2016) donde ya nace el Clima organizacional es en la escuela conductista, ya que es aquí donde se comienza a trabajar en el análisis de cada colaborador poniendo énfasis en su comportamiento, sus emociones, atenciones y estímulos.

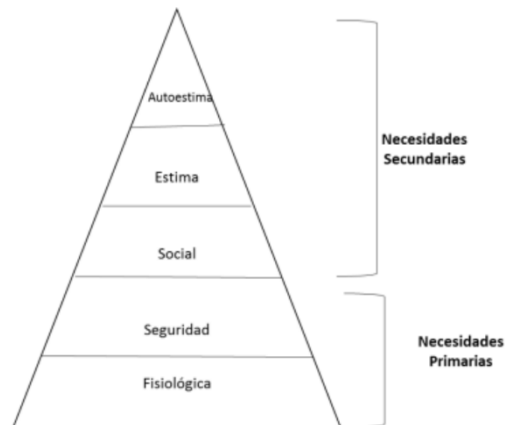
El mismo autor que comenzó a incluir señales sobre Clima organizacional en la escuela estructuralista Chiavenato en 2014 propone partir de la teoría de analizar el comportamiento individual para lograr entender y explicar el de las organizaciones.

Se comienza a analizar la motivación como factor importante de la productividad laboral, considerando las necesidades de los colaboradores como tema principal para comprender la conducta organizacional y utilizar la satisfacción de estas para mejorar el desempeño laboral tanto individual como organizacional. También en esta escuela se incluyen los aportes de Abraham Maslow quien habla sobre las necesidades humanas de una manera jerarquizada como son:

1. Necesidades fisiológicas
2. Necesidades de seguridad
3. Necesidades sociales

4. Necesidades de estima
5. Necesidades de autorrealización

FIGURA 1 Jerarquía de necesidades según Maslow



Fuente: (Raúl Manuel Arano Chávez, 2016)

Por todos estos aportes se considera que el Clima organizacional cumple su proceso de creación en la escuela conductista, incluyendo también elementos importantes como las variables de Likert las cuales son cuatro:

1. Proceso decisorio
2. Sistema de comunicación
3. Relaciones interpersonales
4. Sistema de premios y castigos.

En la actualidad se mantienen ideas y constructos sobre lo que es cultura organizacional, y cada una de estas incluyen características de todos los aportes de las diferentes escuelas que comenzaron a investigar sobre el tema, hasta que, en la actualidad, por ejemplo, los autores Litwin y Taguiri consideran al Clima organizacional como las percepciones e interpretaciones que tienen los miembros de una organización y que impactan en su comportamiento y

motivación. A continuación, se presenta una tabla que describe de manera sintetizada la cronología de cómo surgió el Clima organizacional.

Tabla 1 El origen del Clima organizacional

Escuela	Autores	Aportes
Científica	Frederick W. Taylor	Producción industrial
Clásica	Henri Fayol	Principios administrativos
Humanista	Elton Mayo	Motivación
Estructuralista	Max Weber	Burocracia organizacional
Conductista	Maslow y Herzberb, Forehand y Gilmer, Taguiri y Litwin, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick	La conducta, Teoría x, Teoría y, teoría de los sistemas, surgimiento del concepto de CLIMA ORGANIZACIONAL
Actual	Litwin Y Stringer	Cuestionario para el diagnóstico de Clima organizacional.

Fuente: Elaboración propia con base en (Raúl Manuel Arano Chávez, 2016)

4.1.2. Historia de la cultura organizacional

El origen y evolución de la cultura organizacional está muy relacionada con El clima organizacional , ya que según (Angélica del Carmen Cújar Vertel, 2013) La Cultura organizacional también nace o comienzan a desarrollarse señales desde los diversos aportes de la Escuela de Relaciones humanas de la administración, donde destaca nuevamente el experimento realizado en la fábrica Hawthorne de Western Electric, sin embargo el termino Cultura

Organizacional se comienza a desarrollar a finales de los años sesenta con el autor (Pettigrew, 1979) quien la describe como "el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado".

A este concepto los autores Dandrigue, Mitroff y Joyce en 1980 agregan el termino de Simbolismo organizacional, con el cual nos mencionan que el análisis de los símbolos nos brindará una comprensión completa de la cultura organizacional a partir de la revelación profunda de la misma organización.

Posteriormente los autores Schwartz y Davis en 1981, aparecen con sus aportes que nos dicen que la cultura organizacional es un patrón de creencias y expectativas las cuales comparten todos los miembros de una organización y estas mismas conforman un conjunto de normas que estructuran la conducta de los individuos y los grupos en la organización, Además unos años después el autor Barney en 1986 agrega que es posible convertir la cultura organizacional en una ventaja competitiva.

Siguiendo el Hilo de construcción de la Cultura organizacional aparece el autor Schein en 1983 con su concepto que nos dice lo siguiente "Cultura organizacional es el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas" con este concepto se agrega también que la Cultura organizacional depende de un numero de colaboradores que interactúan entre si con el fin de alcanzar objetivos en un entorno definido.

Como podemos analizar en la década de los ochenta se sumaron varios aportes que logran un estudio cada vez más completo para saber que es la Cultura organizacional, aparte de los aportes ya mencionados también existieron las menciones de autores como: Martin y Siehl en 1983 quien nos dice que La Cultura no está exenta de sufrir cambios a lo largo de su vida, y estos cambios se pueden dar por diferentes factores ya sean por acción directa de gerencia o el nacimiento de subculturas que ayudarían a reforzar la cultura principal, en cambio los autores Wilkins Y Ouchi en 1983 menciona que la cultura es el comportamiento rutinario de las personas e incluye ciertas variables como son : Historias, lenguaje y costumbres y a diferencia que Martin y Siehl según estos autores la cultura es difícil de cambiar.

Avanzando con el tiempo en la construcción de cultura organizacional aparece el Autor Daniel Denison en 1996, quien toma ideas de autores anteriores y agrega que a cultura es un conjunto de manifestaciones culturales que han logrado convertirse en patrones que pueden llevar a la organización a estar en armonía, presentar discrepancias o incluso crear paradojas y contradicciones. Además, este autor dio vida al Cuestionario de medición para Cultura organizacional empleando Ítems acerca de las dimensiones que el mismo autor propone para la construcción de la cultura en todas las empresas u organizaciones.

Dimensiones que propone:

1. Implicación
2. Consistencia
3. Adaptabilidad
4. Misión:

Un aporte actual para la construcción de Cultura organizacional es el de Azevedo en 2007 que en el siglo XXI nos propone a la cultura como un factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la dificultad, singularidad y el silencio que se maneja, es decir manifiesta a la cultura organizacional como un elemento primordial para impulsar la competitividad y productividad en las organizaciones. (Angélica del Carmen Cújar Vertel, 2013)

Tabla 2 Origen de la Cultura Organizacional

Año	Autores	Aportes
<p>Finales del año sesenta y 1979</p>	Pettigrew	<p>Experimento de Hawthorne de Western Electric</p> <p>Se comienza a desarrollar el concepto de Cultura organizacional.</p>
1980	Dandrigue, Mitroff y Joyce	Agregan el termino de Simbolismo organizacional,
1981	Schwartz y Davis	Consideran a la Cultura como un patrón de creencias y expectativas
1983	Martin y Siehl	<p>Aparece un nuevo concepto que nos dice que la Cultura organizacional depende de un numero de colaboradores que interactúan entre si con el fin</p>

de alcanzar objetivos en un entorno definido.

La cultura puede sufrir cambios.

1986	Barney	Agrega que es posible convertir la cultura organizacional en una ventaja competitiva.
1996	Daniel Denison	Construcción del Cuestionario para diagnosticar Cultura Organizacional y dimensiones.
Siglo XXI	Azevedo	Agrega que la cultura es un factor que diferencia a las empresas u organizaciones.

Fuente: Elaboración propia con base en (Angélica del Carmen Cújar Vertel, 2013)

4.2. Estrategias y metodologías de medición.

4.2.1. *Medición de la cultura organizacional.*

A lo largo de la historia se han venido desarrollando varias metodologías para investigar y medir la cultura organizacional, incluyendo la observación, cuestionarios y encuestas de las cuales se pueden resaltar las siguientes:

Según el artículo de (Angélica del Carmen Cújar Vertel, 2013) La cultura Organizacional principalmente era valorada por sociólogos y psicólogos como el caso de Leslie White en 1949

que consideraba que la cultura se producía sola a partir de la observación de las cualidades propias de un contexto de cualquier organización.

Sin embargo, en posteriores estudios encuentran obsoleto dicha propuesta, sobre todo cuando toma importancia el enfoque cognitivo con el autor Geertz en 1971 proponiendo el análisis de cultura organizacional a través de cuestionarios, entrevistas y observación directa.

Los primeros estudios de medición para cultura organizacional mediante dimensiones se dieron gracias a la Organizational Beliefs Questionnaire, de Peters y Waterman en 1982, quienes propusieron a través de un cuestionario medir la cultura en variables como:

- Diversión
- Innovación
- Calidad superior
- Atención a detalles
- Toma de riesgos
- Competitividad
- Importancia de la gente

Al igual que la Organizational Culture Inventory, de Cooke y Lafferty en 1983, con las siguientes variables:

- Autodesarrollo
- El manejo del poder
- La competitividad
- La propia realización
- El perfeccionismo

- La eliminación
- El alcance de logros

Es importante mencionar que desde los años ochenta el tema de cultura organizacional comenzó a ganar una aceptación significativa en todas las organizaciones, por lo que en muchas grandes empresas se realizaron varios estudios para determinar cómo se está desarrollando dentro de sus propias organizaciones, un claro ejemplo de esto son las compañías del grupo IBM, las cuales fueron estudiadas por el Autor Hofstede y algunos colegas en 1990, estos autores utilizaron una metodología bastante innovadora ya que dividieron el proceso en tres fases:

Fase 1. Realizaron entrevistas generales a los colaboradores para conocer los Ítems cualitativos que se podrían utilizar en posteriores cuestionarios.

Fase 2. Se administró un cuestionario para identificar las diferencias entre las unidades empresariales

Fase 3. Finalmente se desarrollaron nuevos cuestionarios y entrevistas donde prevalecieron factores internos de las organizaciones como: la fuerza laboral y la motivación salarial.

En 1991 aparece un instrumento de medición para cultura organizacional llamado Organizational Culture Profile el cual constaba de 54 declaraciones orientados a valores individuales y de organización.

En el mismo año aparecieron estudios de gran valor en la historia del estudio en Cultura organizacional como lo fue el desarrollado por los autores Cameron y Freeman quienes propusieron dividir la cultura en clanes: adhocracia, jerarquía, flexibilidad y estabilidad. Como también la escala desarrollada por Zamanou y Glaser en 1994 donde se consideraron las variables

de: moral del individuo, seguridad del empleo, reclutamiento, entrenamiento, trabajo en equipo y compromiso.

Con base a todos estos instrumentos y estudios realizados anteriormente para medir la cultura organizacional nacen nuevos cuestionarios como por ejemplo en el siglo XXI los autores Ferreira, Leal, Stall, Da Costa y Swan en Brazil desarrollaron utilizando ya la metodología de Likert con una escala que va desde No se aplica a todos los de mi compañía (1) hasta la aplicación totalmente a mi empresa (5). (Angélica del Carmen Cújar Vertel, 2013)

Y en la actualidad y como base este estudio se encuentra el cuestionario de Denison denominado Organizational Culture Survey diseñado por Daniel Denison de la Universidad de Michigan, el cual utiliza una escala mediante la metodología de Likert con calificaciones que van desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5), empujando las siguientes dimensiones y subdimensiones:

Implicación:

- Empoderamiento.
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo de capacidades.

Consistencia:

- Valores centrales.
- Acuerdo.
- Coordinación e integración.

Adaptabilidad:

- Orientación al cambio.

- Orientación al cliente.
- Aprendizaje organizacional.

Misión:

- Dirección y propósito estratégico.
- Metas y objetivos.
- Visión. (Zaderey & Bonavia, 2016)

4.2.2. Medición del clima organizacional

El clima organizacional al ser un componente de máxima importancia en todas las organizaciones tiene diferentes maneras y metodologías para medir su desarrollo, todas con el objetivo de analizar las percepciones que tienen los colaboradores de las características de su organización.

Para medir clima organizacional la mayoría de las organizaciones comparten ciertas metodologías como la aplicación de cuestionarios, la mayoría midiendo propiedades en dos grandes categorías como son: El clima ideal y el clima real de una organización. Además, se emplean variables similares en casi todos los instrumentos para medir el clima, algunas de estas variables son:

- Flexibilidad
- Responsabilidad
- Estándares
- Recompensas
- Claridad y compromiso de la organización (Annia Lourdes Iglesias

Armenteros, 2015)

Existen muchas escalas para medir clima organizacional, algunas de estas son, el instrumento de los autores Litwin y Stringer el cual permite un análisis de la realidad organizacional de una manera dinámica mediante un cuestionario de 53 Ítems el cual emplea la metodología de Likert con opciones de respuesta desde Totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo. Este cuestionario analiza el estado actual de las percepciones que tienen los colaboradores acerca de su organización mediante las siguientes dimensiones.

1. Estructura
2. Responsabilidad
3. Recompensa
4. Riesgo
5. Calidez
6. Apoyo
7. Normas
8. Conflicto
9. Identidad

También existe la escala EDCO siglas de Escala de Clima Organizacional la cual trata del análisis de las percepciones que los colaboradores tienen sobre su ambiente de trabajo, las relaciones entre compañeros y las relaciones con el personal directivo. Las variables que emplea esta escala tienen relación con:

- Relaciones interpersonales: Grado de ayuda entre si empleando valores de respeto y consideración.
- Estilo de dirección: Grado en la que los directivos brindan la oportunidad de participar y apoyan a sus colaboradores.

- Sentido de pertenencia: Grado de identificación y vinculación que los colaboradores tengan con la empresa.
- Retribución: Equidad en la remuneración.
- Disponibilidad de recursos: Grado en que los colaboradores cuenten con el equipo necesario y en buen estado para realizar sus funciones laborales.
- Estabilidad: Grado en que los colaboradores generen acuerdos en que la conserva y el despido se realizan de manera justa,
- Claridad y Coherencia en la dirección: Grado de claridad de objetivos desde la dirección de la organización.
- Valores colectivos: Grado en que la presencia de valores fomente la sana convivencia y cooperación organizacional. (Estudiantil, 2019)

De igual forma que el cuestionario de Litwin y Stringer esta escala emplea la metodología de Likert para las respuestas a los ítems y se la realiza a través de un cuestionario estricto para finalmente elaborar un informe sobre las percepciones sobre la atmosfera de trabaja que todos los colaboradores crean día a día.

4.3. Diferencia entre clima y cultura organizacional.

Los dos constructos tanto clima como cultura organizacional han sido una fuente de estudio muy grande, encontrando al mismo tiempo similitudes y diferencias que hacen más complejo el entendimiento de los mismo.

Por ejemplo, el autor Denison en 1996 comparó los estudios recientes sobre cultura con los estudios de los años sesenta sobre clima encontrando muchas diferencias, pero al mismo tiempo encontró curiosas similitudes.

Para este autor las principales diferencias se encuentran en su ontología, fundamentos teóricos y época de origen. (José Marcos Santa Eulalia Mainegra, 2019)

por ejemplo, el clima organizacional nace del campo Lewiniana, mientras que la cultura tiene su aparente origen en el interaccionismo simbólico.

Para mejor la comprensión los autores (José Marcos Santa Eulalia Mainegra, 2019) Citando a Denison (1996) estructuran la siguiente tabla donde se puede clarificar las distintas diferencias en los diversos contextos donde se desarrollan estos constructos.

Tabla 3 Comparacion entre Cultura y Clima Organizacional

DIFERENCIAS	CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
Epistemología	Contextualizada	Comparativa
Metodología	Cualitativa (observación de campo)	Cuantitativa (Encuestas)
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
Orientación temporal	Evolución histórica	Instantánea/ no histórica
Fundamentación teórica	Construccionismo social	Perspectiva Lewiniana: conductas = Ambiente
Disciplina	Sociología – antropología	Psicología

Fuente: (José Marcos Santa Eulalia Mainegra, 2019)

Además de Denison existen otros autores que clarifican aún más la diferencia entre Cultura y clima organizacional como por ejemplo Schein en el año 2000 o Trice y Beyer en 1993 los cuales mencionan que cultura no es clima, debido a que el clima expresa percepciones individuales en cuanto al entorno psicológico de una organización y no se ocupa de las creencias,

normas o valores que comparten los colaboradores de una organización características que la cultura si las incluye en su estudio.

De igual manera para consolidar aún más las diferencias que existen entre cultura y clima organizacional los autores Peterson y Spencer en 1990 aparte de confirmar que clima se relaciona con las percepciones que tienen los colaboradores y cultura con las tradiciones, costumbres y valores que comparten los miembros de una organización plantean tres diferencias primordiales entre estos constructos:

1. La cultura es de carácter único y distintivo de la organización.
2. La cultura organizacional es persistente por estar arraigada en creencias y valores.
3. La cultura organizacional no puede cambiar de manera sencilla. (José Marcos Santa Eulalia Mainegra, 2019)

4.4. Clima organizacional

Para los autores Litwin y Stringer el clima organizacional tiene relación con:

“ Los efectos subjetivos percibidos del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (Contreras Chavarría, 1984) (Mainegra, 2012)

Además, existe la definición de Wather, representante del enfoque de síntesis, el cual nos dice que:

“El clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (Mainegra, 2012)

Así como estas definiciones existen algunas más que se dividen en diferentes enfoques como:

- **Enfoque estructuralista:** Donde proponen sus definiciones los autores Forehand y Glimer.
- **Enfoque subjetivo:** Donde proponen sus definiciones Halpin y Crofts.
- **Enfoque de síntesis:** Es el enfoque más reciente y está propuesto por los autores Litwin y Stringer. (José Marcos Santa Eulalia Mainegra, 2019)

De todos estos enfoques, para la obtención de información de esta investigación, se tomó en cuenta los propuestos por Litwin y Stringer, ya que presenta un estudio y análisis completo para describir el clima organizacional y sus diferentes dimensiones las cuales complementan la identificación de un desarrollo óptimo de clima organizacional, estas dimensiones son nueve y son incluidas también en su cuestionario elaborado para la obtención de información acerca de clima organizacional:

1. Estructura: El sentimiento que tienen los colaboradores acerca de la normativa que lleva la organización.
2. Responsabilidad: Incluyen características de los sentimientos de poder tomar decisiones solos.
3. Recompensa: Lograr obtener recompensas sobre el trabajo bien realizado.
4. Riesgo: Sentimientos de riesgos que puedan existir en la organización.
5. Calidez: Conlleva características sociales de amistad y grupos en la organización.
6. Apoyo: La ayuda mutua entre todos los miembros de la organización sin distinción de jerarquías.

7. Normas: Percepción de cómo se llevan las normas y exigencias en el rendimiento de los trabajadores.

8. Conflicto: Énfasis en tomar opiniones sin importar los diferentes puntos de vista de cada uno de los colaboradores con el afán de solucionar conflictos.

9. Identidad: Sentimiento de pertenencia a la organización.

4.4.1. Tipos de clima organizacional.

Para la determinación de los tipos de clima organizacional según el modelo del Likert, primero se establecen y se presentan 3 variables que dan origen a cada uno de estos tipos, estas variables son:

- Variables Causales: Nos indican en el que una institución logra evolucionar y obtener resultados. En esta variable se incluye: la estructura organizativa, las decisiones, competencias y actitudes.

- Variables intermedias: Buscan medir los factores internos de una organización, y se incluyen características como: Motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

- Variables finales: Son el resultado de las dos primeras variables y buscan obtener resultados, por ende, las características inmersas en estas variables serían la productividad, ganancia y pérdida.

De acuerdo con estas variables surgen los siguientes tipos de clima organizacional según el modelo de Likert de (1968)

1. Clima autoritario – explorador: En este tipo de clima la dirección de una organización no posee confianza en sus colaboradores, a menudo usa amenazas, las

decisiones se toman solo en la alta gerencia, la comunicación se basa simplemente en directrices e indicaciones.

2. Clima autoritario - Paternalista: Este se caracteriza por poseer confianza entre la dirección y sus colaboradores, brindar recompensas y castigos para fomentar la motivación, en cuanto a las decisiones sigue existiendo mayor acción entre las áreas de alta gerencia, sin embargo, algunas si incluyen a niveles inferiores.

3. Clima participativo - consultivo: Aquí la confianza es notoria entre supervisores y subordinados, se toma mayor importancia a satisfacer el prestigio y autoestima en lugar de las recompensas y castigos, se permite a colaboradores tomar decisiones específicas, finalmente el control se desarrolla de manera descendente.

4. Clima de participación en grupos: Existe absoluta confianza entre los empleados por parte de los altos mandos de la institución, la motivación se consigue por la participación e implicación de los colaboradores para con la organización, incluye en la toma decisiones a toda la organización sin distinción de jerarquías, y la comunicación se desarrolla de manera global, es decir de desarrolla de manera descendente ascendente y lateral. (Rodríguez, 2016)

4.5. Cultura organizacional.

De igual manera para la cultura organizacional existen diversas definiciones y características propuestas por varios autores algunos de ellos son:

Julia, Daniel y Raquel Expresa que, “La cultura organizacional se suele entender como los valores, creencias y principios fundamentales que comprenden los miembros de la organización”.

También, el autor Denison afirma que la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de

una organización. Además, este autor agrega características importantes como: los valores, creencias y los significados que fundamentan un sistema social y nos dice que son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada. (Gutiérrez Fierro, 2014)

Para realizar este proceso de investigación se tendrá en cuenta a la definición y el enfoque que agrega el autor Denison, el cual aporta con una definición completa de lo que es y para qué sirve la cultura en las organizaciones, También agrega que la cultura organizacional se divide en 4 dimensiones que son:

- **Implicación:** Esta dimensión trata de empoderar a los colaboradores de una determinada organización y hacer que sean más objetivos al momento de tomar decisiones, y también al desarrollo de conductas que son necesarias en la empresa.
- **Consistencia:** En esta dimensión explica el cómo las organizaciones fuertes crean un comportamiento estable acerca de cómo los trabajadores responden a los objetivos y metas de una organización, y más aún que tan precisos son al momento de seguir los planes que se traza una institución.
- **Adaptabilidad:** Esta dimensión logra preparar a los colaboradores para espacios en constante cambio y que pueden presentar oportunidades y riesgos, las organizaciones con cultura organizacional fuerte logran ser innovadoras ante cualquier tipo de cambio en la empresa.
- **Misión:** La dimensión de misión en cultura organizacional nos explica como los trabajadores fijan o centran sus esfuerzos hacia el futuro, es muy importante que los colaboradores conozcan que es lo que desea lograr la empresa y más aún que el trabajador se sienta parte de ese proceso. (Álvarez Soto, 2017)

Cada una de estas dimensiones conforman el desarrollo e indican como se está llevando la cultura dentro de una organización.

4.5.1. Tipos de cultura organizacional:

Dentro de la cultura organizacional también existen diferentes tipos, cada uno con sus especificidades y características propias, además son propuestas desde diferentes enfoques y autores.

Por ejemplo, el Autor Wallach (1983), menciona 3 tipos de cultura que son: burocrática, innovadora y de soporte. (Rosa María Fuchs, 2012)

Cada uno de estos tipos de cultura organizacional propuestos por Wallach se caracteriza de diferente manera, por ejemplo, la cultura burocrática existe estructuras jerárquicas con líneas de responsabilidad marcadas operando de manera ordenada. La cultura Innovadora se caracteriza por ser emprendedora, creativa y por la toma de decisiones, por ende, las organizaciones que posean este tipo de cultura son agradables a los retos y demuestran presión sobre los colaboradores. Finalmente, las culturas de soporte están llenas de un ambiente de confianza, colaboración y resalta la libertad que posee cada colaborador en la organización.

En cambio, los autores Denison y Mishra (1995) proponen cuatro tipos de cultura organizacional: La cultura adaptable, la cultura de misión, la cultura de clan, la cultura burocrática. (Rosa María Fuchs, 2012)

Estos cuatro tipos de cultura presentan características que los distinguen de cada una de ellas, por ejemplo:

La cultura adaptable: Se caracteriza porque aquí la organización desarrolla normas y creencias que sirven para identificar cambios en el medio ambiente y con esto lograr reformas en los aspectos cognitivos y comportamentales de los colaboradores.

La cultura de misión: En este tipo de cultura la misión organizacional ofrece propósitos, motivaciones y razones no económicas por las cuales los colaboradores deberían seguir ofreciendo sus servicios a la misma, se caracteriza por su alta competitividad.

La cultura de clan: Se caracteriza por su involucramiento, es decir la organización se preocupa por la satisfacción de los colaboradores y por su desarrollo en la misma. Principalmente es una organización con sentido de pertenencia y compromiso con las metas de la organización.

La cultura Burocrática: También conocida como cultura consistente, en este tipo de cultura prima la estabilidad, prevalece la participación grupal integrativa ofreciendo menor interés en la participación individual de los colaboradores, su objetivo es llegar al compromiso de manera diferente que la cultura de clan.

5. VARIABLES O DIMENSIONES

Existen diversas maneras de abordar el clima y cultura organizacional, al ser un tema de gran importancia se presentan varias dimensiones propuestas por algunos autores, en este caso para clima laboral la búsqueda de información se realizó a través de las siguientes dimensiones que propone el cuestionario de clima laboral elaborado bajo el enfoque de los autores Litwin y Stringer, donde presentan nueve dimensiones:

1. **Estructura:** El sentimiento que tienen los colaboradores acerca de la normativa que lleva la organización.

2. **Responsabilidad:** Incluyen características de los sentimientos de poder tomar decisiones solos.

3. **Recompensa:** Lograr obtener recompensas o incentivos sobre el trabajo bien realizado.

4. **Riesgo:** Sentimientos de riesgos que puedan existir en la organización.

5. **Calidez:** Conlleva características sociales de amistad y grupos de interacción en la organización.

6. **Apoyo:** Se trata de la ayuda mutua entre todos los miembros de la organización sin distinción de jerarquías.

7. **Normas:** Percepción de cómo se llevan las normas y exigencias en el rendimiento de los trabajadores.

8. **Conflicto:** Énfasis en tomar opiniones sin importar los diferentes puntos de vista de cada uno de los colaboradores con el afán de solucionar conflictos.

9. **Identidad:** Sentimiento de pertenencia a la organización.

En cambio, para cultura organizacional se empleó la búsqueda de información con las dimensiones que propone el Doctor Daniel Denison, en su cuestionario de cultura organizacional, estas son las siguientes:

1. **Implicación:** Se trata de que las organizaciones otorguen poder a sus colaboradores para que participen en las decisiones, se muestren comprometidos y se logren considerar a sí mismo como un elemento importante para la organización, se incluyen las siguientes subescalas:

- Empoderamiento.
- Trabajo en equipo.

- Desarrollo de capacidades.

2. **Consistencia:** Se trata de los valores que se forman en la organización y sean coherentes entre sí para poder ayudar a la productividad personal y laboral, consta de las siguientes subescalas:

- Valores centrales.
- Acuerdo.
- Coordinación e integración.

3. **Adaptabilidad:** Se trata de tomar a sus clientes como guías, aprender de sus errores y continuamente introducir cambios que mejoren su desempeño en la organización, consta de los siguientes subdimensiones:

- Orientación al cambio.
- Orientación al cliente.
- Aprendizaje organizacional.

4. **Misión:** Se trata de tener clara la dirección y propósito de la organización, así como una templada visión del futuro y consta de las siguientes subescalas:

- Dirección y propósito estratégico.
- Metas y objetivos.
- Visión. (Bonavia, 2016)

6. HIPÓTESIS O SUPUESTOS

- Supuesto de investigación

- El clima y la cultura organizacional se desarrollan de manera efectiva en la Unidad Educativa Ciudad de Girón.

- Supuestos derivados
 - La calidad del clima y la cultura organizacional son elementos esenciales para la productividad laboral.
 - Las dimensiones que conforman la Cultura y Clima organizacional se desarrollan de manera efectiva en la Unidad Educativa Ciudad de Girón.
 - Los elementos que conforman la Cultura y Clima organizacional fomentan la productividad, la comodidad y el desarrollo personal de los colaboradores de la Unidad Educativa Ciudad de Girón.

7. MARCO METODOLÓGICO

La investigación se realizó través de un enfoque cualitativo; en el que se buscará obtener y describir información sobre las percepciones, actitudes y creencias compartidas por los miembros del personal de la Unidad Educativa Ciudad de Girón con respecto a su entorno laboral, aplicando las dimensiones planteadas por los autores tanto para clima como para cultura organizacional.

La investigación emplea una tipología descriptiva, pues se busca exponer las principales características, elementos y perspectivas del clima y cultura organizacional que estén presentes en la Unidad Educativa Ciudad de Girón.

Entre los instrumentos con los cuales logramos obtener la información se encuentran:

La observación: Al momento de desarrollar los cuestionarios de auto aplicación, se logró también observar patrones de comportamiento, costumbres, conductas y actitudes ante ciertas situaciones que se presentaron en ese momento y que mantienen relación con las dimensiones y elementos que conforman la Cultura y Clima organizacional.

Además, para conocer la percepción, opiniones y comentarios de cada uno de los colaboradores se emplearon los siguientes cuestionarios:

Para analizar el Clima laboral se plantea utilizar un cuestionario de 53 ítems, elaborado por Litwin y Stringer analizando 9 dimensiones que según el autor conforma una composición completa sobre el clima organizacional:

1. Estructura	6. Apoyo
2. Responsabilidad	7. Normas
3. Recompensa	8. Conflicto
4. Riesgo	9. Identidad
5. Calidez	

Para examinar la cultura organizacional se aplicará un cuestionario de 60 ítems en base al autor Denison con sus 4 dimensiones para medir cultura organizacional:

1.	Implicación.
2.	Consistencia.
3.	Adaptabilidad.
4.	Misión.

Para el plan de análisis este estudio se realiza efectuando los siguientes pasos:

1. Diseñar la propuesta de Investigación, consiguiendo permisos en la institución y conociendo la viabilidad y factibilidad de la realización de este proyecto.
2. Aplicar los cuestionarios posteriormente de ser aceptados por el tutor de trabajo de titulación.
3. Tabular los datos mediante herramientas digitales, logrando agrupar por dimensiones, subdimensiones y resultados globales en el caso del cuestionario de cultura

organizacional y para Clima organizacional agrupar los datos mediante ítems y dimensiones.

4. Realizar el análisis de los resultados para su posterior interpretación basando este proceso en el marco teórico y en el manual de aplicación y calificación de cada cuestionario.
5. Realizar conclusiones sobre los resultados obtenidos relacionándolo con todo el marco teórico sobre Clima y Cultura organizacional.

8. POBLACIÓN Y MUESTRA

La presente investigación está ejecutada con la participación de todo el personal de la Unidad Educativa Ciudad de girón, en la cual se contó con veinte y nueve docentes, algunos de ellos desempeñando doble función como es el caso de los colaboradores que a la par de ser docentes se encontraban desempeñando funciones administrativas de Rector, vicerrector e inspector, además se logró obtener la colaboración de la coordinadora del DECE y de un colaborador del área de limpieza (Conserje).

A continuación, se presenta una tabla descriptiva de los participantes en el estudio.

Tabla 4 Población del estudio Clima y Cultura Organizacional de la Unidad Educativa Ciudad de Girón.

Cargo	N ° DE PARTICIPANTES
Docentes	
Rector	
Vicerrector	29
Inspector	
Coordinador del departamento DECE	1
Personal de limpieza (Conserje)	1
Elaboración propia.	

9. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DESCRIPTIVOS

A continuación, se presentan los datos obtenidos mediante la aplicación de cada encuesta para identificar percepciones y conocer la cultura y clima organizacional de la Unidad Educativa Ciudad de Girón.

9.1. Resultados del cuestionario Cultura Organizacional de Daniel Denison.

Mediante la aplicación del cuestionario de cultura organizacional se logró obtener los siguientes datos organizados por dimensiones, subdimensiones y por último de manera global.

9.1.1. Dimensión 1. Implicación

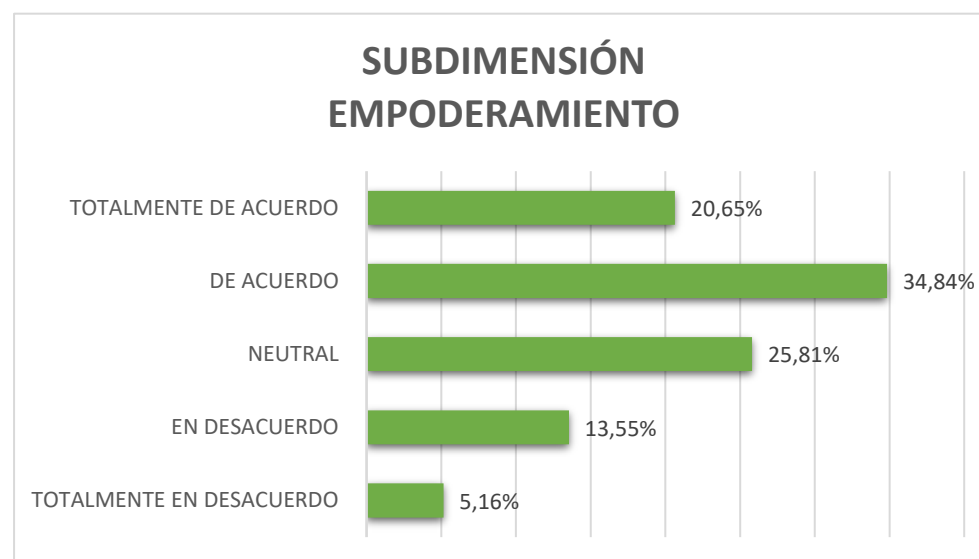
Subdimensión 1. Empoderamiento

Tabla 5 Resultados Subdimensión Empoderamiento.

DIMENSIÓN 1. IMPLICACIÓN						
SUBDIMENSIÓN EMPODERAMIENTO						
N° de ITEM	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL, DE ENCUESTADOS
ITEM 1	2	4	10	8	7	31
ITEM 2	2	4	7	12	6	31
ITEM 3	1	4	9	11	6	31
ITEM 4	1	2	11	13	4	31
ITEM 5	2	7	3	10	9	31
Total	8	21	40	54	32	155
PONDERACIÓN	5,16%	13,55%	25,81%	34,84%	20,65%	100,00%

Nota: Se presenta la frecuencia para cada ítem perteneciente al subdimensión Empoderamiento, al igual que su ponderación.

Ilustración 2 Grafico subdimensión Empoderamiento



Nota: Se presentan los resultados mediante porcentaje para la dimensión Empoderamiento.

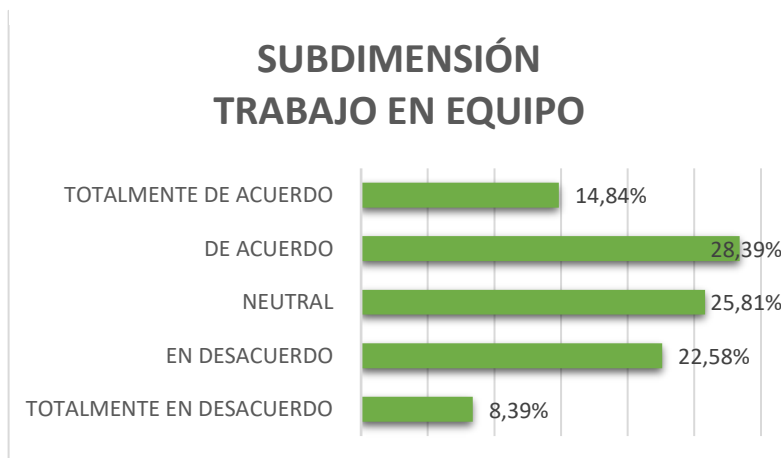
Subdimensión 2. Trabajo en equipo.

Tabla 6 Resultados subdimensión Trabajo en equipo

DIMENSIÓN 1. IMPLICACIÓN						
SUBDIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO						
N° de ITEM	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL, DE ENCUESTADOS
ITEM 6	1	7	9	10	4	31
ITEM 7	2	6	9	8	6	31
ITEM 8	4	8	5	11	3	31
ITEM 9	5	3	12	7	4	31
ITEM 10	1	11	5	8	6	31
Total	13	35	40	44	23	155
PONDERACIÓN						
N	8,39%	22,58%	25,81%	28,39%	14,84%	100,00%

Nota: Se presenta la frecuencia para cada ítem perteneciente al subdimensión Trabajo en equipo, al igual que su ponderación.

Ilustración 3 Grafico Subdimensión Trabajo en Equipo



Nota: Se presentan los resultados mediante porcentaje para la Subdimensión Trabajo en Equipo.

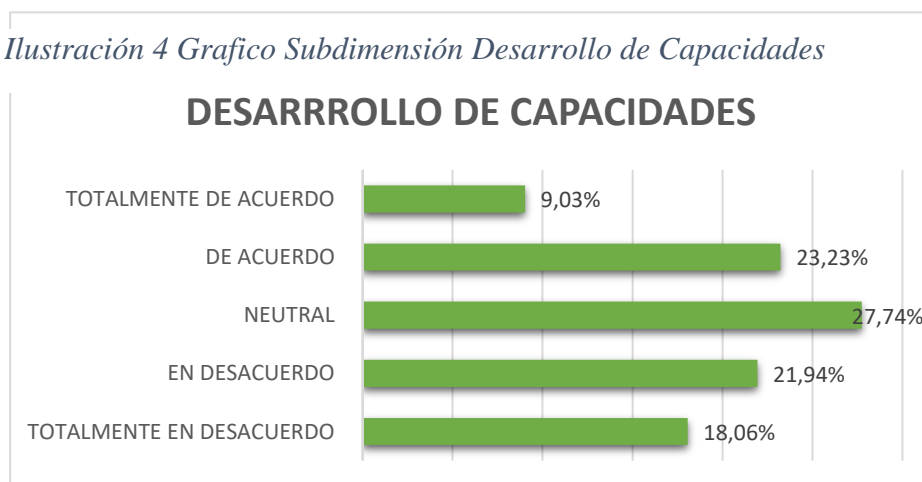
Subdimensión 3. Desarrollo de capacidades

Tabla 7 Resultados Subdimensión Desarrollo de Capacidades

DIMENSIÓN 1. IMPLICACIÓN						
SUBDIMENSIÓN DESARROLLO DE CAPACIDADES						
N° de ITEM	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL, DE ENCUESTADOS
ITEM 11	4	2	10	11	4	31
ITEM 12	7	10	8	5	1	31
ITEM 13	8	9	10	4	0	31
ITEM 14	4	3	9	10	5	31
ITEM 15	5	10	6	6	4	31
Total	28	34	43	36	14	155
PONDERACIÓN	18,06%	21,94%	27,74%	23,23%	9,03%	100,00%

Nota: Se presenta la frecuencia para cada ítem perteneciente al subdimensión Desarrollo de Capacidades, al igual que su ponderación.

Ilustración 4 Grafico Subdimensión Desarrollo de Capacidades



Nota: Se presentan los resultados mediante porcentaje para la Subdimensión Desarrollo de Capacidades.

9.1.2. Dimensión 2. Consistencia.

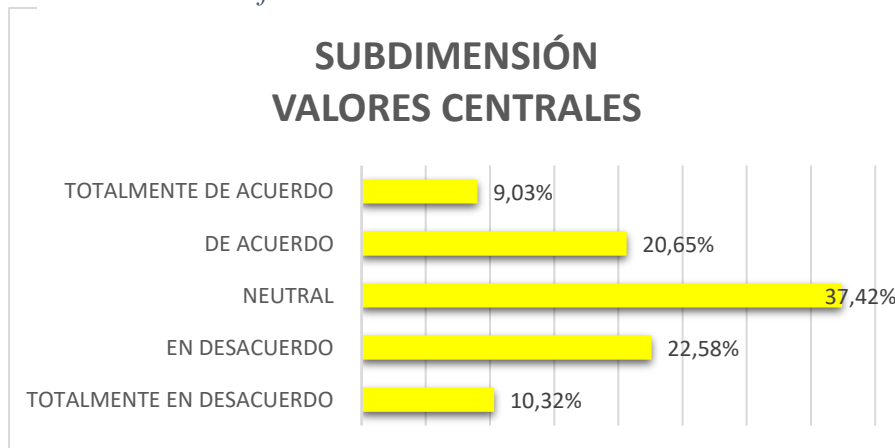
Subdimensión 1. Valores centrales

Tabla 8 Resultados Subdimensión Valores Centrales

DIMENSIÓN 2. CONSISTENCIA						
SUBDIMENSIÓN VALORES CENTRALES						
N° de ITEM	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL, DE ENCUESTADOS
ITEM 16	2	11	12	5	1	31
ITEM 17	3	4	16	7	1	31
ITEM 18	3	7	10	8	3	31
ITEM 19	3	7	9	9	3	31
ITEM 20	5	6	11	3	6	31
Total	16	35	58	32	14	155
PONDERACIÓN	10,32%	22,58%	37,42%	20,65%	9,03%	100,00%

Nota: Se presenta la frecuencia para cada ítem perteneciente al subdimensión Valores Centrales, al igual que su ponderación.

Ilustración 5 Grafico Subdimensión Valores Centrales



Nota: Se presentan los resultados mediante porcentaje para la Subdimensión Valores Centrales.

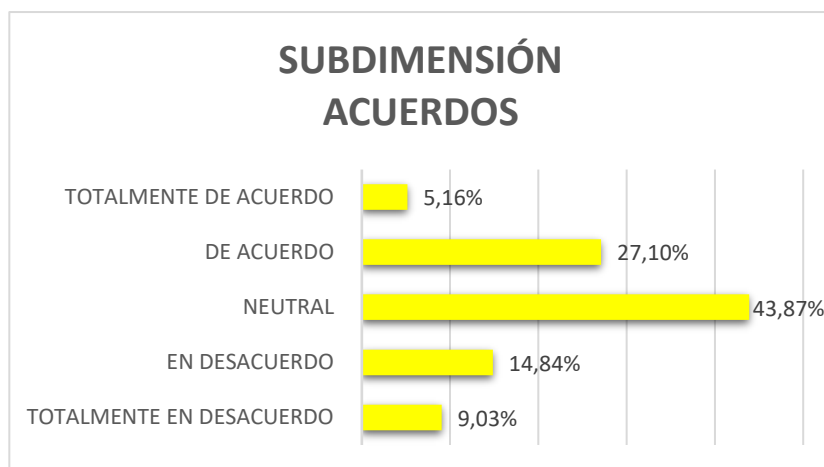
Subdimensión 2. Acuerdos.

Tabla 9 Resultados subdimensión Acuerdos

DIMENSIÓN 2. CONSISTENCIA						
SUBDIMENSIÓN ACUERDOS						
N° de ITEM	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL, DE ENCUESTADOS
ITEM 21	4	3	14	9	1	31
ITEM 22	4	5	14	8	0	31
ITEM 23	2	5	14	9	1	31
ITEM 24	1	6	15	7	2	31
ITEM 25	3	4	11	9	4	31
Total	14	23	68	42	8	155
PONDERACIÓN	9,03%	14,84%	43,87%	27,10%	5,16%	100,00%

Nota: Se presenta la frecuencia para cada ítem perteneciente al subdimensión Acuerdos, al igual que su ponderación.

Ilustración 6 Grafico Subdimensión Acuerdos



Nota: Se presentan los resultados mediante porcentaje para la Subdimensión Acuerdos.

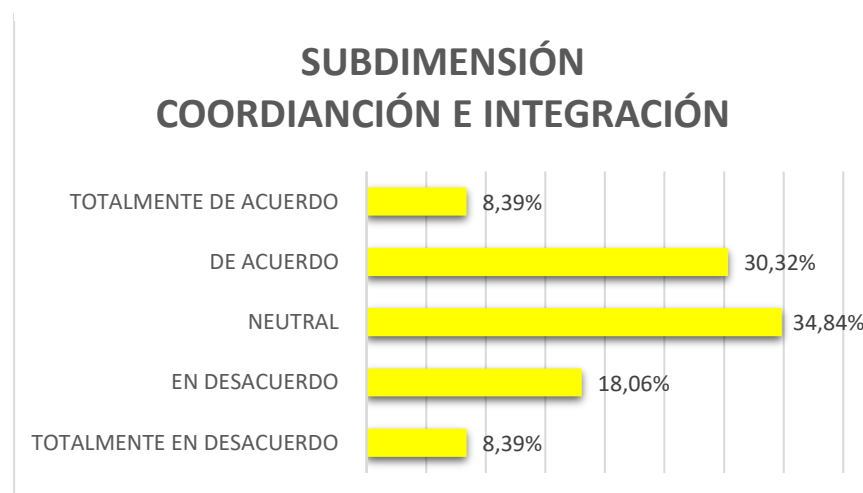
Subdimensión 3. Acuerdos. Coordinación e integración

Tabla 10 Resultados Subdimensión Coordinación e integración

DIMENSIÓN 2. CONSISTENCIA						
SUBDIMENSIÓN COORDIANCIÓN E INTEGRACIÓN						
N° de ITEM	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL, DE ENCUESTADOS
ITEM 26	2	3	5	16	5	31
ITEM 27	3	4	8	13	3	31
ITEM 28	3	7	12	9	0	31
ITEM 29	2	8	16	4	1	31
ITEM 30	3	6	13	5	4	31
Total	13	28	54	47	13	155
PONDERACIÓN	8,39%	18,06%	34,84%	30,32%	8,39%	100,00%

Nota: Se presenta la frecuencia para cada ítem perteneciente al subdimensión Coordinación e integración, al igual que su ponderación.

Ilustración 7 Grafico subdimensión Coordinación e Integración



Nota: Se presentan los resultados mediante porcentaje para la Subdimensión Coordinación e integración.

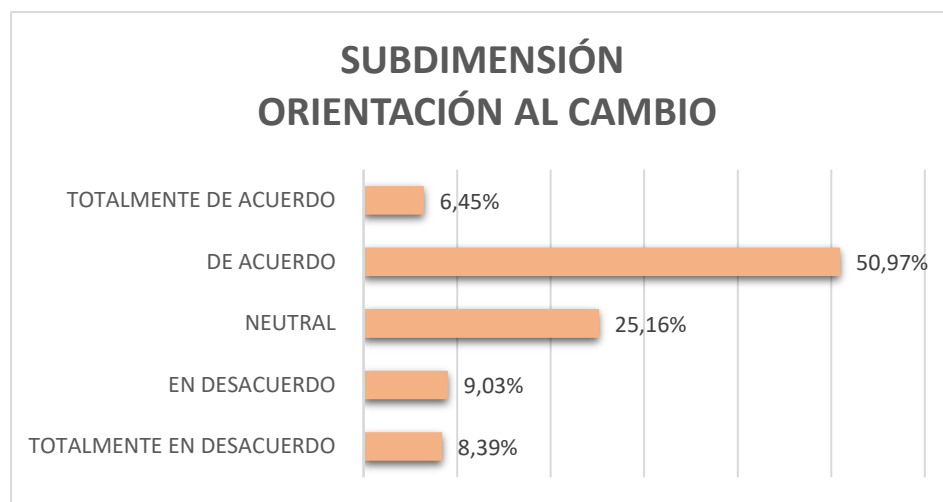
9.1.3. Dimensión 3. Adaptabilidad.
Subdimensión 1. Orientación al Cambio

Tabla 11 Resultados Subdimensión Orientación al Cambio

DIMENSIÓN 3. ADAPTABILIDAD							
SUBDIMENSIÓN ORIENTACIÓN AL CAMBIO							
N° de ITEM	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL, DE ENCUESTADOS	
ITEM 31	2	2	9	13	5	31	
ITEM 32	2	2	9	16	2	31	
ITEM 33	3	2	7	18	1	31	
ITEM 34	2	5	5	17	2	31	
ITEM 35	4	3	9	15	0	31	
Total	13	14	39	79	10	155	
PONDERACIÓN	8,39%	9,03%	25,16%	50,97%	6,45%	100,00%	

Nota: Se presenta la frecuencia para cada ítem perteneciente al subdimensión Orientación al cambio, al igual que su ponderación.

Ilustración 8 Grafico subdimensión Orientación al Cambio



Nota: Se presentan los resultados mediante porcentaje para la Orientación al Cambio.

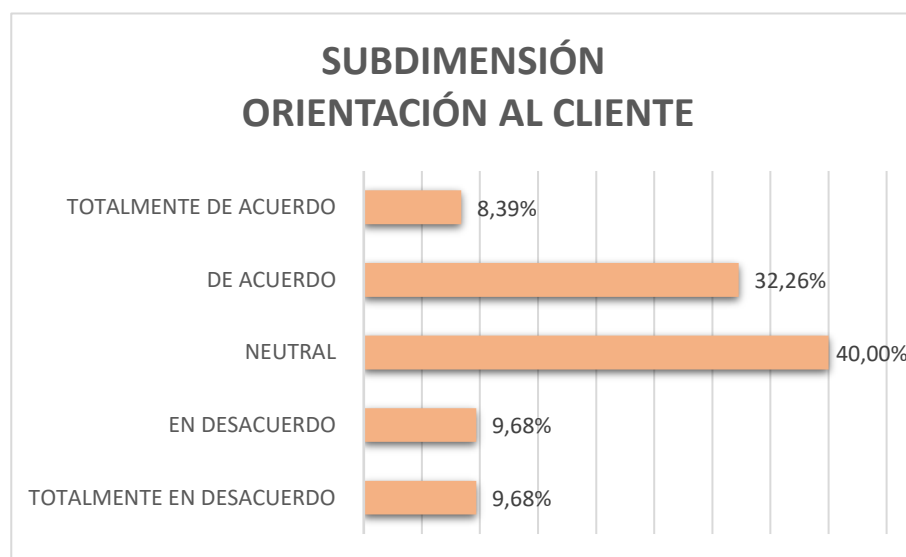
Subdimensión 2. Orientación al Cliente

Tabla 12 Resultados Subdimensión Orientación al Cliente

DIMENSIÓN 3. ADAPTABILIDAD						
SUBDIMENSIÓN ORIENTACIÓN AL CLIENTE						
N° de ITEM	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL, DE ENCUESTADOS
ITEM 36	2	2	16	9	2	31
ITEM 37	3	3	11	11	3	31
ITEM 38	3	3	9	14	2	31
ITEM 39	4	5	14	7	1	31
ITEM 40	3	2	12	9	5	31
Total	15	15	62	50	13	155
POMDERACIÓN	9,68%	9,68%	40,00%	32,26%	8,39%	100,00%

Nota: Se presenta la frecuencia para cada ítem perteneciente al subdimensión Orientación al cliente, al igual que su ponderación.

Ilustración 9 Grafico subdimensión Orientación al Cliente



Nota: Se presentan los resultados mediante porcentaje para el subdimensión Orientación al Cliente.

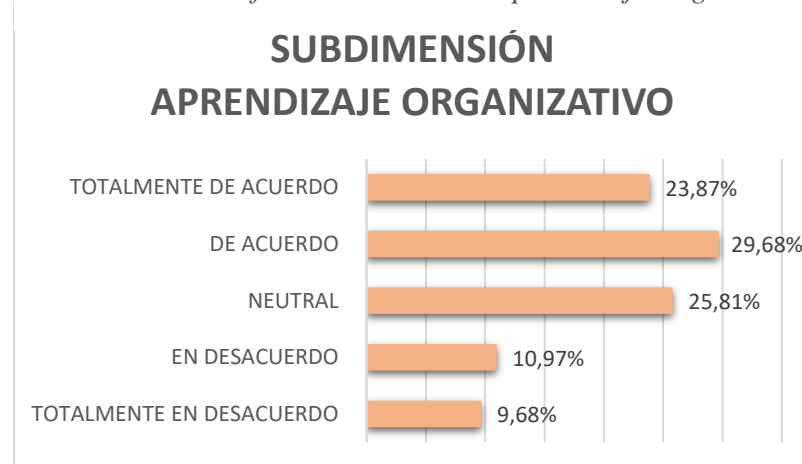
Subdimensión 3. Aprendizaje Organizativo.

Tabla 13 Resultados subdimensión Aprendizaje Organizativo

DIMENSIÓN 3. ADAPTABILIDAD						
SUBDIMENSIÓN APRENDIZAJE ORGANIZATIVO						
N° de ITEM	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL, DE ENCUESTADOS
ITEM 41	3	3	5	11	9	31
ITEM 42	2	5	10	7	7	31
ITEM 43	2	5	9	10	5	31
ITEM 44	3	1	7	8	12	31
ITEM 45	5	3	9	10	4	31
Total	15	17	40	46	37	155
PONDERACIÓN	9,68%	10,97%	25,81%	29,68%	23,87%	100,00%

Nota: Se presenta la frecuencia para cada ítem perteneciente al subdimensión Aprendizaje Organizativo, al igual que su ponderación.

Ilustración 10 Grafico subdimensión Aprendizaje Organizativo



Nota: Se presentan los resultados mediante porcentaje para subdimensión Aprendizaje Organizativo.

9.1.4. Dimensión 4. Misión

Subdimensión 1. Dirección y Propósitos Estratégicos

Tabla 14 Resultados subdimensión Dirección y Propósitos Estratégicos

DIMENSIÓN 4. MISIÓN						
SUBDIMENSIÓN DIRECCION Y PROPOSITOS ESTRATÉGICOS						
N° de ITEM	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL, DE ENCUESTADOS
ITEM 46	2	3	8	13	5	31
ITEM 47	3	4	11	10	3	31
ITEM 48	4	2	11	10	4	31
ITEM 49	3	3	11	12	2	31
ITEM 50	2	5	12	9	3	31
Total	14	17	53	54	17	155
PONDERACIÓN	9,03%	10,97%	34,19%	34,84%	10,97%	100,00%

Nota: Se presenta la frecuencia para cada ítem perteneciente al subdimensión Dirección y propósitos estratégicos, al igual que su ponderación.

Ilustración 11 Grafico subdimensión Dirección y Propósitos Estratégicos.



Nota: Se presentan los resultados mediante porcentaje para subdimensión Dirección y Propósitos Estratégicos.

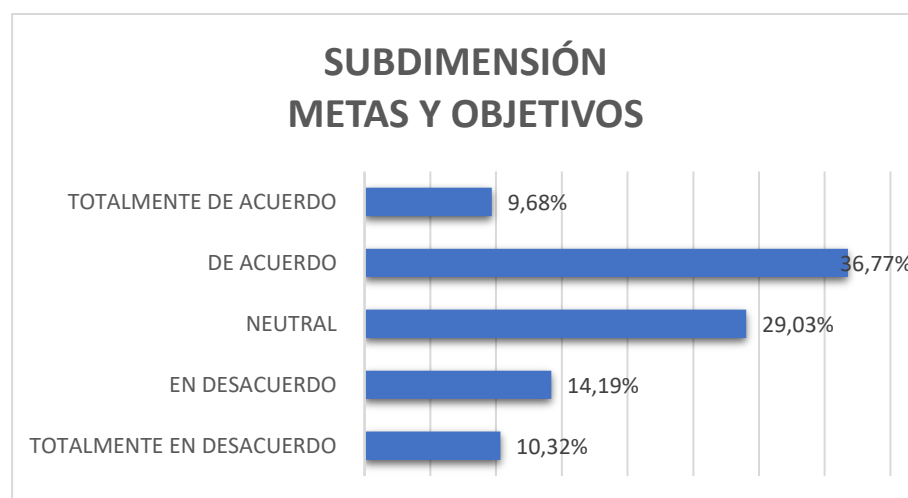
Subdimensión 2. Metas y Objetivos

Tabla 15 Resultados subdimensión Metas y Objetivos

DIMENSIÓN 4. MISIÓN						
SUBDIMENSIÓN METAS Y OBJETIVOS						
N° de ITEM	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL, DE ENCUESTADOS
ITEM 51	3	4	10	11	3	31
ITEM 52	3	4	11	11	2	31
ITEM 53	3	5	7	12	4	31
ITEM 54	4	3	7	15	2	31
ITEM 55	3	6	10	8	4	31
Total	16	22	45	57	15	155
PONDERACIÓN	10,32%	14,19%	29,03%	36,77%	9,68%	100,00%

Nota: Se presenta la frecuencia para cada ítem perteneciente al subdimensión Metas y Objetivos, al igual que su ponderación.

Ilustración 12 Gráfico subdimensión Metas y Objetivos



Nota: Se presentan los resultados mediante porcentaje para subdimensión Metas y Objetivos.

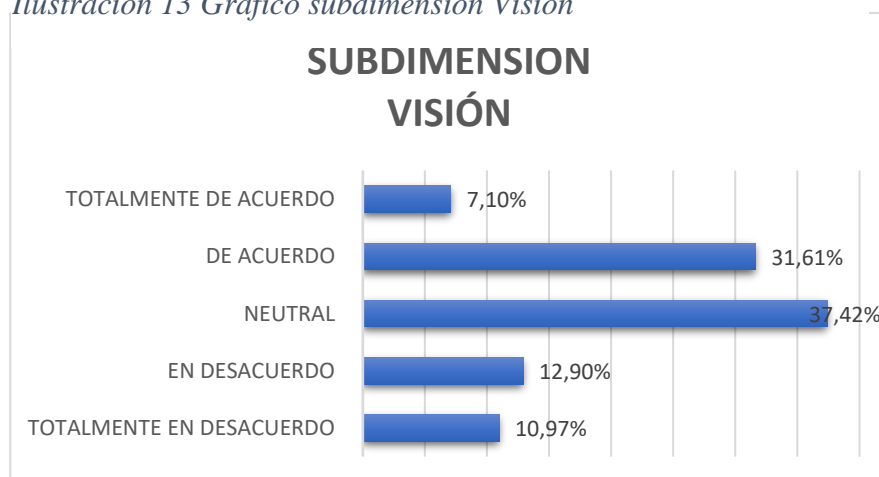
Subdimensión 3. Visión

Tabla 16 Resultados subdimensión Visión

DIMENSIÓN 4. MISIÓN						
SUBDIMENSIÓN VISIÓN						
N° de ÍTEM	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL, DE ENCUESTADOS
ITEM 56	3	3	11	11	3	31
ITEM 57	3	4	9	12	3	31
ITEM 58	5	4	14	8	0	31
ITEM 59	3	4	13	9	2	31
ITEM 60	3	5	11	9	3	31
Total	17	20	58	49	11	155
PONDERACIÓN	10,97%	12,90%	37,42%	31,61%	7,10%	100,00%

Nota: Se presenta la frecuencia para cada ítem perteneciente al subdimensión Visión, al igual que su ponderación.

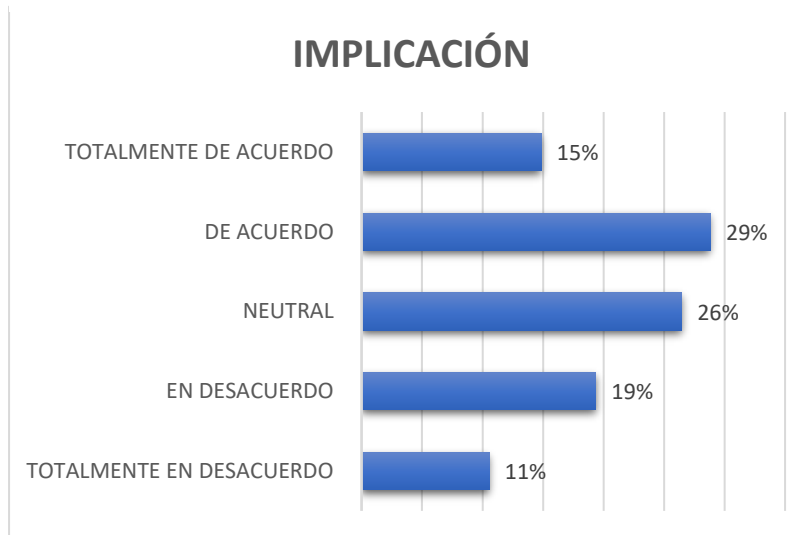
Ilustración 13 Grafico subdimensión Visión



Nota: Se presentan los resultados mediante porcentaje para subdimensión Visión.

9.1.5. Presentación de resultados generales por dimensiones
Dimensión Implicación

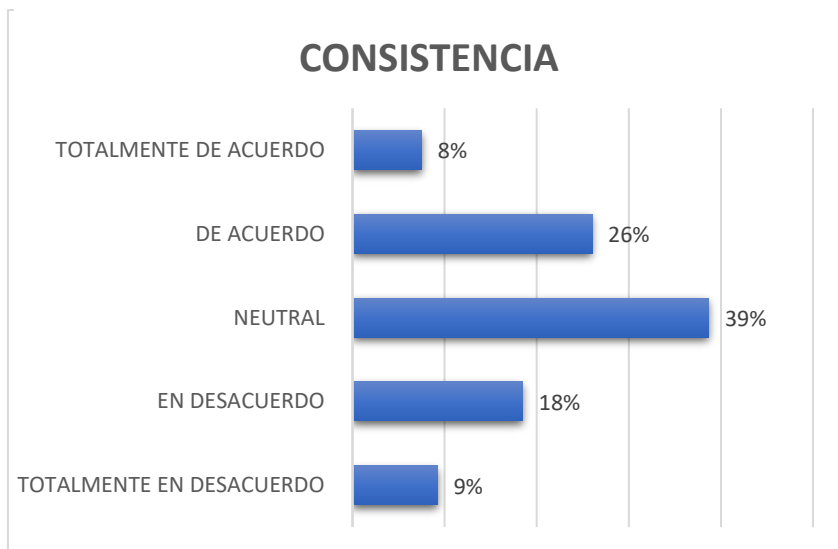
Ilustración 14 Grafico Dimensión Implicación



Nota: Se presentan los resultados globales de la dimensión Implicación.

Dimensión Consistencia

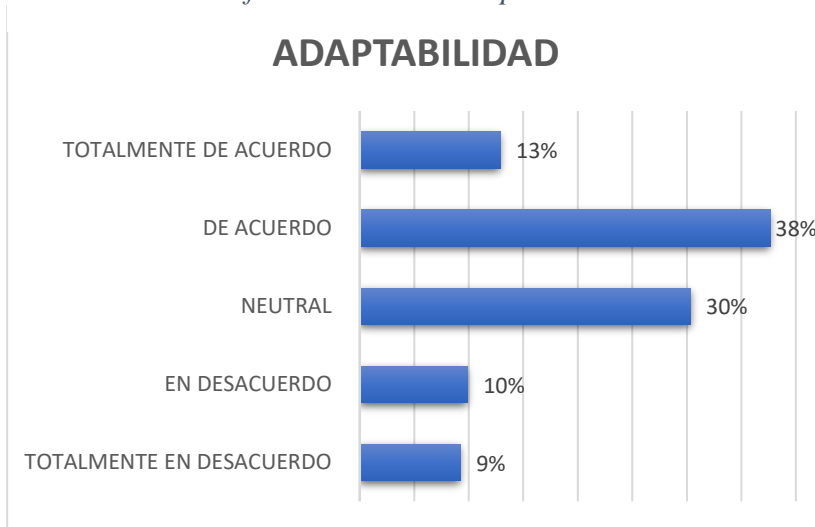
Ilustración 15 Grafico Dimensión Consistencia



Nota: Se presentan los resultados globales de la dimensión Consistencia.

Dimensión adaptabilidad

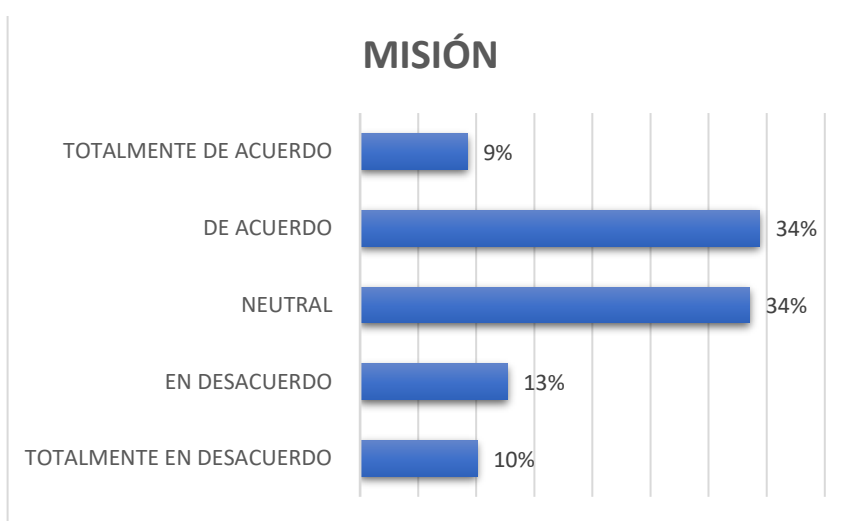
Ilustración 16 Grafico Dimensión Adaptabilidad



Nota: Se presentan los resultados globales de la dimensión Adaptabilidad.

Dimensión Misión

Ilustración 17 Grafico Dimensión Misión



Nota: Se presentan los resultados globales de la dimensión Misión.

9.2. Resultados del cuestionario Clima Organizacional de Litwin Y Stringer

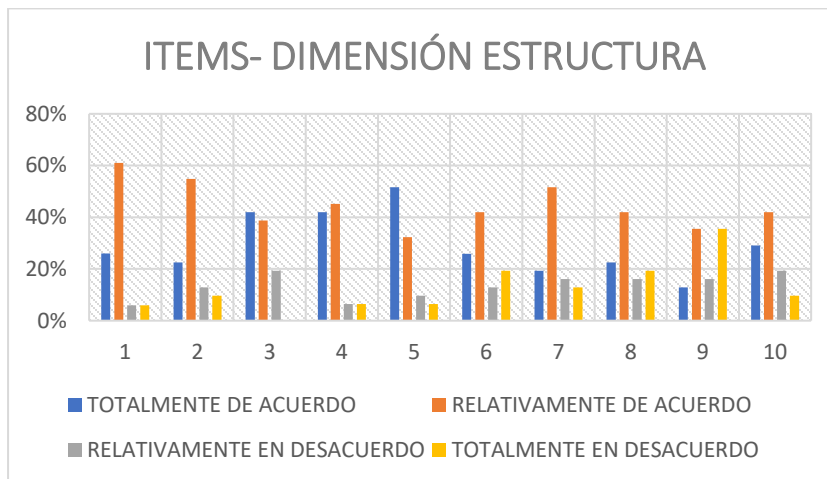
9.2.1. Dimensión Estructura

Tabla 17 Resultados Dimensión Estructura

PONDERACIONES DIMENSIÓN ESTRUCTURA				
ITEM °	TOTALMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	26%	61%	6%	6%
2	23%	55%	13%	10%
3	42%	39%	19%	0%
4	42%	45%	6%	6%
5	52%	32%	10%	6%
6	26%	42%	13%	19%
7	19%	52%	16%	13%
8	23%	42%	16%	19%
9	13%	35%	16%	35%
10	29%	42%	19%	10%

Nota: Se presentan los resultados en porcentaje de cada ITEM correspondiente a la dimensión Estructura.

Ilustración 18 Grafico Dimensión Estructura



Nota: Se presenta el grafico de los resultados por Ítem de la Dimensión Estructura.

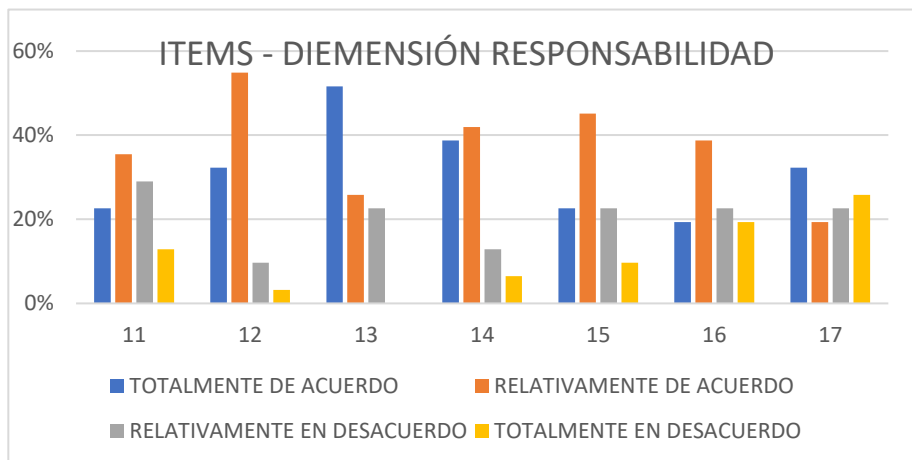
9.2.2. Dimensión Responsabilidad

Tabla 18 Resultados Dimensión Responsabilidad

PONDERACIONES DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD				
ITEM	TOTALMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
11	23%	35%	29%	13%
12	32%	55%	10%	3%
13	52%	26%	23%	0%
14	39%	42%	13%	6%
15	23%	45%	23%	10%
16	19%	39%	23%	19%
17	32%	19%	23%	26%

Nota: Se presentan los resultados en porcentaje de cada ITEM correspondiente a la dimensión Responsabilidad.

Ilustración 19 Grafico Dimensión Responsabilidad



Nota: Se presenta el grafico de los resultados por Ítem de la Dimensión responsabilidad.

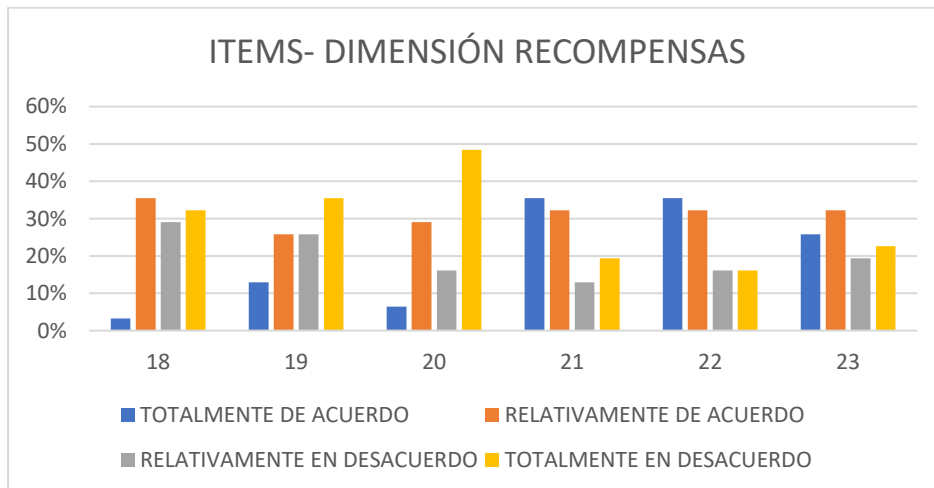
9.2.3. Dimensión Recompensas

Tabla 19 Resultados Dimensión Recompensas

PONDERACIONES DIMENSIÓN RECOMPENSAS				
ITEM	TOTALMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
18	3%	35%	29%	32%
19	13%	26%	26%	35%
20	6%	29%	16%	48%
21	35%	32%	13%	19%
22	35%	32%	16%	16%
23	26%	32%	19%	23%

Nota: Se presentan los resultados en porcentaje de cada ITEM correspondiente a la dimensión Recompensas.

Ilustración 20 Grafico Dimensión Recompensas



Nota: Se presenta el grafico de los resultados por ítem de la Dimensión recompensas.

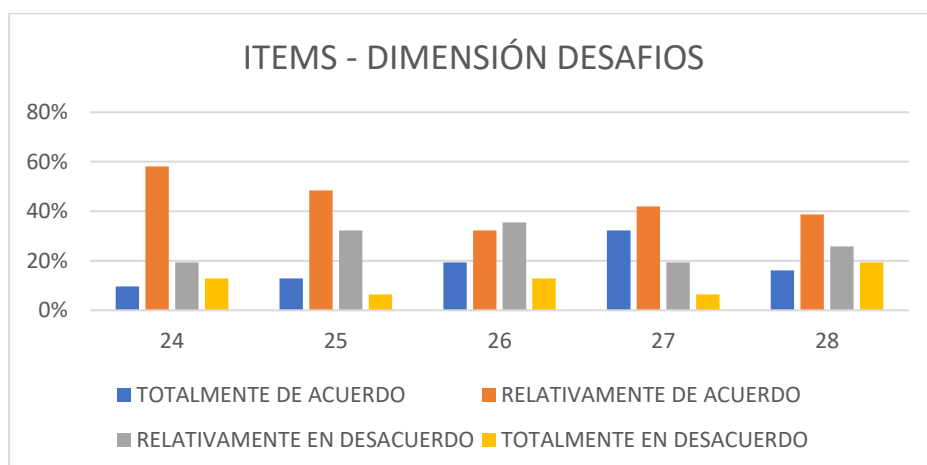
9.2.4. Dimensión Desafíos

Tabla 20 Resultados Dimensión Desafíos

PONDERACIONES DIMENSIÓN DESAFIOS				
ITEM	TOTALMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
24	10%	58%	19%	13%
25	13%	48%	32%	6%
26	19%	32%	35%	13%
27	32%	42%	19%	6%
28	16%	39%	26%	19%

Nota: Se presentan los resultados en porcentaje de cada ITEM correspondiente a la dimensión desafíos.

Ilustración 21 Grafico Dimensión Desafíos



Nota: Se presenta el grafico de los resultados por ítem de la Dimensión desafíos.

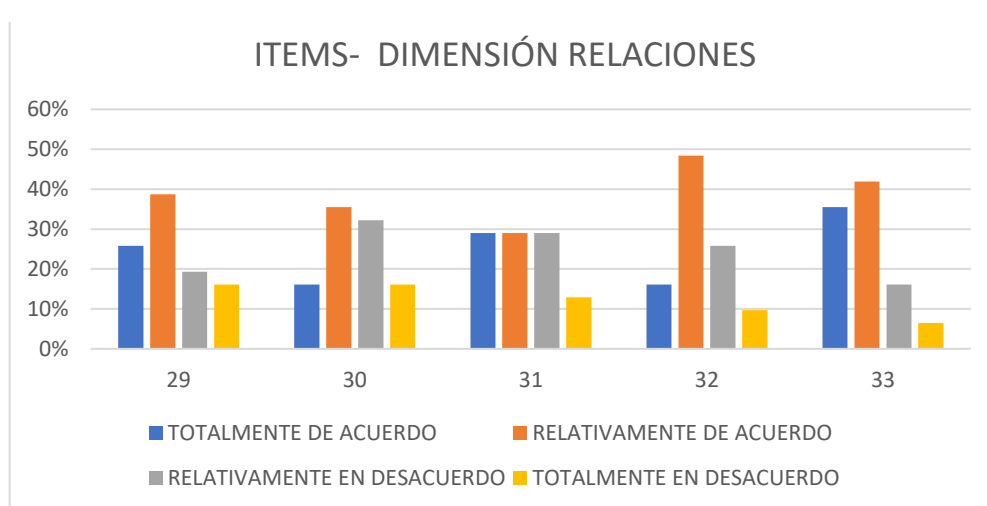
9.2.5. Dimensión relaciones

Tabla 21 Resultados Dimensión Relaciones

PONDERACIONES DIMENSIÓN RELACIONES				
ITEM	TOTALMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
29	26%	39%	19%	16%
30	16%	35%	32%	16%
31	29%	29%	29%	13%
32	16%	48%	26%	10%
33	35%	42%	16%	6%

Nota: Se presentan los resultados en porcentaje de cada ITEM correspondiente a la dimensión relaciones.

Ilustración 22 Grafico Dimensión Relaciones



Nota: Se presenta el grafico de los resultados por Ítem de la Dimensión Relaciones.

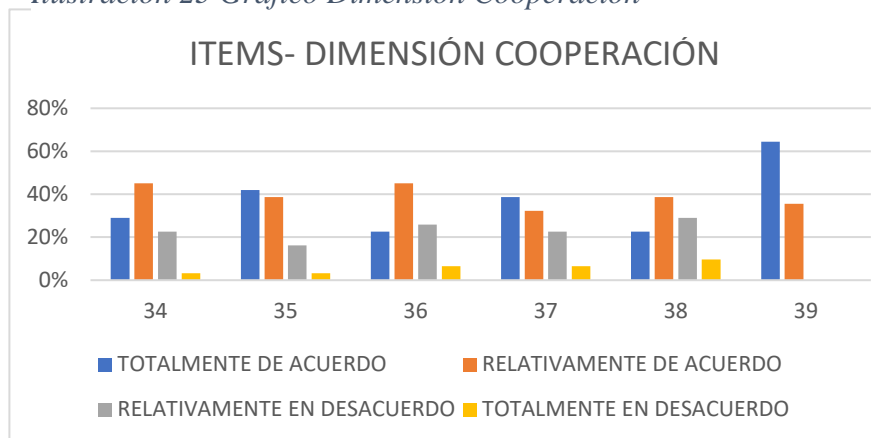
9.2.6. Dimensión cooperación

Tabla 22 Resultados Dimensión Cooperación

PONDERACIONES DIMENSIÓN COOPERACIÓN				
ITEM	TOTALMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
34	29%	45%	23%	3%
35	42%	39%	16%	3%
36	23%	45%	26%	6%
37	39%	32%	23%	6%
38	23%	39%	29%	10%
39	65%	35%	0%	0%

Nota: Se presentan los resultados en porcentaje de cada ITEM correspondiente a la dimensión Cooperación.

Ilustración 23 Grafico Dimensión Cooperación



Nota: Se presenta el grafico de los resultados por Ítem de la Dimensión Cooperación.

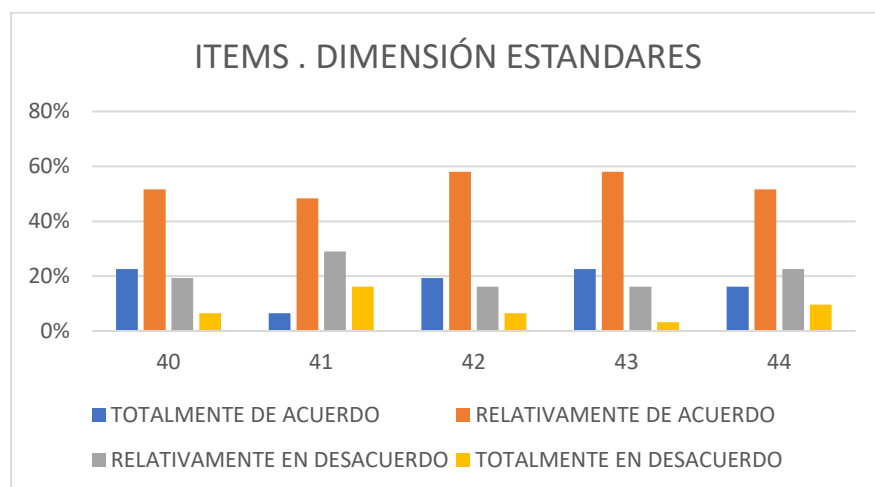
9.2.7. Dimensión Estándares

Tabla 23 Resultados Dimensión Estándares

PONDERACIONES DIMENSIÓN ESTANDARES				
ITEM	TOTALMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
40	23%	52%	19%	6%
41	6%	48%	29%	16%
42	19%	58%	16%	6%
43	23%	58%	16%	3%
44	16%	52%	23%	10%

Nota: Se presentan los resultados en porcentaje de cada ITEM correspondiente a la dimensión Estándares.

Ilustración 24 Grafico Dimensión Estándares



Nota: Se presenta el grafico de los resultados por Ítem de la Dimensión Estándares.

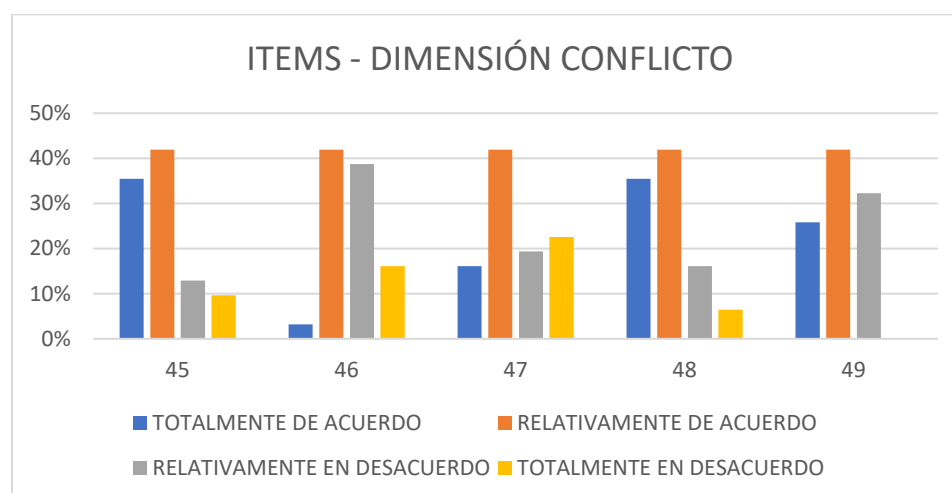
9.2.8. Dimensión Conflicto

Tabla 24 Resultados Dimensión Conflicto

PONDERACIONES DIMENSIÓN CONFLICTO				
ITEM	TOTALMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
45	35%	42%	13%	10%
46	3%	42%	39%	16%
47	16%	42%	19%	23%
48	35%	42%	16%	6%
49	26%	42%	32%	0%

Nota: Se presentan los resultados en porcentaje de cada ITEM correspondiente a la dimensión Conflicto.

Ilustración 25 Grafico Dimensión Conflicto



Nota: Se presenta el grafico de los resultados por Ítem de la Dimensión Conflicto.

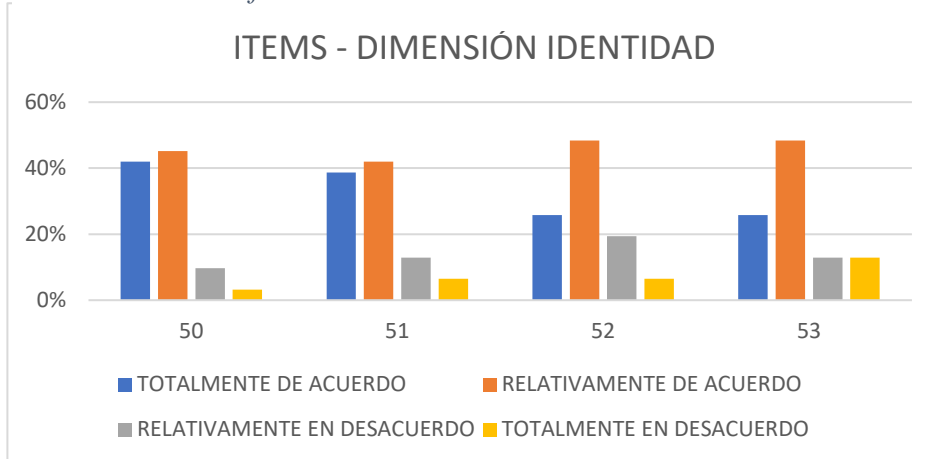
9.2.9. Dimensión Identidad

Tabla 25 Resultados Dimensión Identidad

PONDERACIONES DIMENSIÓN IDENTIDAD				
ITEM	TOTALMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
50	42%	45%	10%	3%
51	39%	42%	13%	6%
52	26%	48%	19%	6%
53	26%	48%	13%	13%

Nota: Se presentan los resultados en porcentaje de cada ITEM correspondiente a la dimensión Identidad.

Ilustración 26 Grafico Dimensión Identidad



Nota: Se presenta el grafico de los resultados por Ítem de la Dimensión Identidad.

10. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

10.1. Análisis de Resultados del Cuestionario Cultura Organizacional por Subdimensiones.

10.1.1. Dimensión Implicación

Subdimensión Empoderamiento

Mediante el análisis de los resultados encontramos que el 20.65% de los colaboradores se encuentra Totalmente de acuerdo, el 34.84% De acuerdo, el 25.81% con una votación Neutral, el 13.55% en Desacuerdo y el 5.16% de colaboradores con una votación de Totalmente en desacuerdo, todo esto en relación con el subdimensión Empoderamiento en la dimensión Implicación.

Con esto sabemos que en este subdimensión el 44.52% de colaboradores opina por debajo del neutro, mientras que el 55.49% se encuentra en un rango favorable.

Subdimensión Trabajo en Equipo

Mediante el análisis de los resultados encontramos que el 14.84% de los colaboradores se encuentra Totalmente de acuerdo, el 28.39% De acuerdo, el 25.81% con una votación Neutral, el 22.58% en Desacuerdo y el 8.39% de colaboradores con una votación de Totalmente en desacuerdo, todo esto en relación con el subdimensión Trabajo en equipo en la dimensión Implicación.

Con esto sabemos que en esta subdimensión el 56.78% de colaboradores opina por debajo del neutro, mientras que el 43.23% se encuentra en un rango favorable.

Subdimensión Desarrollo de Capacidades

Mediante el análisis de los resultados encontramos que el 9.03% de los colaboradores se encuentra Totalmente de acuerdo, el 23.23% De acuerdo, el 27.74% con una votación Neutral, el 21.94 % en Desacuerdo y el 18.06% de colaboradores con una votación de Totalmente en desacuerdo, todo esto en relación con el subdimensión Desarrollo de capacidades en la dimensión Implicación.

Con esto sabemos que en esta subdimensión el 68.74% de colaboradores opina por debajo del neutro, mientras que el 32,26% se encuentra en un rango favorable.

10.1.2. Dimensión Consistencia

Subdimensión Valores Centrales

Mediante el análisis de los resultados encontramos que el 9.03% de los colaboradores se encuentra Totalmente de acuerdo, el 20.65% De acuerdo, el 37.42 con una votación Neutral, el 22.58% en Desacuerdo y el 10.32% de colaboradores con una votación de Totalmente en

desacuerdo, todo esto en relación con el subdimensión Valores Centrales en la dimensión Consistencia.

Con esto sabemos que en esta Subdimensión el 70.32% de colaboradores opina por debajo del neutro, mientras que el 20.68% se encuentra en un rango favorable.

Subdimensión Acuerdos

Mediante el análisis de los resultados encontramos que el 5.16% de los colaboradores se encuentra Totalmente de acuerdo, el 27.10% De acuerdo, el 43.87% con una votación Neutral, el 14.84% en Desacuerdo y el 9.03% de colaboradores con una votación de Totalmente en desacuerdo, todo esto en relación con el subdimensión Acuerdos en la dimensión Consistencia.

Con esto sabemos que en esta Subdimensión el 67.74% de colaboradores opina por debajo del neutro, mientras que el 32.26% se encuentra en un rango favorable.

Subdimensión Coordinación e integración

Mediante el análisis de los resultados encontramos que el 8.39% de los colaboradores se encuentra Totalmente de acuerdo, el 30.32% De acuerdo, el 34.84% con una votación Neutral, el 18.06% en Desacuerdo y el 8.39% de colaboradores con una votación de Totalmente en desacuerdo, todo esto en relación con el subdimensión coordinación e integración en la dimensión Consistencia.

Con esto sabemos que en esta Subdimensión el 61.29% de colaboradores opina por debajo del neutro, mientras que el 38.71% se encuentra en un rango favorable.

10.1.3. Dimensión Adaptabilidad

Subdimensión Orientación al cambio

Mediante el análisis de los resultados encontramos que el 6.45% de los colaboradores se encuentra Totalmente de acuerdo, el 50.97% De acuerdo, el 25.16% con una votación Neutral, el 9.03% en Desacuerdo y el 8.39% de colaboradores con una votación de Totalmente en desacuerdo, todo esto en relación con el subdimensión Orientación al cambio en la dimensión Adaptabilidad.

Con esto sabemos que en esta Subdimensión el 42.58% de colaboradores opina por debajo del neutro, mientras que el 57.42% se encuentra en un rango favorable.

Subdimensión Orientación al cliente

Mediante el análisis de los resultados encontramos que el 8.39% de los colaboradores se encuentra Totalmente de acuerdo, el 32.26% De acuerdo, el 40% con una votación Neutral, el 9.68% en Desacuerdo y el 9.68% de colaboradores con una votación de Totalmente en desacuerdo, todo esto en relación con el subdimensión Orientación al cliente en la dimensión Adaptabilidad.

Con esto sabemos que en esta Subdimensión el 59.36% de colaboradores opina por debajo del neutro, mientras que el 40.65% se encuentra en un rango favorable.

Subdimensión Aprendizaje Organizativo

Mediante el análisis de los resultados encontramos que el 23.87% de los colaboradores se encuentra Totalmente de acuerdo, el 29.68% De acuerdo, el 25.81% con una votación Neutral, el 10.97% en Desacuerdo y el 9.68% de colaboradores con una votación de Totalmente en

desacuerdo, todo esto en relación con el subdimensión Aprendizaje Organizativo en la dimensión Adaptabilidad.

Con esto sabemos que en esta Subdimensión el 46.46% de colaboradores opina por debajo del neutro, mientras que el 53.55% se encuentra en un rango favorable.

10.1.4. Dimensión Misión

Subdimensión Dirección y propósitos estratégicos

Mediante el análisis de los resultados encontramos que el 10.97% de los colaboradores se encuentra Totalmente de acuerdo, el 34.84% De acuerdo, el 34.19% con una votación Neutral, el 10.97% en Desacuerdo y el 9.03% de colaboradores con una votación de Totalmente en desacuerdo, todo esto en relación con el subdimensión Dirección y Propósitos Estratégicos en la dimensión Misión.

Con esto sabemos que en esta Subdimensión el 54.19% de colaboradores opina por debajo del neutro, mientras que el 45.81% se encuentra en un rango favorable.

Subdimensión Metas y Objetivos

Mediante el análisis de los resultados encontramos que el 9.68% de los colaboradores se encuentra Totalmente de acuerdo, el 36.77% De acuerdo, el 29.03% con una votación Neutral, el 14.19% en Desacuerdo y el 10.32% de colaboradores con una votación de Totalmente en desacuerdo, todo esto en relación con el subdimensión Metas y Objetivos en la dimensión Misión.

Con esto sabemos que en esta Subdimensión el 53.54% de colaboradores opina por debajo del neutro, mientras que el 46.45% se encuentra en un rango favorable.

Subdimensión Visión

Mediante el análisis de los resultados encontramos que el 7.10% de los colaboradores se encuentra Totalmente de acuerdo, el 31.61% De acuerdo, el 37.42% con una votación Neutral, el 12.90% en Desacuerdo y el 10.97% de colaboradores con una votación de Totalmente en desacuerdo, todo esto en relación con el subdimensión Visión en la dimensión Misión.

Con esto sabemos que en esta Subdimensión el 61.29% de colaboradores opina por debajo del neutro, mientras que el 38.71% se encuentra en un rango favorable.

10.2. Análisis de resultados generales por Dimensión.

10.2.1. Dimensión Implicación

Mediante el análisis de los resultados generales encontramos que el 15% de los colaboradores se encuentra Totalmente de acuerdo, el 29% De acuerdo, el 26% con una votación Neutral, el 19% en Desacuerdo y el 11% de colaboradores con una votación de Totalmente en desacuerdo, todo esto en relación con la Dimensión Implicación.

Con esto sabemos que en esta Dimensión el 56% de colaboradores opina por debajo del neutro, mientras que el 44% se encuentra en un rango favorable.

10.2.2. Dimensión Consistencia

Mediante el análisis de los resultados generales encontramos que el 8% de los colaboradores se encuentra Totalmente de acuerdo, el 26% De acuerdo, el 39% con una votación Neutral, el 18% en Desacuerdo y el 9% de colaboradores con una votación de Totalmente en desacuerdo, todo esto en relación con la Dimensión Consistencia.

Con esto sabemos que en esta Dimensión el 66% de colaboradores opina por debajo del neutro, mientras que el 34% se encuentra en un rango favorable.

10.2.3. Dimensión Adaptabilidad

Mediante el análisis de los resultados generales encontramos que el 13% de los colaboradores se encuentra Totalmente de acuerdo, el 38% De acuerdo, el 30% con una votación Neutral, el 10% en Desacuerdo y el 9% de colaboradores con una votación de Totalmente en desacuerdo, todo esto en relación con la Dimensión Adaptabilidad.

Con esto sabemos que en esta Dimensión el 49% de colaboradores opina por debajo del neutro, mientras que el 51% se encuentra en un rango favorable.

10.2.4. Dimensión Misión

Mediante el análisis de los resultados generales encontramos que el 9% de los colaboradores se encuentra Totalmente de acuerdo, el 34% De acuerdo, el 34% con una votación Neutral, el 13% en Desacuerdo y el 10% de colaboradores con una votación de Totalmente en desacuerdo, todo esto en relación con la Dimensión Misión.

Con esto sabemos que en esta Dimensión el 57% de colaboradores opina por debajo del neutro, mientras que el 43% se encuentra en un rango favorable.

10.3. Análisis de Resultados del Cuestionario Clima Organizacional

10.3.1. Dimensión Estructura

Mediante el análisis de resultados del Cuestionario Clima Organizacional encontramos que en los ítems correspondientes a esta dimensión los colaboradores tienen la siguiente percepción.

Ítem 1: 26% totalmente de acuerdo, 61% relativamente de acuerdo, 6% relativamente en desacuerdo y 6% totalmente en desacuerdo.

Ítem 2: 23% totalmente de acuerdo, 55% relativamente de acuerdo, 13% relativamente en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo.

Ítem 3: 42% totalmente de acuerdo, 39% relativamente de acuerdo, 19% relativamente en desacuerdo y 0% totalmente en desacuerdo.

Ítem 4: 42% totalmente de acuerdo, 45% relativamente de acuerdo, 6% relativamente en desacuerdo y 6% totalmente en desacuerdo.

Ítem 5: 52% totalmente de acuerdo, 32% relativamente de acuerdo, 10% relativamente en desacuerdo y 6% totalmente en desacuerdo.

Ítem 6: 26% totalmente de acuerdo, 42% relativamente de acuerdo, 13% relativamente en desacuerdo y 19% totalmente en desacuerdo.

Ítem 7: 19% totalmente de acuerdo, 52% relativamente de acuerdo, 16% relativamente en desacuerdo y 13% totalmente en desacuerdo.

Ítem 8: 23% totalmente de acuerdo, 42% relativamente de acuerdo, 16% relativamente en desacuerdo y 19% totalmente en desacuerdo.

Ítem 9: 13% totalmente de acuerdo, 35% relativamente de acuerdo, 16% relativamente en desacuerdo y 35% totalmente en desacuerdo.

Ítem 10: 29% totalmente de acuerdo, 42% relativamente de acuerdo, 19% relativamente en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo.

10.3.2. Dimensión Responsabilidad

Mediante el análisis de resultados del Cuestionario Clima Organizacional encontramos que en los ítems correspondientes a esta dimensión los colaboradores tienen la siguiente percepción.

Ítem 11: 23% totalmente de acuerdo, 35% relativamente de acuerdo, 29% relativamente en desacuerdo y 13% totalmente en desacuerdo.

Ítem 12: 32% totalmente de acuerdo, 55% relativamente de acuerdo, 10% relativamente en desacuerdo y 3% totalmente en desacuerdo.

Ítem 13: 52% totalmente de acuerdo, 26% relativamente de acuerdo, 23% relativamente en desacuerdo y 0% totalmente en desacuerdo.

Ítem 14: 39% totalmente de acuerdo, 42% relativamente de acuerdo, 13% relativamente en desacuerdo y 6% totalmente en desacuerdo.

Ítem 15: 23% totalmente de acuerdo, 45% relativamente de acuerdo, 23% relativamente en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo.

Ítem 16: 19% totalmente de acuerdo, 39% relativamente de acuerdo, 23% relativamente en desacuerdo y 19% totalmente en desacuerdo.

Ítem 17: 32% totalmente de acuerdo, 19% relativamente de acuerdo, 23% relativamente en desacuerdo y 26% totalmente en desacuerdo.

10.3.3. Dimensión Recompensas

Ítem 18: 3% totalmente de acuerdo, 35% relativamente de acuerdo, 29% relativamente en desacuerdo y 32% totalmente en desacuerdo.

Ítem 19: 13% totalmente de acuerdo, 26% relativamente de acuerdo, 26% relativamente en desacuerdo y 35% totalmente en desacuerdo.

Ítem 20: 6% totalmente de acuerdo, 29% relativamente de acuerdo, 16% relativamente en desacuerdo y 48% totalmente en desacuerdo.

Ítem 21: 35% totalmente de acuerdo, 32% relativamente de acuerdo, 13% relativamente en desacuerdo y 19% totalmente en desacuerdo.

Ítem 22: 35% totalmente de acuerdo, 32% relativamente de acuerdo, 16% relativamente en desacuerdo y 16% totalmente en desacuerdo.

Ítem 23: 26% totalmente de acuerdo, 32% relativamente de acuerdo, 19% relativamente en desacuerdo y 23% totalmente en desacuerdo.

10.3.4. Dimensión Desafíos

Ítem 24: 10% totalmente de acuerdo, 58% relativamente de acuerdo, 19% relativamente en desacuerdo y 13% totalmente en desacuerdo.

Ítem 25: 13% totalmente de acuerdo, 48% relativamente de acuerdo, 32% relativamente en desacuerdo y 6% totalmente en desacuerdo.

Ítem 26: 19% totalmente de acuerdo, 32% relativamente de acuerdo, 35% relativamente en desacuerdo y 6% totalmente en desacuerdo.

Ítem 27: 32% totalmente de acuerdo, 42% relativamente de acuerdo, 19% relativamente en desacuerdo y 6% totalmente en desacuerdo.

Ítem 28: 16% totalmente de acuerdo, 39% relativamente de acuerdo, 26% relativamente en desacuerdo y 19% totalmente en desacuerdo.

10.3.5. Dimensión Relaciones

Ítem 29: 26% totalmente de acuerdo, 39% relativamente de acuerdo, 19% relativamente en desacuerdo y 16% totalmente en desacuerdo.

Ítem 30: 16% totalmente de acuerdo, 35% relativamente de acuerdo, 32% relativamente en desacuerdo y 16% totalmente en desacuerdo.

Ítem 31: 29% totalmente de acuerdo, 29% relativamente de acuerdo, 29% relativamente en desacuerdo y 13% totalmente en desacuerdo.

Ítem 32: 16% totalmente de acuerdo, 48% relativamente de acuerdo, 26% relativamente en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo.

Ítem 33: 35% totalmente de acuerdo, 42% relativamente de acuerdo, 16% relativamente en desacuerdo y 6% totalmente en desacuerdo.

10.3.6. Dimensión Cooperación

Ítem 34: 29% totalmente de acuerdo, 45% relativamente de acuerdo, 23% relativamente en desacuerdo y 3% totalmente en desacuerdo.

Ítem 35: 42% totalmente de acuerdo, 39% relativamente de acuerdo, 16% relativamente en desacuerdo y 3% totalmente en desacuerdo.

Ítem 36: 23% totalmente de acuerdo, 45% relativamente de acuerdo, 26% relativamente en desacuerdo y 6% totalmente en desacuerdo.

Ítem 37: 39% totalmente de acuerdo, 32% relativamente de acuerdo, 23% relativamente en desacuerdo y 6% totalmente en desacuerdo.

Ítem 38: 23% totalmente de acuerdo, 39% relativamente de acuerdo, 29% relativamente en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo.

Ítem 39: 26% totalmente de acuerdo, 61% relativamente de acuerdo, 6% relativamente en desacuerdo y 6% totalmente en desacuerdo.

10.3.7. Dimensión Estándares

Ítem 40: 23% totalmente de acuerdo, 52% relativamente de acuerdo, 19% relativamente en desacuerdo y 6% totalmente en desacuerdo.

Ítem 41: 6% totalmente de acuerdo, 48% relativamente de acuerdo, 29% relativamente en desacuerdo y 16% totalmente en desacuerdo.

Ítem 42: 19% totalmente de acuerdo, 58% relativamente de acuerdo, 16% relativamente en desacuerdo y 6% totalmente en desacuerdo.

Ítem 43: 23% totalmente de acuerdo, 58% relativamente de acuerdo, 16% relativamente en desacuerdo y 3% totalmente en desacuerdo.

Ítem 44: 16% totalmente de acuerdo, 52% relativamente de acuerdo, 23% relativamente en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo.

10.3.8. Dimensión Conflicto

Ítem 45: 35% totalmente de acuerdo, 42% relativamente de acuerdo, 13% relativamente en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo.

Ítem 46: 3% totalmente de acuerdo, 42% relativamente de acuerdo, 39% relativamente en desacuerdo y 16% totalmente en desacuerdo.

Ítem 47: 16% totalmente de acuerdo, 42% relativamente de acuerdo, 19% relativamente en desacuerdo y 23% totalmente en desacuerdo.

Ítem 48: 35% totalmente de acuerdo, 42% relativamente de acuerdo, 16% relativamente en desacuerdo y 6% totalmente en desacuerdo.

Ítem 49: 26% totalmente de acuerdo, 42% relativamente de acuerdo, 32% relativamente en desacuerdo y 0% totalmente en desacuerdo.

10.3.9. Dimensión Identidad

Ítem 50: 42% totalmente de acuerdo, 45% relativamente de acuerdo, 10% relativamente en desacuerdo y 3% totalmente en desacuerdo.

Ítem 51: 39% totalmente de acuerdo, 42% relativamente de acuerdo, 13% relativamente en desacuerdo y 6% totalmente en desacuerdo.

Ítem 52: 26% totalmente de acuerdo, 48% relativamente de acuerdo, 19% relativamente en desacuerdo y 6% totalmente en desacuerdo.

Ítem 53: 26% totalmente de acuerdo, 48% relativamente de acuerdo, 13% relativamente en desacuerdo y 13% totalmente en desacuerdo.

11. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

11.1. Interpretación de resultados Cuestionario De Cultura Organizacional

Dando cumplimiento a uno de los objetivos específicos de este estudio, el cual hace referencia a examinar los elementos y dimensiones de la Cultura Organizacional presentes en la Unidad Educativa Ciudad de Girón se da a conocer las siguientes interpretaciones de los

resultados obtenidos gracias a la aplicación del Cuestionario de Daniel Denison por dimensiones y subdimensiones.

11.1.1. Interpretación por Dimensiones

Dimensión Implicación

Como ya se presentó, la Dimensión implicación demostró resultados del 56% de colaboradores opinando por debajo del neutro, mientras que el 44% se encuentra en un rango favorable de aceptación, lo cual basándonos en el Manual del propio cuestionario y toda la conceptualización del marco teórico podemos concluir que en La Unidad Educativa Ciudad de Girón existe una inconformidad con esta dimensión que supera el 50%, por tanto en la institución características como: el poder de los colaboradores, el sentido de pertenencia, la conformación de equipos para facilitar el trabajo y la participación en asuntos relacionados al cumplimiento de objetivos está presente pero con una significativa oportunidad de desarrollo, es decir estos elementos si se desarrollan en la vida laboral de los colaboradores, pero es necesario reforzarlos para mejorar la productividad laboral.

Dimensión Consistencia

Para la dimensión consistencia se obtuvieron datos del 66% de colaboradores opinando por debajo del neutro, mientras que el 34% se encuentra en un rango favorable, lo que nos indica que en la Unidad Educativa Ciudad De Girón esta dimensión se encuentra con problemas en su desarrollo, se concluye que en la Institución hace falta coordinación en las actividades a realizar, presentando rasgos de inestabilidad y desintegración, dando como resultado final un cierto grado de inconformidad.

Dimensión Adaptabilidad

En cuanto a la adaptabilidad en la Unidad Educativa Ciudad de Girón, se contaron con resultados un poco más favorables mostrando un 49% de colaboradores que opinan por debajo del neutro y 51% de acuerdo, lo cual nos indica que la institución está caracterizada por la capacidad de introducir cambios a nivel interno y externo mostrando mayor productividad al momento de enfrentar los mismo. Sin embargo, es importante mencionar que, aunque estas características muestren presencia entre los colaboradores de la institución debemos tomar en cuenta que los resultados no varían significativamente entre ser o no ser una institución abierta a los cambios ya que la diferencia es simplemente del 2%, por lo que se recomendaría potenciar esta dimensión para evitar un futuro descenso en el desarrollo de esta.

Dimensión Misión

En la dimensión que tiene que ver con el propósito y la dirección de metas y objetivos estratégicos los colaboradores de la Unidad Educativa Ciudad de Girón presentaron resultados del 57% por debajo del neutro y el 43% en un rango de aceptación, lo cual nos da a conocer que en la institución no se tiene claros los objetivos, las metas y el propósito hacia dónde quieren llegar como organización.

11.1.2. Interpretación por Subdimensiones

A continuación, se presenta la interpretación de resultados de una manera más completa, segregando la información por subdimensiones para identificar de manera más precisa los elementos fuertes y débiles de la Unidad Educativa Ciudad de Girón en cuanto a su Cultura Organizacional.

Dimensión Implicación

Subdimensión Empoderamiento: En la Institución los elementos del empoderamiento presentaron resultados del 44.52% por debajo del neutro, mientras que el 55.49% se encuentra en un rango favorable, lo cual nos indica que la Institución se caracteriza por poseer cualidades de compromiso con la organización, toma de decisiones, se logran sentir parte de la institución y demuestran una implicación de todos los colaboradores al momento de realizar actividades. Es importante mencionar que estas características se encuentran presentes, pero con necesidades de desarrollo debido a que la diferencia entre resultados favorables y desfavorables es casi mínima.

Subdimensión trabajo en equipo: En cambio el trabajo en equipo presentó un 56.78% por debajo del neutro, mientras que el 43.23% se encuentra en un rango favorable, lo cual nos indica que la cooperación entre grupos para realizar efectivamente su trabajo no es el fuerte de esta institución, sin embargo, el porcentaje favorable nos da a entender que algunos de los colaboradores si intentan y prefieren trabajaran en equipo.

Subdimensión desarrollo de capacidades: Esta subdimensión al presentar un 68.74% por debajo del neutro y un 32,26% en un rango favorable, nos dice que en la institución se encuentran inconformidades en la delegación de actividades, la falta de fomentación de las capacidades de cada colaborador y la gestión de capacitaciones para fortalecer el desarrollo de cada trabajador.

Dimensión Consistencia

Subdimensión Valores Centrales: En los valores centrales los colaboradores mostraron resultados del 70.32% por debajo del neutro y 20.68% en un rango favorable, lo cual nos indica que en la institución no están correctamente definidos valores que guíen a todo el personal en lo que es correcto y lo que no lo es.

Subdimensión Acuerdos: En el establecimiento de acuerdos los colaboradores presentaron resultados del 67.74% por debajo del neutro y 32.26% en un rango favorable, lo cual nos indica que la institución no se caracteriza por tener una forma clara de solucionar problemas y establecer consensos ante los mismos.

Subdimensión Coordinación e integración: En esta subdimensión los colaboradores presentaron resultados del 61.29% por debajo del neutro y 38.71% un rango favorable, lo cual nos indica que en la Institución no es sencillo encontrar coordinación para realizar ciertas actividades entre grupos de trabajo, además presenta falta de integración al momento de elaborar proyectos mostrando que trabajar solos les resulta más efectivo.

Dimensión Adaptabilidad

Subdimensión Orientación al cambio: Los colaboradores de la Institución en cuanto a la Orientación al cambio mostraron resultados del 42.58% por debajo del neutro y 57.42% en un rango favorable, lo cual nos indica que esta Institución se caracteriza por anticiparse adecuadamente a los cambios, adaptarse a las modas e interpreta correctamente su entorno actual y futuro.

Subdimensión orientación al cliente: En cuanto a la orientación al cliente los colaboradores presentaron resultados de 59.36% por debajo del neutro y 40.65% en un rango favorable, lo cual nos indica que la institución no se caracteriza por ser adaptativa hacia las recomendaciones de sus clientes y existe una falta de acercamiento y contacto con los clientes para anticiparse a sus futuras necesidades.

Subdimensión Aprendizaje organizativo: En el aprendizaje Organizativo los colaboradores presentaron resultados del 46.46% por debajo del neutro y 53.55% en un rango favorable, lo cual nos indica que la Institución se caracteriza por la capacidad de aprender de sus errores, la capacidad de innovación y de fomentar el aprendizaje cotidianamente en todos los trabajadores.

Dimensión Misión

Subdimensión Dirección y propósitos estratégicos: Para la Dirección y propósitos estratégicos los colaboradores presentaron resultados del el 54.19% por debajo del neutro y 45.81% en un rango favorable, lo cual nos indica que la Institución tiene dificultad en definir orientaciones y proyectos a largo plazo para llegar a cumplir la misión de esta.

Subdimensión Metas Y Objetivos: Para las metas y objetivos los colaboradores presentaron resultados del 53.54% por debajo del neutro y 46.45% en un rango favorable, lo cual nos indica que en la Institución no se tiene bien delimitada una dirección precisa de su trabajo, además existe falta de apoyo desde la dirección para fijar y cumplir metas que beneficien a la productividad de toda la institución.

Subdimensión Visión: Para esta Subdimensión los colaboradores presentaron resultados del 61.29% por debajo del neutro y 38.71% en un rango favorable, esto nos indica que en la Institución existe confusión sobre el futuro de esta, de cómo quiere ser recordada y reconocida en un futuro.

11.2. Interpretación de resultados Cuestionario Clima Organizacional.

Dimensión Estructura

Mediante el análisis de resultados en esta dimensión se encontró que los colaboradores de la institución tienen la percepción de que en su lugar de trabajo las actividades se estructuran de

manera lógica y clara, también se brinda información adecuada sobre las políticas que se manejan y en la mayor parte de colaboradores está presente la percepción de que su institución está estructurada de manera idónea y accesible en cuanto a reglas, tramites y procedimientos, sin embargo en el Ítem 8 existe una mayoría de respuesta del 51% en acuerdo, es decir existe un rasgo de que la productividad se ve afectada por la desorganización y planificación . Todo esto se constata al encontrar resultados positivos del más del 50% en casi todos los ítems evaluadores de esta dimensión como ya se mencionó omitiendo el Ítem 8.

Dimensión Responsabilidad

En la dimensión responsabilidad existen 7 Ítems evaluadores mediante los cuales se pudo concluir que en la Institución educativa si se delega confianza hacia todos los colaboradores para que realicen su trabajo de manera individual pero responsable, es decir los directivos ofrecen autonomía a sus colaboradores para realizar trabajo, esto se logra constatar cuando la mayoría de los ítems supera el 50% de favorabilidad, sin embargo lo que se logró analizar con los ítems 16 y 17 es que, aunque los directivos ofrezcan autonomía se perciben ciertos rasgos de irresponsabilidad y excusas cuando se comete un error.

Dimensión Recompensas

En esta Dimensión están presentes 6 ítems evaluadores, los cuales nos ayudaron a concluir que en la Unidad Educativa la percepción sobre las recompensas del trabajo bien realizado es negativa, encontrando que los trabajadores piensan que no existe un sistema de asensos que motive a realizar aún mejor sus funciones, se usan las amenazas y críticas en lugar de las recompensas e incentivos y las personas no son bien recompensadas por el desempeño laboral, todo eso se comprueba mediante la observación de que casi todos los ítems de esta dimensión puntúan por debajo del 50% de aceptabilidad. Además, mediante los ítems 21,22 y 23

se logra encontrar que los trabajadores perciben gran cantidad de críticas, sanciones y falta de recompensas.

Dimensión Desafíos

La Dimensión desafíos esta analizada por 5 ítems, los cuales nos permiten conocer que en la Unidad Educativa se toman riesgos con precaución y compromiso, además los riesgos se ven como oportunidad de sobresalir, tienen la percepción de que haciendo las cosas lento pero certero van a llegar a una mayor productividad futura y generan competitividad ante la competencia atribuyéndose retos y riesgos, todo esto corroborado gracias a que en todos los ítems se encuentra un rango de aceptación superior al 50% de aceptabilidad.

Dimensión Relaciones

En la dimensión relaciones están presentes 5 ítems evaluadores, de los cuales se logra percibir que los colaboradores de esta institución tienen la percepción de que su lugar de trabajo tiene un ambiente laboral amistoso, sin tensiones y agradable, a pesar de que también se tenga la percepción sobre que algunos de los colaboradores tienden a ser fríos y reservados entre si

Dimensión Cooperación

En la dimensión que analiza la Cooperación se encuentran 6 ítems evaluadores que nos permitieron conocer que en la institución se exige un rendimiento bastante alto, además existe un alto compromiso ya que a dirección le parece que todo trabajo se puede mejorar y motiva a seguir desarrollando las capacidades individuales y grupales, y algo importante que se logro encontrar en esta dimensión es que el 100% de trabajadores se encuentra orgulloso de su desempeño en la institución.

Dimensión Estándares

En la siguiente dimensión están presentes 5 ítems evaluadores, los cuales no ayudaron a conocer que la percepción que tienen los colaboradores acerca de la institución es caracterizada porque al momento de presentarse equivocaciones en el desempeño de funciones los superiores lo ven de forma negativa, también se logra evidenciar que sí se habla de las aspiraciones personales dentro de la organización, pero no de la manera que se espera ya que existe una discrepancia entre el 54 % que piensa de manera positiva ante este ítem y el 45% de manera negativa. Además, se encontró una falta de confianza entre compañeros de trabajo, sin embargo, en la Institución se puede contar con el apoyo de los demás, y se tiene presente el factor humano en la mayoría de las situaciones.

Dimensión Conflicto

En la dimensión conflicto existen 5 ítems evaluadores, los cuales nos permitieron conocer que la mayor parte de colaboradores piensan que es mejor quedarse en silencio para evitar situaciones negativas, además las directivas no ven como algo saludable el conflicto entre unidades y departamentos pero ciertos colaboradores si creen que los directivos buscan estimular las discusiones abiertas entre el personal prestando atención a los diferentes puntos de vista que puedan tener cada uno de los trabajadores.

Dimensión Identidad

En esta dimensión se contó con 4 ítems evaluadores, mediante los cuales se puede conocer que la percepción de los colaboradores sobre la identidad de la Institución Educativa se caracteriza porque la mayoría de los trabajadores se siente orgulloso de pertenecer a la institución y se siente miembro de un equipo que funciona de manera positiva, sin embargo, los trabajadores

también tienen la percepción de que algunos compañeros no son leales y se preocupan más por sus propios intereses.

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En conclusión, a lo largo de este análisis se encontró que la cultura y clima organizacional brindan elementos de alta importancia para la productividad laboral, logrando identificar que estos constructos tienen su historia, su análisis y su estudio desde hace varios años con distintos experimentos desarrollados en muchos países. Además, se encontraron un sinnúmero de variables y dimensiones para analizar la cultura y clima en los ámbitos laborales, sobre todo las dimensiones que nos ayudaron a valorar y examinar los distintos elementos que conforman la cultura y el clima organizacional de la Unidad Educativa Ciudad De Girón, dando cumplimiento a los objetivos propuestos al inicio de este estudio.

Como conclusión para El Clima Organizacional, mediante el análisis de todos los elementos positivos y negativos encontrados en cada una de las dimensiones se puede mencionar que El Clima Organizacional de la Unidad Educativa Ciudad de Girón se desarrolla de una manera equilibrada donde existen percepciones positivas y negativas, es decir los colaboradores tienen la percepción de que existe una falta de organización y planificación para mejorar la productividad pero consideran que la institución tiene una estructura accesible en cuanto a trámites y actividades legales, además aunque se piense que no todos los trabajadores son responsables las direcciones ofrecen autonomía e independencia para realizar sus funciones laborales. Algo que se debería tomar en cuenta es el desacuerdo de casi todos los trabajadores con el sistema de compensaciones, donde se percibe que este elemento se desarrolla de manera injusta y en algunos casos no existe un programa que incentive a brindar indemnizaciones o

compensaciones por el buen desempeño, a pesar de esto a la Institución le gusta asumir riesgos con precaución y aceptando dichos riesgos como oportunidades de sobresalir frente a la competencia. En cuanto al ambiente los colaboradores lo perciben de manera positiva a pesar de que piensan que algunos compañeros son fríos y reservados.

Un aspecto importante para mencionar es que el 100% de colaboradores se encuentra orgulloso de su desempeño en el trabajo y de pertenecer a la institución, además, se percibe un gran apoyo de los demás y se tiene muy presente el factor humano, logrando así que todos los trabajadores puedan dar su punto de vista a pesar de que esto genere ciertas discrepancias.

Analizando todos estos elementos presentes en el Clima de la Unidad Educativa Ciudad de Girón podemos asimilar que estamos ante un tipo de clima participativo – consultivo y participativo en grupos ya que existe confianza entre todos los colaboradores, se fomenta la participación de todos los individuos y brinda autonomía para la toma de decisiones sin importar la distinción de jerarquías.

En cambio para el desarrollo de la Cultura Organizacional se puede concluir que en la Unidad Educativa Ciudad de Girón se encuentran presentes elementos que caracterizan a la misma, por ejemplo uno de los fuertes que se han identificado es la acertada adaptabilidad que como Institución han desarrollado, es decir la institución se encuentra disponible y demuestra interés en adoptar nuevas formas de hacer las cosas, nuevas perspectivas y nuevas ideas por lo que cada que tienen la oportunidad adoptan mejores formas de realizar su actividades diarias, otra de las cualidades de la cultura que se desarrolla en la institución es el empoderamiento, logrando hacer sentir parte de las decisiones importantes a todos los colaboradores desarrollando el compromiso con la misma, también la institución logra aprender de sus errores, desarrolla nuevas formas de aprendizaje por lo que motiva a la innovación. Sin embargo, es importante mencionar

que también la institución se caracteriza por utilizar el trabajo en equipo como segunda opción, es decir en la institución se prefiere trabajar de manera individual, por departamentos o por grupos de colaboradores desarrollando mejor sus capacidades trabajando de esta manera que formando equipos con otros departamentos u otros grupos, además como elementos que se deberían reforzar tenemos la falta de acuerdos, valores y coordinación que guíen a la institución hacia lo correcto o incorrecto, incluyendo el establecimiento de propósitos, metas, objetivos y visión a futuro que los colaboradores puedan desarrollar para fomentar la productividad en la institución y mejorar la identidad con la que se reconoce a la Unidad Educativa Ciudad De Girón.

Finalmente con todas los elementos de la Cultura que están presentes en la institución se puede decir que nos encontramos frente al tipo de cultura denominada Innovadora la cual se caracteriza por ser emprendedora, creativa y por la toma de decisiones, es decir, las organizaciones que posean este tipo de cultura son agradables a los retos y demuestran presión sobre los colaboradores , elementos y características que como logramos observar en los resultados tuvieron mayor puntuación con relación a las demás dimensiones subdimensiones.

Ahora al ya conocer cómo se está desarrollando el Clima y La Cultura Organizacional en la Unidad Educativa Ciudad De Girón , se puede recomendar utilizar los datos de este estudio para posibles planes de intervención con el objetivo de mejorar los elementos que resultaron con menor aceptación y seguir promoviendo el desarrollo de los elementos que se encontraron estables, por ejemplo fomentar el trabajo en equipo, mejorar la confianza, la comunicación, elaborar mecanismos de compensaciones monetarias y no monetarias que motiven y premien el buen desempeño de sus colaboradores, planificar nuevas estructuras de metas, objetivos y actualizar o promover la visión y misión de la institución para así hacer notoria la mejora en la

productividad institucional que llegara de la mano con el desarrollo personal de cada uno de sus colaboradores.

Bibliografía

- Álvarez Soto, A. (2017). *Las dimensiones de la cultura organizacional de las Mypes del sector textil en Lima según la teoría de Denison*. Lima - Peru.
- Angélica del Carmen Cújar Vertel, C. D. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *ESTUDIOS GERENCIALES*.
- Annia Lourdes Iglesias Armenteros, Z. T. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur*.
- Belalcázar, S. B. (2012). *Cultura Organizacional*.
- Bonavia, O. Z. (2016). *Estudio piloto de la validez convergente de la adaptación española del Denison Organizational Culture Survey*. Málaga .
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* . Sede Académica La Paz: Mc Graw Hill.
- Contreras Chavarría, B. M. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de Trabajo social* .
- Estudiantil, B. (2019). *Diagnostico de clima organizacional* . Bolivar.
- Gutiérrez Fierro, M. (2014). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*.
- José Marcos Santa Eulalia Mainegra, B. A. (2019). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*.
- Mainegra, J. M. (2012). Betty Alicia Sampedro Díaz. *Revista Médica Electrónica*.
- María Margarita Chiang Vega, M. S. (Enero de 2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los Trabajadores*.
- Peralta, R. (26 de Noviembre de 2020). El Clima Organizacional . *Gestiopolis* .
- Pettigrew, A. M. (1979). *On Studying Organizational Cultures*. Administrative Science Quarterly.

Raúl Manuel Arano Chávez, J. E. (2016). *EL ORIGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, DESDE UNA PERSPECTIVA DE LAS ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN*. Ciencia Administrativa .

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación y Valores*.

Rosa María Fuchs, C. T. (2012). *Los Tipos de Cultura y su Relación con la rotación* . Lima . Peru.