



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

---

---

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

**Clima Organizacional y Liderazgo en una Institución de Educación Media Superior. Caso: Colegio de Bachilleres Zona Centro de Cuernavaca Morelos**

## T E S I S

Que para obtener el Grado de Maestría en Administración de Organizaciones

Presenta

**L.A. Juan Bernardo Rodríguez Ramírez**

Director de Tesis

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo

Codirectora

Dra. Nohemí Roque Nieto



CUERNAVACA, MORELOS

JULIO 2020

Cuernavaca, Morelos, a 30 de julio de 2020

### CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Juan Bernardo Rodríguez Ramírez, certifico que la Disertación titulada, **Clima Organizacional y Liderazgo en una Institución de Educación Media Superior. Caso: Colegio de Bachilleres Zona Centro de Cuernavaca Morelos**, la cual presento como requisito para optar por el grado de Maestro en Administración de Organizaciones en la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos en el país México, es el producto de mi labor investigativa.

Asimismo, doy fe de que este trabajo ha observado las normas establecidas en el Reglamento de la Universidad y del posgrado de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos para su realización.

Con lo anterior, deslindo a la institución de toda acción que genere plagios y asumo toda responsabilidad.



---

**Juan Bernardo Rodríguez Ramírez**

**10021861**



## CARTA CERTIFICADA DE NO PLAGIO

### A QUIEN CORRESPONDA,

Siendo las 15:00 horas del día 31 de julio de 2020 en las instalaciones de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, declaramos los abajo firmantes, que el trabajo de investigación **Clima Organizacional y Liderazgo en una Institución de Educación Media Superior. Caso: Colegio de Bachilleres Zona Centro de Cuernavaca Morelos**, desarrollado por el estudiante Juan Bernardo Rodríguez Ramírez, de la generación 2018-2020 de la Maestría en Administración de Organizaciones

1. No tiene plagio.
2. Las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no se ha asumido como propias las ideas vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos como en Internet.
3. No ha sido presentado anteriormente para obtener algún grado académico o título.

Sabemos que este compromiso de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y legales. Por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, el Director de Tesis y el estudiante se someten a lo dispuesto en las normas académicas que dictamine el Comité de Ética de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Se firma la presente carta por:

\_\_\_\_\_  
Dr. Augusto Renato Pérez Mayo

Director de Tesis



\_\_\_\_\_  
Juan Bernardo Rodríguez Ramírez

Estudiante

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

#### Sello electrónico

AUGUSTO RENATO PEREZ MAYO | Fecha:2020-08-03 11:48:21 | Firmante

Vc1VLWtr0LCW00607PPXqYqJgGISA76gqGN5H9112lnRFW17x4iSTBmMUqu3yhtkfFeSGbiD4VYPNTf+kSp81HjyO9H0SuWMHB3LvL4HoxVaTte/WSCiHIWEmLvagMnbZtG+acf3hYtp8/oV3zjO/WTFoh0aeAH7fm0PCrqdzEilRa0/L7PZ9CzrWI3bEYdZQOsBwcVuUOzilgF8Zfs+artA1Cbr2ROD0wQie1/TOhGpLGI0ZhqD0uBFO3HZfrFI8n1+sleGv6fE6zaTkKQwwTcbfzKG8TN4MeKizFwMEfeo/dPewYR+VcjuF7bOWH4GcJvG7qM7J31WfK1MeLDfg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



Acs2L5

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/8isiHiz4ptHk0Y2G1FMxg6C2fzPGQmKo>





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a \_20\_de julio del 2020.

**MTR. FELIPE DE JESUS BONILLA SANCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FCAeI**  
**PRESENTE**

Me es grato informar que en mi carácter de **DIRECTOR DE LA TESIS**, titulada **Clima Organizacional y Liderazgo en una Institución de Educación Media Superior. Caso: Colegio de Bachilleres Zona Centro de Cuernavaca Morelos** que presenta el estudiante **Juan Bernardo Rodríguez Ramírez**, con matrícula **10021861** para obtener el grado de Maestría en Administración de Organizaciones, cumple con lineamientos teóricos, metodológicos y de investigación requeridos. De igual forma el trabajo de campo realizado indaga en algunos aspectos coyunturales para comprender el por qué este tipo de investigaciones son relevantes en la disciplina. Sin duda, las aportaciones de la tesis contribuyen en la comprensión de las problemáticas alrededor del estudio de las organizaciones. Por lo anterior y una vez señaladas y atendidas algunas observaciones otorgo mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Sin otro particular, le envío un cordial saludo.

Atentamente  
***Por una humanidad culta***  
*Una universidad de excelencia*

**Dr. Renato Augusto Pérez Mayo**  
**Profesor- investigador**  
**Facultad de Contaduría, Administración e Informática**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**AUGUSTO RENATO PEREZ MAYO** | Fecha:2020-08-03 11:48:21 | Firmante

PZLM4HPTHK7pd+7YcE9lxxO3gPWmEqQXGFm4RyC3lrYJpUSzWzGkU27RwRRb8K4Nqj9TSLuxp7lySyf+QfASXVc/gVfv0SSmsvtKprRhxhhDKxeBMd0CN/WPu+WlxS1TCxV5h31gv++QcBTU/fhrz4gkMFctGSxsznBQbutnRlVFBÉh5QmpNMou5lVsS0PLhv+uRIWol2JFrMFRv8ComuECtkLthl0AbVZwHMOJ91CKRbe1Eur0V2c++5JYYST0cn8qsX5J9S C8+6CPXrGoTgv/1o94EOgJKZGqWeZqWQJf2FNVsngA/AW6azNNTHzZeiG347eYD4v2aFbw1AL6w==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[WIk4qQ](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/T2XtKZ3ZoXVJeDnARFunCJnTYjwBpa3u>





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS



## FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 21 de julio del 2020.

**DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO**  
**SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAeI**  
**PRESENTE**

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Juan Bernardo Rodríguez Ramírez**, con matrícula **10021861**, con el título **Clima Organizacional y Liderazgo en una Institución de Educación Media Superior. Caso: Colegio de Bachilleres Zona Centro de Cuernavaca Morelos** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente  
*Por una humanidad culta*  
*Una universidad de excelencia*

**Dr. Fernando Romero Torres**  
**Profesor- investigador**  
**Facultad de Contaduría, Administración e Informática**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

#### Sello electrónico

FERNANDO ROMERO TORRES | Fecha:2020-07-20 16:22:11 | Firmante

gdtkFvF0t45DZEXuP9CBYMFj/TXl90BdO2Fh1t5lpHY8H3oMIMmoq3yDroJM1ThaCLjyfvGE6Dp1h6jcmg6eLF16ng3JFGSyfW4b/vhmBZybJ/C4LNouvKNQIk7dxvVOFwmuMFWxp  
gvnLlianjr/9Zl/VG6bJpBBm7CY8x2e7ldUY4GpCClizKshCtmCwxWxBfNHPee0ivHggEOq0AM81+CEKK0L9JgvZINhzXpdUtiCGd4jqqJXW9YGoFXqsKZtFlymYxODNV3tD8aCCb  
D7dALD7eY3lyf1Ifu5EinV1sQATG1t8wOjfdtlkAATAWwKuhBW/ZXAA4KpzZTwm5+7ag==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o  
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



wMRThy

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/Wfvht3XfvI8w7ztXS9NM9q2BZTcliwR2>







Cuernavaca, Morelos 17 de Julio del 2020.

**DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO**  
**SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAeI**  
**PRESENTE**

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Juan Bernardo Rodríguez Ramírez**, con matrícula 10021861, con el título **Clima Organizacional y Liderazgo en una Institución de Educación Media Superior. Caso: Colegio de Bachilleres Zona Centro de Cuernavaca Morelos**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente  
*Por una humanidad culta*  
*Una universidad de excelencia*

**M. en A. Marisela Orduña Cano**  
**Profesor de Tiempo Completo**  
**Facultad de Contaduría, Administración e Informática**

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

#### Sello electrónico

MARISELA ORDUÑA CANO | Fecha:2020-07-17 16:04:41 | Firmante

UcNQEfBPstBZQmOvzOQWifGk7Z2B7EFieBjVC7bZ1D//ZL5CWJtI8IWJEKGVVpldtMdoWfh8UiseuKraN2gn66WuNsMLmws0iyhCDXrkaz5qjuzXuVlqJJSfR1YTWg+5X2i+TYfV  
QmVpsa0ELgDoisHn8KkKI51F4njWSceEtUQgr0kQ6u0GNDqXA9IX9+uJ8jpaBDcH8WUF2QU+K6iNE2npym0256dkGTV9spM6O4A3VTqPQ7/F1eq3GMlevYHNi0RdeIyMZPKarO  
eGrfdv2mv8CpveJ4j0uRGNeNiM6ZyNjRKURokDF23VJAK0f6LS7+bMnJxpgqKTPG3ZiRN9CA==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o  
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[EU4RI3](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/tsgE9N6ASsX1cysTpFGTiohsKZ5X3Eph>



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS



## FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 26 de julio del 2020.

**DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO**  
**SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAeI**  
**PRESENTE**

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Juan Bernardo Rodríguez Ramírez**, con matrícula **10021861**, con el título **Clima Organizacional y Liderazgo en una Institución de Educación Media Superior. Caso: Colegio de Bachilleres Zona Centro de Cuernavaca Morelos** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente  
***Por una humanidad culta***  
*Una universidad de excelencia*

  
**Mtro. Emmanuel Daniel Cisneros Arizmendi**  
**Profesor**  
**Facultad de Contaduría, Administración e Informática**





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS



Cuernavaca, Morelos a 20 de julio del 2020.

**DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO**  
**SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAeI**  
**PRESENTE**

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Juan Bernardo Rodríguez Ramírez**, con matrícula **10021861**, con el título **Clima Organizacional y Liderazgo en una Institución de Educación Media Superior. Caso: Colegio de Bachilleres Zona Centro de Cuernavaca Morelos** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente  
*Por una humanidad culta*  
*Una universidad de excelencia*

**Dra. Nohemi Roque Nieto**  
**Docente de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**NOHEMI ROQUE NIETO** | Fecha:2020-07-20 14:47:24 | Firmante

N8FP5pr2m9fPHEjpiN5KU8GvczMSJTrN9JiN9n9CTDWsnGFUZaYFwUtnwAjlpvMenSXWtA8tzbGd68XpYfi6apWHsKQDpgxt25TIHAWEUvq9rw/M8sBnckD6LGvBh4iWESJFh6KWobglQIA0E5BfrorU1CeSNbf4O6OwsuhQVKo5u5bFipj7qBuuIcnPde+2s26wDKpys1ba7Khvz98L3ecsEydM81vHimYyDJZhXCxJdwDYkEkAkxUsPJCY/XHkhnabcb2y8BEvT2DVwVFPYCU27r8ti2VkfNoQnp1EoTyyHplaixK3FMIn85HtVzcl4TQGfWyi90c7Nj0EHA==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



VqywFk

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/oJQ28I4pUxbW0r9yhGPGdPBs1rUkBalm>





# Índice metodológico

Agradecimientos

Resumen	4
Capítulo I Estructura de la Investigación	5
1.1 Planteamiento del problema	7
1.2 Justificación del problema	10
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo General	11
1.3.2 Objetivos específicos	11
1.4 Hipótesis	12
1.5 Metodología de la investigación	12
Capítulo II Marco Conceptual	14
2.1 Organización Educativa	16
2.2 Clima organizacional	22
2.3 Liderazgo	24
2.4 Docente	27
Capítulo III Paradigmas para analizar el Clima Organizacional y el Liderazgo	30
3.1 Sociología de las Organizaciones	32
3.2 Teoría de las Relaciones Humanas	35
3.3 Escuela del Comportamiento	36
3.5 Teoría del Clima Organizacional	38
3.5.1 Teoría de Likert	41
3.6 Teoría de Liderazgo	42
3.6.1 Teoría del Liderazgo de Blake y Mouton	46

Capítulo IV Metodología	48
4.1 Tipo y características del diseño de la investigación	50
4.2 Población y Muestra	51
4.2.1 Unidad de análisis	51
4.2.2 Tamaño de la muestra	52
4.3 Técnicas para la recolección y análisis de datos.	52
4.3.1 Técnicas para la recolección	52
4.3.2 Técnica de análisis de datos	53
4.4 Instrumento de recolección de la información.	54
4.4.1 Climate Organizational of Kerman Shahid Bahonar	54
4.4.2 La parrilla del liderazgo de Blake y Mouton	54
4.4.3 Validez y confiabilidad del Instrumento	55
Capítulo V Presentación y análisis de los resultados	56
5.1 Análisis de los datos: Caso: Colegio de Bachilleres Del Estado de Morelos	57
5.1.1 Antecedentes de la Institución	57
5.1.2 Estructura organizacional	59
5.1.3 Codificación de la información	62
5.1.4 Perfil de la muestra	63
5.2 Resultados de los constructos.	68
5.2.1 Resultados y Graficación del Clima Organizacional.	68
5.2.2 Resultados y Graficación del Liderazgo.	79
5.2.3 Correlación del clima Organizacional y el Liderazgo	84
Conclusiones	87
Recomendaciones	91
Referencias	92
Índice de tablas	95
Índice de Figuras	

Anexos

## Agradecimientos

*El principio de la sabiduría es el temor de Jehová;  
Los insensatos desprecian la sabiduría y la enseñanza.*

Proverbios 1:7

*Porque Jehová da la sabiduría,  
Y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia.*

Proverbios 2:6

*Gracias Dios por permitirme culminar este proyecto el cual desde un principio puse en tus manos, a ti sea la gloria y honra por o siglos de los siglos.*

*Gracias a mi esposa Jessie y a mis hijas por todo su apoyo en este proceso, sin ellas no lo habría logrado.*

*Gracias a toda mi familia quienes me ayudaron en todas las formas posibles para concluir esta meta.*

*Gracias a Dr. Augusto Renato Pérez Mayo y Dra. Nohemí Roque Nieto por todo su apoyo y confiar en mi para llevar a cabo este proyecto.*

*Al Colegio de Bachilleres del Estado de Morelos por todo el apoyo para llevar a cabo este trabajo de investigación.*

*Al Biólogo Moisés Vilchis López, por el interés y apoyo incondicional a este trabajo.*

## **Resumen**

Para toda organización la información es indispensable, con ella puede conocer y entender su entorno, además, le permite tomar decisiones apropiadas y acordes con su realidad. Los estudios sobre Clima Organizacional y Liderazgo aportan información valiosa al liderazgo, son un diagnóstico de su desempeño y de salud de la organización a su cargo, con ellos pueden determinar las acciones que consideren pertinentes.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar el clima organizacional y tipo de liderazgo, así como establecer la relación existente entre ellos en el Colegio de Bachilleres del Estado de Morelos Plantel 01 de Cuernavaca. Para ello se estableció una metodología de tipo cuantitativo y correlacional, de corte transversal, exploratorio e inductivo.

Se abordaron los conceptos organizacionales, Organización Educativa, Clima Organizacional, Liderazgo y El Docente. El marco teórico que sustenta esta investigación y sus resultados se fundamenta en la Sociología de las Organizaciones, la Teoría de las Relaciones Humanas, la Escuela del Comportamiento, la Teoría del Clima Organizacional, la Teoría de Likert, la y Teoría de Liderazgo desde la propuesta de Blake y Mouton. Esto permitió la elección y validación de los instrumentos pertinentes para la recolección, análisis de los datos y la presentación de los resultados.

**Palabras clave:** Clima Organizacional y Liderazgo.

# Capítulo I

## Estructura de la Investigación

Mapa conceptual del capítulo I.

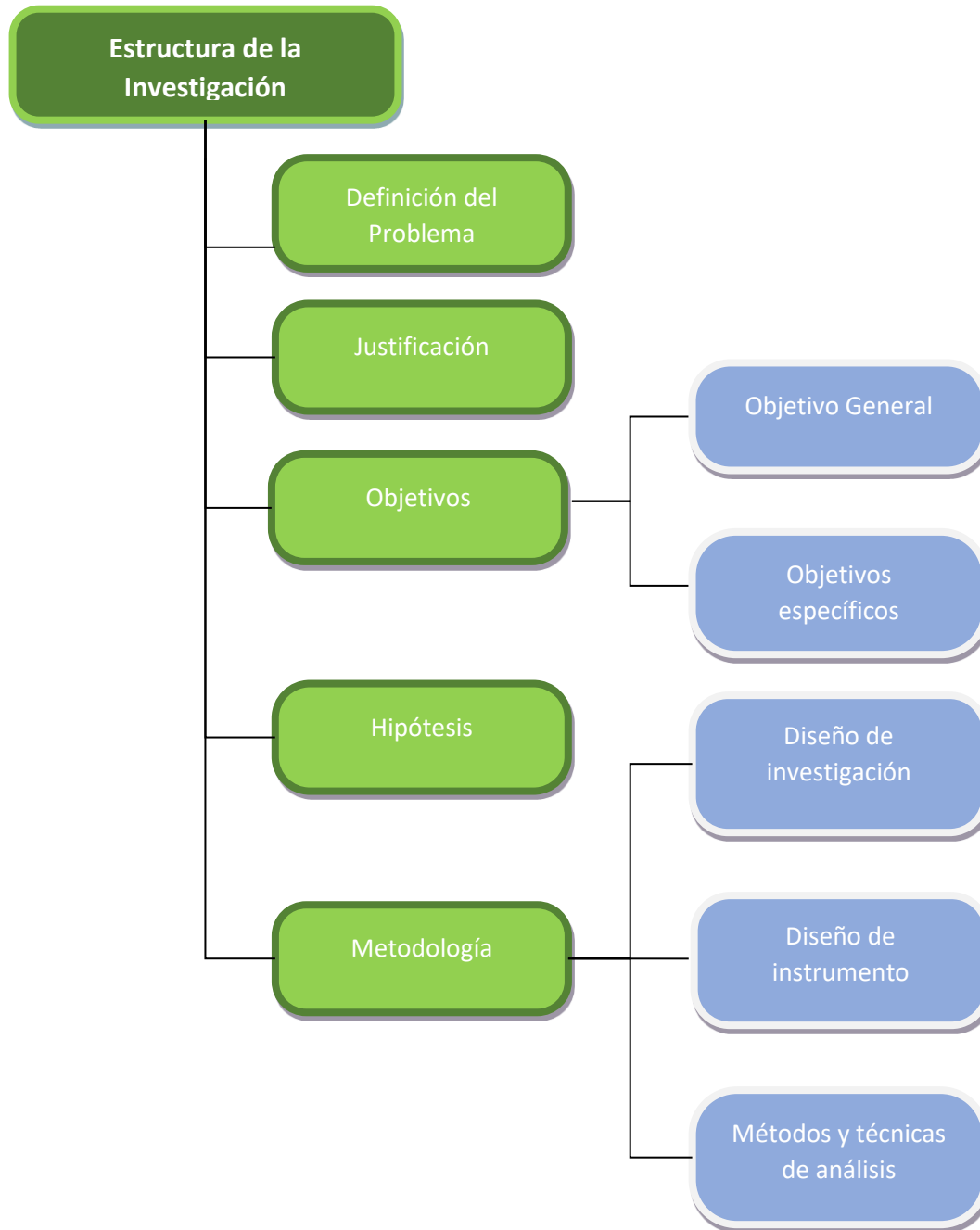


Figura 1. Estructura de la investigación.



## Introducción

Los estudios que se realizan en las organizaciones sobre clima organizacional y liderazgo son significativos, con ellos se puede obtener un diagnóstico el cual permite conocer cómo se encuentra la organización con relación a las variables antes mencionadas y el impacto que estas tienen en el personal, Visbal (2014) hace una mención similar señalando que al medir el clima organizacional se diagnostica, se genera una reflexión y un proceso que puede propiciar cambios en la organización. Además, Forehand y Gilmer (como se citó en Arano, Escudero y Delfín, 2016) señalaban que el clima organizacional que perciben los trabajadores influye en su comportamiento dentro de la organización. Aunado al Clima Organizacional el Liderazgo es el otro elemento que resaltar, dentro del estudio de las organizaciones, sobre el liderazgo Noriega (2008) afirma:

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de este son importantes. (p.26)

Considerando la importancia los estudios de clima organizacional y liderazgo surge la inquietud de llevarlo a cabo en Colegio de Bachilleres del estado de Morelos, institución educativa a la cual ingresó prácticamente al mismo tiempo que comienzo la maestría. Siendo esta una de las razones que motivan la realización de este trabajo de tesis, pues, al ser docente de nuevo ingreso me resulta importante conocer cómo se encuentra Colegio de bachilleres del Estado de Morelos en relación con el clima organizacional y liderazgo.

Es importante mencionar que de acuerdo con la búsqueda de información para desarrollar este proyecto no han realizado a la fecha estudios de este tipo en instituciones de educación media superior en el estado de Morelos.

Durante el desarrollo del primer capítulo se abordará la estructura de la investigación partiendo de la definición del problema a través de algunos antecedentes y casos de estudio realizados en otras instituciones sobre clima organizacional y liderazgo, lo que permitirá abordar la justificación para llevar a cabo esta investigación en el Colegio de bachilleres del estado de Morelos y definir los objetivos que se persiguen; una vez expuesto esto puntos tendernos un contexto del tema para plantear las hipótesis y por último trazar la metodología con la que desarrollarán los temas de esta investigación.

### **1.1 Planteamiento del problema**

Un tema del cual se ha discutido con especial interés en México en la última década es el educativo, durante este tiempo la discusión se ha intensificado principalmente con la reforma educativa implementada en el 2013 la cual buscaba mejorar el sistema educativo en México. En este sentido, la educación media superior al formar parte de este sistema ha afrontado los cambios hechos a la constitución en pro de una mejora. Sin embargo, la reforma no considero el clima organizacional y el liderazgo en las instituciones educativas, omitiendo el efecto que este tiene en el desempeño escolar tanto de alumnos, profesores y directivos.

Se han realizado estudios sobre clima organizacional y liderazgo, algunos, como los que a continuación mencionaré fueron hechos en niveles diferentes al medio superior, como son: básico y superior, con resultados importantes con relación al tema de este trabajo de tesis. Como primer

ejemplo tenemos el elaborado por Maricela Guamán Cáceres y Augusto Renato Pérez Mayo quienes hicieron un estudio en las primarias de Tabasco señalando de este que: “obedece a la necesidad de conocer la manera en que se manifiesta la influencia del clima en relación con los bajos resultados educativos obtenidos que ha obtenido el estado de tabasco en la prueba enlace” (Guzmán y Pérez 2013, p.91). dicho estudio fue de corte transversal a través de un cuestionario que se llenó de forma anónima y se aplicó a una muestra representativa. La prueba de Clima Organizacional aplicada analizo 5 dimensiones: cooperación en la tarea, control motivación, afiliación grupal y estilo de liderazgo. Es prudente señalar que estos parámetros se compararon con los resultados de la prueba ENLACE como resultado dimensión de cooperación en la tarea, las primarias que obtuvieron un alto desempeño en la prueba presentaban un Clima Organizacional favorable, pero en aquellas donde el rendimiento fue bajo el personal percibía un Clima desfavorable. Con relación a la dimensión de liderazgo el resultado fue que en las escuelas que obtuvieron un nivel alto el personal académico percibe una relación cordial y de amistad con los directores del plantel, el trato de éstos es amable, se interesa por la situación personal de los académicos y considera sus opiniones. En el caso de las escuelas con bajo rendimiento los resultados indican que los directivos no son cercanos al personal académico, ejerce su autoridad con regaños sin considerar las opiniones de sus compañeros, se les considera como superiores o jefes por parte del personal del plantel.

Como podemos ver en este estudio realizado en las primarias del estado de Tabasco se tiene información muy interesante sobre cómo el clima organizacional de acuerdo con las dimensiones que se evaluaron tiene una relación con el sentir y actuar de los docentes en estas instituciones.

Por otro lado, en un artículo publicado por Caligiore y Díaz (2003) señalan sobre la U.L.A. Universidad de Los Andes en Venezuela, una institución de educación pública financiada 90% por

el estado la realización de un estudio de Clima Organizacional y Desempeño Docente en la Facultad de Medicina, específicamente en las carreras de enfermería, nutrición y medicina. Dicho estudio hizo el diagnóstico de las dos variables a través de 6 dimensiones que fueron: Funcionamiento Organizacional, Estructura Organizacional, Proceso de Toma de Decisiones, Tipo de comunicación, Motivación al Logro y Praxis Educativa. Como en el caso anterior se aplicó un cuestionario con una escala de Likert a una muestra de 86 docentes de una población total de 311 de la facultad de medicina. Los resultados obtenidos son dignos de señalar pues indica que los docentes aun siendo de 3 carreras diferentes perciben igualmente el Clima Organizacional y el Desempeño Docente, de acuerdo a los intervalos utilizados en el estudio el Clima se ubica en la categoría de regular, con esto los autores señalan que los docentes valoran el clima Organizacional de la facultad como débil y negativo mostrando un desacuerdo con las condiciones actuales en las dimensiones evaluadas con esto aseguran que se presenta escenarios que afectan el desarrollo del trabajo y con ellos la productividad docente.

Además de nuevos programas de estudio, evaluaciones docentes, recompensas y sanciones, el clima organizacional debe ser considerado por las autoridades si lo que se busca es mejorar la educación media superior, esto debido al impacto que este tiene, Martin (2000) refiere que el clima de trabajo se vuelve un factor vital ya que este impacta directamente en los procesos, resultados y la calidad del sistema. De igual forma Chiavenato (2009) señala que existen varios motivos por lo que es importante estudiar el clima laboral, pero se pueden resaltar dos, el primero es que se puede conocer el comportamiento de los individuos y los grupos en la organización y el segundo permite generar técnicas que atiendan los problemas y oportunidades que puedan presentarse en el trabajo.

El Colegio de Bachilleres del Estado de Morelos es una institución de educación media superior con más de 30 años de vida, a la fecha cuenta con 13 planteles en el estado y con un

aproximado de 200 docentes para atender a una amplia matrícula de alumnos. El colegio busca generar bachilleres preparados que sean útiles a su comunidad que continúen sus estudios de nivel superior o que puedan integrarse al mundo laboral si es que así lo eligen. El no contar con un estudio que le permita determinar el tipo de clima y liderazgo que se presentan en la institución limita la capacidad de ésta para detectar algún problema que limiten su labor educativa.

## **1.2 Justificación del problema**

Colegio de Bachilleres al ser una institución que busca consolidarse como una de las mejores ofertas en educación media superior en el estado, la cual genere bachilleres preparados, debe considerar (además de los cambios que trajo la reforma educativa) el clima organizacional y el liderazgo en sus planteles, ya que, para lograr lo antes mencionado es necesario identificar qué tipo de clima y liderazgo se presenta y saber si este tiene un impacto en la labor del personal, ya que como lo mencionan Guzmán y Pérez (2013) las organizaciones viven procesos de cambio donde sus actores como lo son la alta dirección, el personal docente y los estudiantes deben fortalecer el funcionamiento de la organización, por lo que es fundamental para ello el clima organizacional y el liderazgo.



## I. **Pertinencia**

Identificar el clima organizacional y el liderazgo en los Colegios de Bachilleres de la zona centro permitirá conocer cómo el personal percibe su lugar de trabajo y con ello inferir si el clima y el liderazgo que se presentan impactan de manera positiva o negativa en estos.

## II. **Relevancia**

Esta investigación es importante ya que con ella se aportará información útil para Colegio de Bachilleres, respecto al clima organizacional y el liderazgo con la cual se podrán determinar acciones en pro de sus objetivos.

## III. **Factibilidad**

La investigación se está desarrollando de tal forma que se pueda contar con la autorización de Colegio de Bachilleres del estado de Morelos, así mismo se determinarán las muestras e instrumentos necesarios para cubrir en tiempo y forma con este proyecto.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Identificar el clima organizacional y liderazgo en los planteles zona centro del Colegio de Bachilleres del Estado de Morelos con base a la teoría de Likert para generar un diagnóstico y propuestas de mejora.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar el tipo de clima organizacional existente en el Colegio de Bachilleres del Estado de Morelos.

- Identificar tipo de liderazgo en el Colegio de Bachilleres del Estado de Morelos.
- Identificar la relación del clima y liderazgo del Colegio de Bachilleres del Estado de Morelos.

#### **1.4 Hipótesis**

H1: Si identificamos el tipo de clima organizacional existente en el Colegio de bachilleres del estado de Morelos, entonces implementaremos propuestas de mejora.

Ho: Si no identificamos el tipo de clima organizacional existente en el Colegio de bachilleres del estado de Morelos, entonces no implementaremos propuestas de mejora.

Hi: Si identificamos el tipo de liderazgo en el Colegio de bachilleres del estado de Morelos, entonces implementaremos propuestas de mejora.

Ho: Si no identificamos el tipo de liderazgo en el Colegio de bachilleres del estado de Morelos, entonces no implementaremos propuestas de mejora.

#### **Variables por medir**

Clima Organizacional y Liderazgo.

#### **1.5 Metodología de la investigación**

El enfoque de esta investigación es de tipo cuantitativo y correlacional, transversal, exploratorio e inductivo pues con esto se buscaba medir, cuantificar y la relación entre el clima organizacional y el liderazgo en los Colegio de Bachilleres de la Zona centro.

Se realizará una encuesta que permita saber cuál es la percepción de los docentes sobre el clima laboral y el tipo de liderazgo que se presenta en los planteles, con esto podremos analizar y probar nuestra hipótesis. Para ello se buscará que el instrumento reúna los requisitos de

confiabilidad, validez y objetividad, pues como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (2003) toda medición o instrumento de recolección de datos debe tener estos 3 elementos, la confiabilidad para saber que los resultados son consistentes y coherentes, la validez de que se miden las variables que se establecen y la objetividad de que no presente sesgos ni tendencias en el instrumento.

La población será una muestra de los docentes de los planteles de Colegio de Bachilleres de la zona centro del Estado de Morelos a los que se les aplicará la encuesta, además se analizarán otras opciones que surjan durante desarrollo de este proyecto con la guía y recomendación del asesor. Cabe mencionar que en el apartado del capítulo cuatro explicaremos con más detalles.

# Capítulo II

## Marco Conceptual

Mapa conceptual del capítulo II.

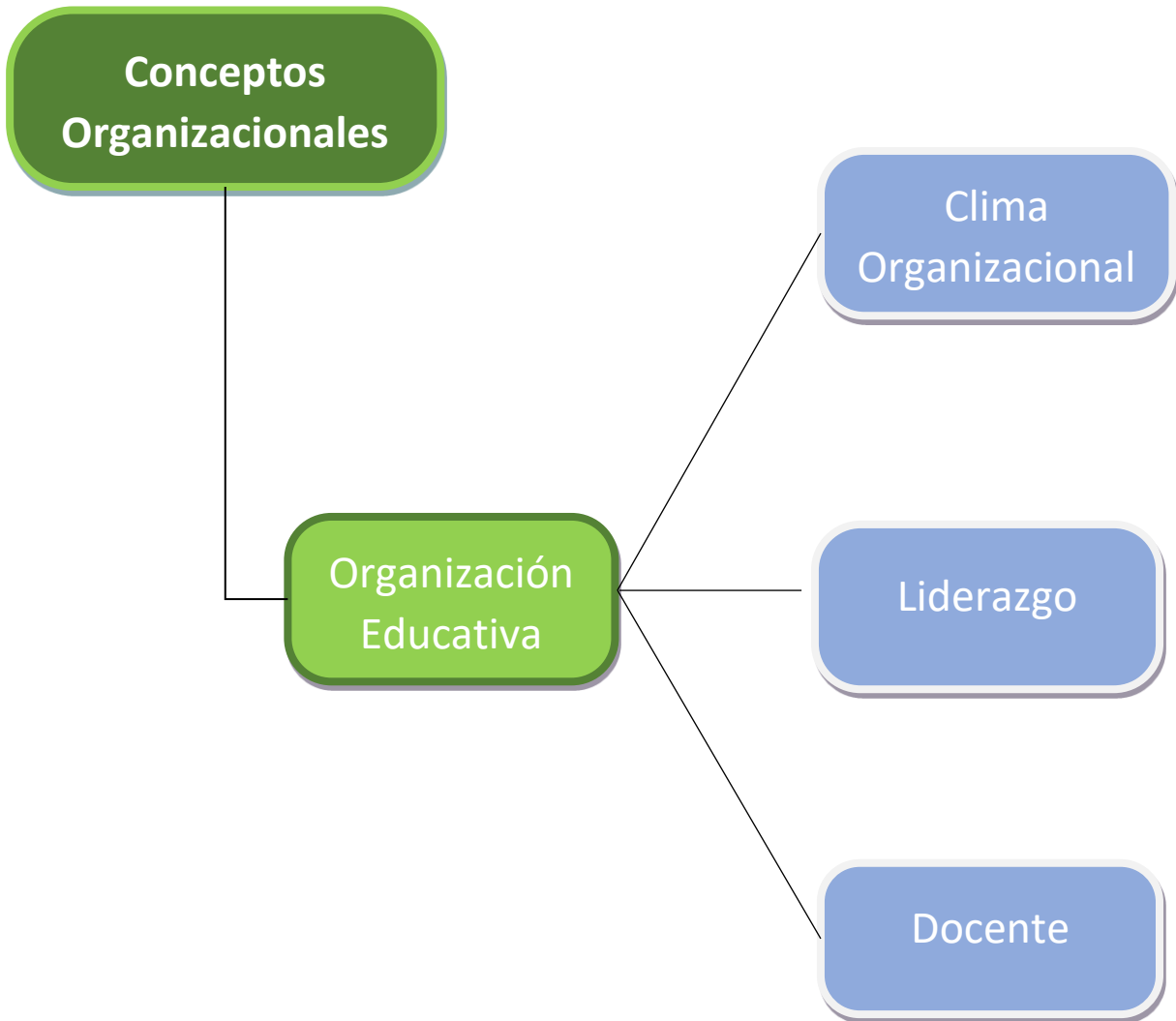


Figura 2. Conceptos organizacionales.

## INTRODUCCIÓN

Para desarrollar el siguiente capítulo es necesario señalar los conceptos organizacionales que participan en esta investigación que son: organización educativa, clima organizacional, liderazgo, y docente.

En un primer momento iniciaremos hablando de la organización educativa en un breve repaso a través del tiempo, su origen y desarrollo, esto permitirá entender el contexto que en el que se encuentra actualmente la organización educativa.

En segundo lugar, abordaremos el clima organización y el liderazgo en las instituciones educativas, ¿Cuál es esta relación que existe entre estos? Y ¿Por qué este es importante esta relación para entender la organización educativa?

En último lugar, al ser este un trabajo sobre una institución educativa, este debe ser enfocado a los docentes, conociendo y definiendo ¿Quién es? y ¿Cuál es la función del docente? Para poder entender su importancia y, cómo es que este puede ser influenciado por los conceptos mencionados en este capítulo.

Definiendo cada uno de los conceptos tendremos los elementos que permitan conocer la relación que existe entre ellos y entender el impacto que pueden tener uno sobre otro. Todo esto es de vital importancia ya que las organizaciones juegan un papel importante el desarrollo de las personas y de la sociedad, Guzmán y Pérez (2013) mencionan. “Nuestras vidas, más que nunca se desarrollan en el seno de organizaciones, y éstas, a través de los medios de comunicación y relación transmiten sus valores, sus expectativas su forma de concebir e interpretar la realidad” (p.36.). Es así como el estudio de una institución educativa como lo es Colegio de Bachilleres del Estado de Morelos cobra mayor importancia.

## 2.1. Organización Educativa

Para poder definir a la organización educativa debemos conocer los dos conceptos que la forman, el primero de ellos es organización, el cual ha sido definido por diversos autores a lo largo del tiempo, si bien es cierto que este concepto surgió desde el momento en el que el ser humano decidió trabajar en conjunto, su definición para nuestra área de estudio la podemos encontrar con varios autores como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Definición de organización*

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Max weber ;1922</b>	Un grupo corporativo entendido este como una relación social que, o bien está cerrada hacia afuera o bien, limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos (director, jefe) y un grupo administrativo
<b>Argyris ; 1967</b>	Principios de una organización formal: Especialización de tareas, la cadena de mando, la unidad de dirección, la racionalidad.
<b>Barnard ;1959</b>	Un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas conscientemente coordinadas.
<b>Brech ;1959</b>	“La estructura de las responsabilidades asignadas a los dirigentes y a los cuadros intermedios y del sistema de relaciones formales que surgen como consecuencia de estas responsabilidades”.
<b>Argyris ;1960</b>	“Las organizaciones son grandes estrategias individuales creadas para para conseguir objetivos que requieren esfuerzo de muchos”.
<b>Urwick ;1961</b>	“Determinación de las actividades necesarias para un determinado fin”.
<b>Etzioni ;1964</b>	“Una unidad social que ha sido creada con la intención de alcanzar metas específicas: cooperativas, empresas, hospitales, iglesias, prisiones, escuelas...”.
<b>Scout ;1964</b>	Como un colectivo sistemático creado para alcanzar metas relativamente específicas sobre una base continua. Las características de las organizaciones para este autor se rebasan sus objetivos concretos. Estas características son: la existencia de unos límites que se construyen en la organización respecto a su entorno exterior, un autoridad jerárquica, un sistema de comunicación y un sistema de exterior , jerárquica y un sistema de retribuciones
<b>Mayntz ;1972</b>	Formaciones sociales, con diferenciación interna de las funciones dirigidas hacia una finalidad específica y poseen una configuración racional con el objetivo de alcanzar dichas metas específicas.
<b>Peter, Lawder y Hackman ;1975</b>	Un sistema energético de consumo resultado, en el que el energético proveniente del resultado reactiva el sistema, Las organizaciones sociales son sistemas abiertos que interactúan con su ambiente.
<b>Emmer; 1976</b>	“Redes de relaciones entre las personas actuando entre sí, unas veces de acuerdo con los propósitos de la organización; otras de forma paralela, no siguiendo los propósitos oficiales; y a veces, en formas no previstas por nadie”.
<b>Katz y Kahn;1977</b>	

---

	“Es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y puedan obtener una satisfacción personal, al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar una meta u objetivo”.
<b>Hicks ; 1977</b>	“Un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos”
<b>Terry ;1960</b>	“Es el establecimiento de relaciones afectivas de comportamiento entre personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar una meta u objetivo.”
<b>Hall ;1983</b>	Es un conjunto colectivo con límites relativamente fijos o identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, con un sistema de comunicación y con un sistema de miembros coordinados, este conjunto colectivo está formado por una base relativamente continua dentro de un entorno que lo rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tienden a una meta final u objetivo, o una serie de metas finales u objetivos.
<b>Zebfrix ;1985</b>	Combinación de los medios humanos y materiales disponibles en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interacciones entre los distintos elementos que lo constituyen
<b>Rodríguez Fernández ;1998</b>	Las organizaciones actuales serían a) un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio, b) un ecosistema que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno, c) una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la constituyen y finalmente d) la imagen más vigorosa y con mayor presencia de nuestra sociedad.
<b>Gairín;1999</b>	“...hablar de organizaciones supone considerar totalidades integradas por encima de totalidades aditivas: esto es, considerar realidades donde los elementos no son intercambiables entre sí, sino que, sino que mantienen una dependencia recíproca y adquieren sentido en función de un todo. Pero, además, por su efecto auto evaluativo, aunque los procesos de organización vienen inducidos desde fuera, ..., pueden tener desarrollo propio a partir de procesos de autorregulación interna.

---

Fuente: Reales, Arce y Heredia (2008)

En ese sentido Castro (2001) menciona que en la organización social las personas trabajan para lograr determinados objetivos los cuales están en constante reconstrucción por lo que requieren que existen normas y procedimientos que regulan la relación de sus miembros.

Teniendo en cuenta todas estas definiciones podemos señalar aquellos elementos que sobresalen como: los objetivos, las personas, la relación, las normas y el trabajo en conjunto. Podemos ahora decir que la organización es un trabajo que resulta de los esfuerzos individuales de las personas regido por normas que permiten su coordinación hacia objetivos definidos.

Por otro lado, el concepto educación también es amplio por lo que es conveniente ser precisos señalando su definición en los términos que competen a este trabajo, el cual es la actividad de educar en una institución de nivel medio superior (como lo es colegio de bachilleres), en este sentido educar de acuerdo con Altarejos, Rodríguez y Fontrodona (2007) es: “en su sentido

primigenio —entendido como actividad—, dirigir, encaminar (lo propio de la enseñanza);y aplicado a la acción, perfeccionar y desarrollar las facultades intelectuales y morales (lo propio de la formación)”(p.95). Ellos mencionan dos elementos que conforma la educación, el primero la acción o praxis entendiéndose esta como el saber y el modo en el que las personas hacen las cosas; el segundo elemento es la actividad o poiesis la cual se enfoca en los resultados de aquellas acciones que las personas realizan.

Debemos tener en cuenta lo mencionado por Altarejos y sus colegas, ya que, conociendo esta dualidad en la actividad educativa podemos entender la importancia del docente el cual no solo debe transmitir un conocimiento o un saber, sino que además debe desarrollar en el alumno las competencias que le permitan aplicar los conocimientos adquiridos. Es decir, en pocas palabras logra el proceso de enseñanza-aprendizaje. Coll (2000) señala que el educador debe influir en el alumno de tal forma que se logre las condiciones con las cuales los conocimientos sean adquiridos por los alumnos y éstos logren desarrollar capacidades por sí mismos cumpliendo así el fin de la intervención pedagógica.

Lograr una buena educación se vuelve de vital importancia hoy en día ya que los retos que se han generado a partir de la revolución tecnológica y posteriormente con revolución de la información demandan una mayor capacidad para pensar y resolver los problemas que se presentan actualmente. En su momento Nickerson, Perkins y Smith (1985) señalaban: “El Mundo se ha hecho más complejo, y con él los desafíos que presenta. Hacer frente a esos retos requería no sólo unos conocimientos considerables sino la habilidad de aplicarlos con eficacia”.

Definidos los conceptos organización y educación podremos hablar de la organización escolar. Si bien ya se ha mencionado que las organizaciones son una construcción social la organización educativa se rige bajo los mismos principios, las personas trabajan juntas con el



objetivo de transmitir los conocimientos y desarrollar las competencias en los estudiantes. Para ello requiere, tener una estructura, políticas, lineamientos y establecer relaciones adecuadas entre los actores que intervienen en el proceso, al interior de la organización con los administrativos, docentes y alumnos, al exterior con la sociedad y el gobierno.

Para entender mejor a la organización escolar debemos mencionar de manera breve cómo surge y cuál ha sido su desarrollo. Gairin (como se citó en Guzmán y Pérez 2013) Señala una tipología de la evolución de la organización escolar la cual sucede en 3 etapas: precientífica, de transición y científica. En la primera se señala los estudios intuitivos espontáneos hay un predominio del sentido común el cual también se encuentra en la estructura de la organización escolar, En esta etapa aún no se concibe el concepto pedagógico como ciencia. En la segunda etapa se busca fundamentar de una manera científica el proceso educativo, diferentes disciplinas se integran buscando formar un sistema, la organización escolar comienza a verse como una disciplina. En la última etapa comienza en los años 50 se inicia la incorporación de diversas teorías principalmente aquellas que provienen del terreno empresarial, con la integración de la sociología, sociometría y las relaciones humanas se les añade un sentido más humano a las organizaciones, es en este punto donde la escuela ya se percibe como una realidad organizada y con bases científicas.

Considerando lo mencionado por Gairín, el desarrollo de la organización escolar ha sido un proceso similar al de las demás ciencias, partiendo de lo empírico y se estructura de acuerdo con el contexto histórico social que se vive, lo mencionado hasta ahora es muy general pero, es justo señalar que hasta antes de la etapa científica no se tenía un verdadero estudio del concepto organización escolar por lo que a continuación se presentan las definiciones que algunos autores han tenido sobre este concepto a partir del siglo XX qué es el momento donde se empieza a profundizar en el estudio de este concepto.

**Tabla 2***Definición de las organizaciones educativas a través del tiempo*

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
D. Pedro de Alcántara (1900:8)	<<se entiende organización escolar el conjunto de las disposiciones oficiales de carácter general y de medios particulares de acción por cuya virtud se establecen y aplican los principios, las leyes y las prácticas por qué se rigen las escuelas en general particularmente consideradas>>
D. Rufino Blanco y Sánchez (1927:14)	<<La buena disposición de los elementos para educar a los niños por medio de la instrucción>>
García Hoz (1964)	<<la organización escolar será la ordenación de los distintos elementos de la escuela hecha con el fin de que todos concurren adecuadamente a la educación de los escolares >>
J. M. Moreno (1967:10)	<<Organización escolar es, por tanto, la disciplina pedagógica que tiene por objeto el estudio de la realidad compleja de la escuela -en sus consideraciones teóricas, estadístico/analítica, dinámico/sintética, progresiva y proyectiva para establecer un orden en dicha realidad; orden al servicio de la educación integral de los escolares>>
Sáenz Barrio (1985:29)	<<El estudio de las instituciones docentes, tanto en su dimensión jurídico-administrativa como pedagógica, así como las relaciones institucionales en el entorno, propio de una entidad abierta a la comunidad social y política>>
Gairín (1988)	<<El estudio de la intervención más adecuada de los elementos que intervienen en una realidad escolar con vistas a conseguir la realización del proyecto educativo>>
Lorenzo Delgado (1995:99)	<<teorías de la escuela desde la perspectiva de la ordenación de sus elementos en orden a un fin educativo instructivo.>>

Fuente: Delgado (2006)

Teniendo en cuenta lo mencionado por los autores se reconoce que la organización educativa conlleva la relación administrativa y educativa llevada a cabo en la institución llamada escuela, coordinando los elementos que la conforman para lograr el aprendizaje de los estudiantes.

Hablando a partir de este siglo González (2003) señala que es importante comprender a la escuela como una organización en la que sucede el proceso de enseñanza y la actividad de docente,

que éstas ocurren de la relación de múltiples dimensiones las cuales generan las condiciones de enseñanza y que influyen en la actividad docente. EL siguiente cuadro muestra dichas dimensiones:

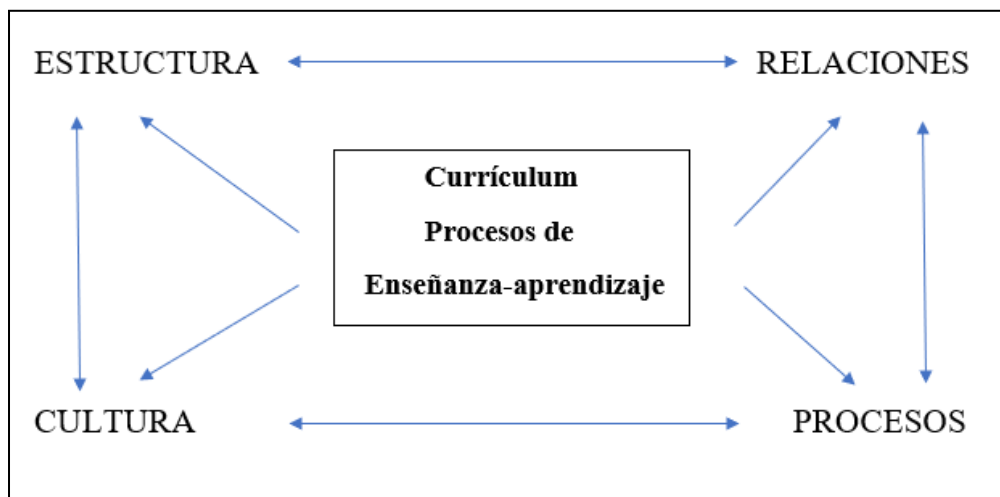


Figura 3. Dimensiones constitutivas de la organización escolar. Fuente: González (2003)

La dimensión estructura corresponde al cómo está organizada la institución educativa. González (2003) afirma. “Constituye, por así decirlo, el <<andamiaje>> o <<esqueleto>> de la organización” (p.27). Señala también que en esta dimensión se incluyen cómo está dividido el trabajo dentro de la organización, los mecanismos establecidos para tomar decisiones y para mantener la conexión con todas las unidades que la conforman.

La dimensión relaciones corresponde a las personas dentro de la institución, al cómo es que mantienen la interacción y comunicación. Estas pueden darse fuera las establecidas por la estructura formal como lo menciona Beltrán y San Martín (como se citó en González 2003) “de la mera copresencia de diferentes actores surge otro tipo de relaciones que exceden siempre a la reguladas y previstas por las normas de funcionamiento.

La dimensión procesos señala que además de la actividad principal de la institución educativa que es la enseñanza aprendizaje se llevan a cabo otra serie de actividades las cuales

permitan la realización de esta, como son: elaboración de planes, evaluación de actividades, coordinación, dirección, liderazgo, etc. Aunque señala que es importante Considerar la relación que existe entre sus integrantes pues en organizaciones donde existen relaciones conflictivas y con poca participación los procesos no se llevarán de la misma forma que en aquellas que la relación es cooperativa y fomenta la participación.

La dimensión cultura de acuerdo con la autora corresponde la forma en que se abordan las diversas situaciones dentro de la organización, cada acción puede estar motivada por los valores, creencias o supuesto los cuales se han desarrollado y establecido a través del tiempo en la organización, pueden no estar implícitos en las políticas o reglamentos, pero forman parte del quehacer colectivo y pueden impactar en el propósito de la organización.

Dicho lo anterior podemos señalar que la organización educativa conlleva una compleja actividad donde los diferentes actores se enfrentan a los sucesos cotidianos condicionados por el ambiente las dimensiones y a la relación formal e informal que se desarrolla a través del tiempo.

Existen 2 elementos fundamental dentro de la organización educativa que puede ayudar o perjudicar las funciones y los objetivos pues tienen un rol determinante en todo este esquema que componen a la escuela, estos son: el liderazgo que compete la parte administrativa de la escuela, y los docentes actores fundamentales en el proceso enseñanza aprendizaje. Esto elementos los abordaremos a detalle en los siguientes puntos.

## **2.2 Clima organizacional**

Una parte importante de este trabajo sobre el clima organizacional en una institución educativa es señalar la importancia más allá de un constructo, como un signo vital que debe ser

considerado por los líderes de las organizaciones pues, el clima es una realidad que se presenta en todas las organizaciones. Rodríguez (2016) afirma que:

se hace necesario que las empresas de hoy en día visualicen con gran atención cómo el ambiente de trabajo incide en el comportamiento que a diario tienen sus empleados, sus percepciones sobre su equipo de trabajo, jefes, entre otras y esto permita a las compañías alcanzar un clima organizacional que les permitan a sus trabajadores sentirse satisfecho de su puesto de trabajo (p.4).

Definir el Clima Organizacional con base a un autor sería limitar el amplio contenido que posee, en este sentido el concepto debe ser aclarado, pues para la psicología de las organizaciones este suele ser complejo debido a que la organización al ser concebida como un sistema presenta interrelaciones entre los elementos que lo conforman, propiciando con ello el clima organizacional, es decir, es un fenómeno social que surge de la relación del individuo con el ambiente, y de la percepción que tengan de esta relación se definirá como favorable o no (Guillén y Guil, 2000).

Es pertinente señalar brevemente algunos antecedentes sobre el clima organizacional, como un primer acercamiento el trabajo de Tolman (1932) el cual resalta el comportamiento del hombre como resultado de la interacción con los personajes y su entorno.

Vázquez (1992) hace mención del trabajo de K. Lewin a partir de 1935, en sus estudios de liderazgo comienza a incluir el término “clima” donde la persona se encuentra en una lucha entre una fuerza interna y otra externa, la influencia de Lewin se proyecta posteriormente en 1938 con Murray quién desarrolla las fuerzas internas y externas que proponía Lewin las definió como necesidades y logró identificar 30 tipos.

Brunet (como se citó en Rodríguez 2016) afirma: “que la definición de clima organizacional fue introducido por primera vez en el área de psicología organizacional por

Gellerman en 1960”(p.4) además refieren que esta definición se vio determinada primero por la escuela Gestalt de la que toma la idea de que la percepción que el hombre tiene de sí mismo afecta en su comportamiento, y segundo, de la escuela funcionalista señala que el ambiente donde convive determina el pensamiento y el comportamiento.

Para poder cerrar por el momento este tema es necesario mencionar lo que Noboa (2011) señala:

Para conceptualizar el término clima organizacional hay que tener en cuenta lo planteado por Rensis Likert define más aún con claridad el concepto de clima como percepción, es decir insiste sobre la idea de que la reacción de las personas va a estar determinada por la percepción que tengan de la organización y sus componentes. (p.11)

Puesto que el trabajo que estamos desarrollando contendrá en el tercer capítulo de los paradigmas la teoría de Likert.

### **2.3 Liderazgo**

Decir que el liderazgo es un factor clave dentro de las organizaciones el cual debe ser estudiado e identificado con el fin de fortalecerlo, es una afirmación que hoy en día sería difícil de cuestionar, pero, ofrecer una explicación del ¿Por qué? y el ¿Cómo? establece una base sólida para sustentarlo. Noriega (2008) Afirma:

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de este son importantes. (p.26)

Por otro lado, la relación que existe entre el liderazgo y el clima organizacional es un buen motivo para profundizar en este estudio, Alves (2000) menciona que en las organizaciones donde

se han realizado estudios y análisis sobre comportamiento organizacional muestran que uno de los factores que influyen en el clima es el liderazgo. En ese sentido Guzmán y Pérez (2013) Señalada que los cimientos de un clima laboral bueno dependen del desempeño que exista en la organización, y para lograr un buen desempeño debe existir un equilibrio en el trabajo y las cuestiones personales del trabajador como son la vida familiar, las prestaciones sociales, la satisfacción y el liderazgo. Señalando a este último como el que tiene el papel más importante ya que influye en la creatividad y la productividad.

Si la existencia misma de las organizaciones y la presencia de un buen clima organizacional depende en gran medida del liderazgo, es preciso comenzar definiéndolo, por lo que se hace una breve mención de las definiciones hechas través del tiempo. No es posible tener una definición inequívoca y concreta de liderazgo pues cada autor señala elementos que hacen diferente una definición de otra, por lo que sólo mencionaremos algunas para tener un punto de partida.

**Tabla 3**

*Concepto liderazgo*

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
<b>Lord y Maher (1991)</b>	el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros
<b>Barrow (1977)</b>	“proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados”.
<b>Alves (2000)</b>	<<“Definir estrategias proporcionando orientación a los demás, teniendo visión de aquello que se puede lograr>>
<b>Chaves (2006)</b>	<<el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales>>
<b>Noriega (2008)</b>	<<un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella>>

Fuente: elaboración propia.

Para tener una mejor idea de cómo es que han evolucionado estos conceptos Noriega (2008) brevemente señala algunos antecedentes sobre la investigación del liderazgo en los que se resalta que, es hasta 1904 cuando existe una publicación que aborda el liderazgo durante el periodo de la primera guerra mundial y el inicio de la industrialización, teniendo como objetivo determinar las características necesaria para el ascenso a las posiciones directivas. Dentro de los antecedentes podemos distinguir tres etapas que se presentan en la investigación liderazgo, en la primera se buscaba determinar los elementos psicológicos natos de los líderes como inteligencia, voluntad, autoridad etc. En la segunda se enfocaron en el comportamiento, surgen las teorías que parten de autoritarismo-democracia, los aportes de Elton mayo fueron vitales para la investigación. La tercera etapa inicia con la revolución científica (alrededor de 1960), lo que hasta ese momento se tenía estudiado sobre liderazgo se completó con un enfoque hacia el recurso humano pues la nueva realidad demandaba integrar a todo el entorno que rodea a líder y no solo a sus capacidades.

Teniendo una definición del concepto liderazgo vamos a llevarlo al contexto educativo, pero ¿Por qué es importante hacerlo? Sí lo anteriormente mencionado establece la importancia de un buen liderazgo para las organizaciones, ¿Existe alguna diferencia con la organización educativa? Primeramente, es pertinente señalar que organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE que juegan un papel importante con el Gobierno en cuanto al tema educativo, Guzmán y Pérez (2003) mencionan que para este organismo internacional dentro de la política educativa a nivel mundial el liderazgo escolar es una prioridad. Ya que reconoce que para tener buenos resultados en la educación la función de los líderes escolares es esencial.

Por otro lado un elemento que debemos también considerar para entender la importancia del liderazgo en las organizaciones educativas es que la mayoría de ellas pertenecen al sector



público es decir dependen del Gobierno, además el fin de estas no es el lucro su existencia por lo tanto no depende de las ganancias sino que al ser mantenidas por el gobierno en este punto un mal liderazgo no necesariamente termina con la organización pues existen otras alternativas que permiten mantener viva a estas instituciones como a casi cualquier dependencia gubernamental. En este sentido Sandoval (2006) afirma: “Las organizaciones que tienen como propósito, tanto en su intención como en su acción, formar personas (en el pleno sentido de lo que significa formación) a través de la enseñanza son organizaciones educativas; de lo contrario, no lo son” (p.48). México tiene al estado como principal rector del sistema educativo al Gobierno, el cual regula a través de la constitución y los organismos como la Secretaría de Educación Pública la función educativa del país.

## **2.4 Docente**

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, así como los objetivos de la organización educativa, en el proceso enseñanza aprendizaje encontramos a uno de los actores principales, “el docente”. Queda claro que existe todo un sistema y una estructura que permiten que pueda darse el trabajo educativo en el aula, y como se ha mencionado anteriormente el ambiente influye en la manera en que el docente puede llegar a realizar su función. Por lo cual es necesario entender y definir a este importante actor. Para ello debemos ser conscientes que existen factores que determinan como en la sociedad define y entiende la docencia, aspectos sociales, económicos y culturales tienen una influencia importante ello, al respecto Tenti y Steinberg (2011) señalan:

Los docentes como grupo ocupacional se hallan situados en diferentes estratos en la estructura social, que están determinados por un conjunto complejo de factores..., el capital cultural de la familia de procedencia, los ingresos percibidos en el hogar y sus propias

percepciones de clase pueden servir como indicadores de su origen y posición actual en la estructura social. (p.10)

A través del tiempo la forma en que la sociedad ha concebido al docente y su función ha sufrido cambios, adecuándose al contexto en el que se realiza. Para Montenegro (2007) mientras que algunas sociedades con tendencias dogmáticas reconocen al docente como un apóstol devoto a la formación del espíritu de sus alumnos, en aquellas consideradas modernas el docente es un profesional que busca dar a las nuevas generaciones los conocimientos que permitan prevalecer la cultura, mientras que en otras donde no se ha logrado ingresar completamente a la modernidad la labor docente no tiene el reconocimiento justo, la formación que se da en estas presentan carencias que impactan en la labor del docente.

Podemos darnos cuenta existe cierta complejidad para definir el concepto docente por lo que a la luz de algunos autores buscaremos compara sus definiciones y con ello identificar aquellos elementos que permitan establecer una definición propia.

**Tabla 4**

*Concepto Docente*

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>RAE</b>	1.- Que enseña 2.- Perteneciente o relativo a la enseñanza
<b>Shavelson y Borko;1979</b>	“profesional activo, inteligente, cuya actividad incluye: búsqueda de formación acerca de los alumnos y el círculo en el contexto de los objetivos, su propia disposición a la enseñanza y el ambiente, además de poder seleccionar entre diversos métodos de enseñanza”
<b>Gerardo Rojas Hernández; 1988</b>	“El educador es un sujeto que posee creencias respecto a todos los aspectos de la realidad social, económica, cultural y educativa producto de la realidad en la que le ha correspondido interactuar , posee Asimismo una historia de vida, y es capaz de reflexionar sobre sus creencias y transformarlas a la luz de los requerimientos de los educandos y comunidad”

---

<b>Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos;2009</b>	“Se define como una persona cuya actividad profesional implica la transmisión de conocimientos, actitudes y habilidades que se imparten a los alumnos matriculados en un programa educativo”
<b>Secretaría de Educación Pública:2020</b>	“enfocado a la atención personal, humana e integral de los alumnos, así como al logro de aprendizajes relevantes para su vida presente y futura, al tiempo que el perfil reconoce que la enseñanza supone un gran compromiso moral por favorecer que las niñas, los niños y los adolescentes mejoren sus habilidades, conocimientos y actitudes conforme lo señalado en el currículo vigente, con la finalidad de que se desarrollen de manera integral, en un ambiente de equidad, inclusión, excelencia e interculturalidad”

---

Fuente: elaboración propia con datos de RAE (2020), Maldonado (2016), OCDE (2010) y SEP (2020)

Tomando en cuenta estas definiciones podemos concluir que no existe con criterio único para definir ¿Qué es? y ¿Qué hace un docente? se deben contemplar diversos aspectos que influyen al momento de intentarlo, Por lo que, para establecer una definición propia nos remitimos solamente a lo establecido por la autoridad educativa mexicana (SEP) y lo señalado por la OCDE la cual México es miembro, Por lo que definiremos al docente cómo: El profesional responsable de la transmisión de saberes y el logro aprendizajes útiles para la vida de sus estudiantes, los cuales se establecen en un programa vigente y se deben dar en un entorno inclusivo y de excelencia.

# Capítulo III

## Paradigmas para analizar el Clima Organizacional y el Liderazgo

Mapa conceptual del capítulo III.

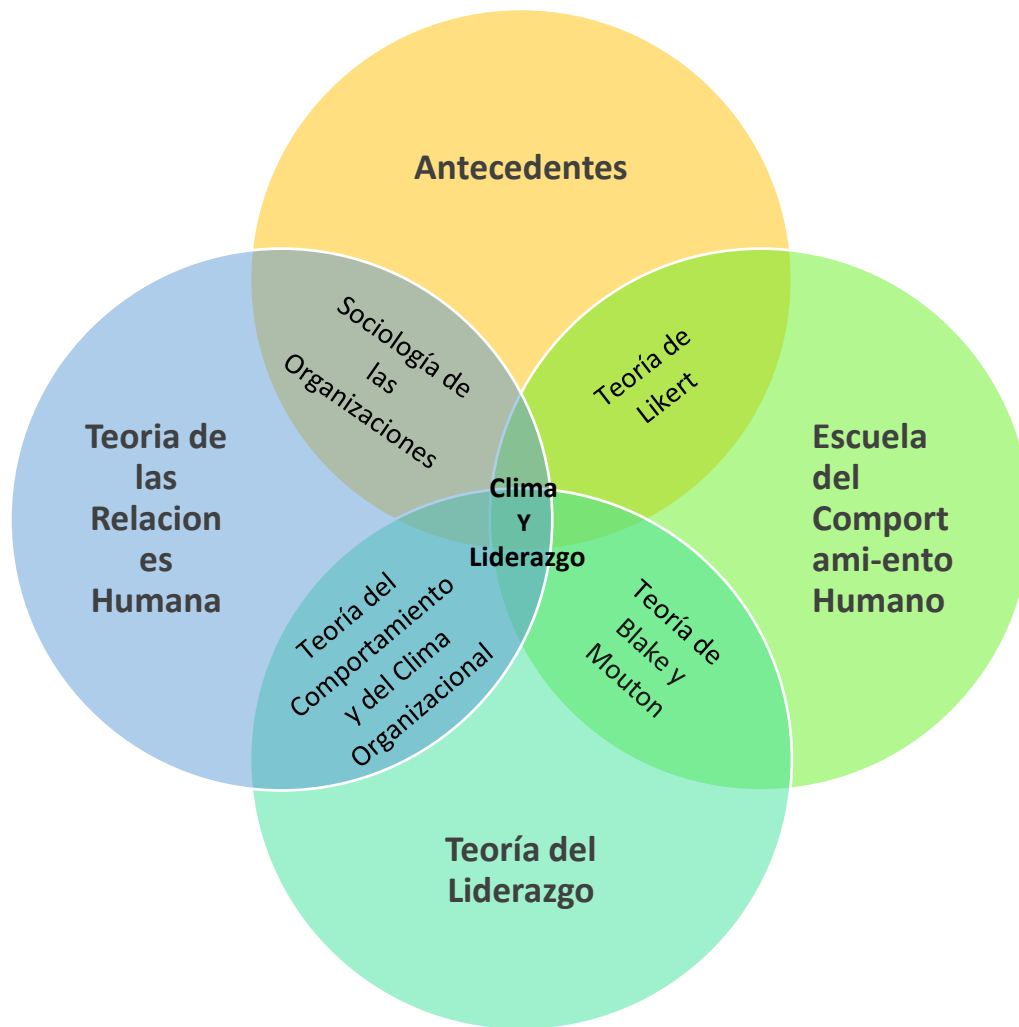


Figura 4. Paradigmas para analizar el Clima Organizacional y el liderazgo.

## Introducción

En el capítulo 3 se expondrán los paradigmas con los cuales abordaremos las variables del clima organizacional y liderazgo, constituye una parte fundamental de este estudio conocer las teorías que fundamentan este trabajo.

Iniciemos respondiendo la pregunta: ¿Qué son los paradigmas? de acuerdo con Real Academia Española (2018) son: “Teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento”. Partiendo de este punto el presente trabajo de investigación apoya su estudio en:

La Sociología de las Organizaciones, con ella tratamos de entender el funcionamiento de la organización en su marco social y como se da vida organizativa en ellas.

Teoría de las Relaciones Humanas, dado que las personas conforman la organización es necesario conocer el impacto de tienen las relaciones informales que surgen en esta.

Escuela del Comportamiento, permite entender que la conducta en los individuos es clave en el logro de objetivos y metas, por ello debemos conocer que motiva al trabajador.

Teoría del Clima Organizacional, cada organización es diferente y el ambiente que en ellas se forma depende diversos factores que generan en las personas un percepción positiva o negativa, en este trabajo nos apoyados en la Teoría de Likert para hacer su evaluación.

La Teoría de Liderazgo, un elemento crucial de estudios de la organización es conocer el tipo de liderazgo que se ejerce ya que es el eje que debe lograr el balance de todos los elementos de la organización, para ello se hace desde la perspectiva de Blake y Mouton.

### **3.1 Sociología de las Organizaciones**

Al hablar de la sociología de las organizaciones se deben señalar 2 aspectos importantes, el primero es la conceptualización, de la cual Krieger (2001) señala: “las organizaciones son, desde el punto de vista sociológico, formaciones sociales definidas por fines específicos”. Estas formaciones de acuerdo con Krieger tienen como características principales ser formadas bajo concepciones racionales, contar con estructuras diferenciadas de roles que son desempeñados por las personas pero que van más allá de quienes los realizan, sin embargo de la interacción de las personas surgen condiciones que generan: normas, costumbres, creencias, valores, comunicación; es decir, se establece una forma de relación la cual puede o no orientar sus objetivos y acciones de manera racional.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos decir que la organización establece un objetivo para el cual requiere la participación de las personas quienes conocen y entienden el objetivo, además se establece una interacción con la cual se deben integrar las acciones a realizar diferenciando las partes que conforman la organización, así como el entorno.

El segundo aspecto es, el establecimiento de la sociología de las organizaciones como ciencia, de acuerdo con Krieger esta se desprende de la sociología, y tienen una estrecha relación con la psicología social, la economía y la ciencia política, con ello busca dar respuesta a las preguntas que surgen de la dinámica de las organizaciones, esto a través del análisis del llamado fenómeno organizacional.

Krieger menciona que la sociología de las organizaciones se encarga de sistemas de tercer nivel, es decir las organizaciones, y lo hace desde 2 puntos:

1. Las interacciones de las personas y de los grupos, siempre que sean abordadas en el contexto organizacional.

2. El sistema social, siempre que condicione a la organización o, influya o deje influenciar por a la sociedad la cual se vuelve entorno de la organización.

La ciencia de la sociología de las organizaciones de acuerdo con Krieger se compone de ciencia básica, y es a través de las teorías de Marx, Weber, Robert Merton, Parsons, o recientemente Luhmann y Habermas que se pueda formar primero una ciencia aplicada donde la ciencia básica pueda ser adaptada a las organizaciones, y segundo, con el uso de los conocimientos obtenidos de estas ciencias crear lo que denomina “sociotecnología” con la cual se podrían analizar, diagnosticar, diseñar y solucionar problemas organizacionales.

Para González (2016) las organizaciones mejoran mediante el análisis de los factores organizacionales, y es con la sociología de las organizaciones que se pueden llevar a cabo un estudio de los elementos que conforman estos factores (las personas, sus relaciones y motivaciones), se debe dejar de ver a las personas como un recurso más de la organización y se tiene que reconocer como un factor que influye en esta a través de sus acciones derivadas de sus pensamientos y sentimientos.

La sociología de las organizaciones de acuerdo con González (2016) coadyuva en las acciones que los estudios empresariales deben llevar para buscar la mejora en la organización, dichas acciones son: análisis de situación, identificación de necesidades de cambio o reforzamiento, evaluación de resultados y retroalimentación. Es importante saber que existen barreras que de acuerdo con González deben superarse para poder lograr la mejora, estas son: negación al cambio, cultura establecida, temor a nuevas formas y pesimismo.

Para entender la organización y las instituciones Vergara (2012) inicia explicando los aportes de Max Weber y Taylor en la organización, ambos centran su atención en la estructura. Weber lo hace a través de la burocracia estableciendo características que fortalecen la estructura



jerárquica y los procesos, por otro lado, y casi a la par, Taylor desarrolló su propuesta de estandarización y división del trabajo, logrando potenciar la productividad mediante una estructura de supervisión de actividades simple que fomentaba la especialización.

En ambos trabajos se consideran el factor humano como parte importante del proceso, pero lo ven solo como un elemento más, una pieza clave sin considerar la parte subjetiva y emocional de este. Sabemos que estos aportes siguen siendo válidos en las organizaciones actuales, pero como Vergara (2012) menciona: “Una organización es mucho más compleja que su línea de autoridad y procesos productivos” (p.23). Por ello, para entender lo que sucede en la organización se debe conocer el elemento humano pues este trae consigo la subjetividad la cual causa que organizaciones aun teniendo la misma estructura se desempeñen de manera diferente.

Para Kant y Kahn (1989) las organizaciones han sido estudiadas sino de manera incorrecta si desde una perspectiva equivocada, de acuerdo con ellos la naturaleza de los sistemas sociales como lo son las organizaciones son diferente al de las estructuras biológicas ya que, mientras un organismo biológico posee límites físicos y una estructura de la cual no puede desvincularse, una estructura social no presenta límites físicos y su estructura no puede estar separa de sus funciones. Kant y Kahn (1989) señalan: “No ha existido en las ciencias sociales una falacia más amplia, persistente y fútil que el empleo de un modelo físico para entender las estructuras sociales” (p.40).

Es necesario entender la naturaleza de las organizaciones la cual se encuentra definida por las personas que la crearon y quienes la integran. Respecto a esto hay una reflexión que hacen Kant y Kahn (1989) dice:

Las estructuras sociales son, esencialmente, sistemas inventados; son urdidas por el hombre, resultan sistemas imperfectos; pueden desbaratarse de un día para otro o sobrevivir, por siglos, a los organismos biológicos que originalmente los crearon. El

cemento que las mantiene unidas es esencialmente psicológico más que biológico. Los sistemas sociales están anclados en las actitudes, percepciones creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos”. (p.42)

Considerando lo mencionado por Kant y Kahn es necesario comprender la diferencia entre organismos sociales y biológicos, lo primero varían en mayor medida que los segundos y no es conveniente por ello analizar bajo premisas biológicas todo el funcionamiento y comportamiento de las organizaciones. Es a través del estudio de las relaciones humanas cómo podemos abordar de manera correcta a las organizaciones.

### **3.2 Teoría de las Relaciones Humanas**

Abordar el tema de las relaciones humanas es complejo y amplio, en una organización el sistema social lo forma las personas y los grupos, estos pueden ser formales y oficiales o informales y extraoficiales, presenta una dinámica de cambio con el paso del tiempo por lo que no son iguales a las de ayer. Los trabajadores tienen diversos antecedentes educativos, talentos y perspectivas, esta diversidad puede generar conflictos en la organización, lo que se vuelve un reto que resolver para los administradores; y es que, en la naturaleza de las personas están las diferencias individuales, la percepción, la persona como entidad, el comportamiento motivado, el deseo de participación y el valor de persona (Davis y Newstrom 2003).

La teoría de las relaciones humanas nace en respuesta de la falta de atención en las personas por parte de la organización y sus dirigentes. La empresa humanística surge por:

la necesidad de contrapesar la fuerte tendencia a la deshumanización del desarrollo del trabajo, en principio en la aplicación de métodos rigurosos, científicos y exacto, donde el trabajador, debían someterse obligatoriamente para el desarrollo de sus actividades en

las organizaciones donde laboraban. (Hernández, 2011, p.46)

El principal exponente de las relaciones humanas es George Elton Mayo su trabajo puede entenderse como una oposición de la teoría clásica, el estudio realizado en Hawthorne Plant de Chicago dio sin duda aportes esenciales para esta teoría. De este trabajo, Krieger (2001) señala que con él: "...se pasó a considerar el trabajo como una actividad grupal, que ocupa una importante porción de vida social de una persona adulta. Es de gran importancia para el trabajador el ser reconocido socialmente y pertenecer a un grupo determinado" (p.96)

Para la teoría de las relaciones humanas también es importante señalar los aportes de Abraham Maslow, Frederick Irving Herzberg, Douglas McGregor y Mary Parker Follet, de los cuales hablaremos posteriormente.

### **3.3 Escuela del Comportamiento**

Después de los resultados y aportaciones de la teoría de las relaciones humanas surgieron nuevos conceptos, esto implicó el desarrollo de nuevos estudios y teorías, uno de ello es la escuela del comportamiento impulsado por Kurt Lewin, Herbert Simon, Maslow, Skinner, McGregor (Ramos y Triana 2007). Pero iniciemos señalando ¿Qué es el comportamiento? Vroom y Deci (1992) señalan:

el comportamiento, especialmente el de los individuos dentro de las organizaciones administrativas como está orientado en gran parte hacia metas u objetivos. Esto origina una integración dentro del patrón del comportamiento sin el cual la administración no tendría sentido pues sí esta última consiste en ver que se hagan las cosas por grupos de gente en cambio el propósito suministra el criterio principal para determinar qué es lo que hay que hacer. (p.19).

Por su parte Arias (1998) refiere que las ciencias del comportamiento buscan entender la conducta humana partiendo del hecho de que el hombre toma conciencia de sus actos y el de sus semejantes, conocer las causas que motivan las acciones buscando fomentar las que son positivas y evitando en lo posible aquellas negativas. Además, menciona como imprescindible para estas ciencias el concebir al hombre como un ser trino el cual cohabitan la parte biológica, psicológica y social. Formando a si a un ser biopsicosocial, y que para poder llevar a cabo cualquier análisis o estudio de su comportamiento debe considerar estos 3 elementos.

**Tabla 5**

*Principales aportaciones de la Escuela del comportamiento organizacional*

<b>AUTOR</b>	<b>TEORÍA</b>	<b>APORTACIONES</b>
<b>Douglas Mc Gregor</b>	TEORÍA “X” Y TEORÍA “Z”	Teoría Tradicional Mecanicista O Pragmática
<b>Rensis Likert</b>	TEORÍA DE LOS SISTEMAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema I Autoritarismo Explotador</li> <li>• Sistema II Autoritarismo Paternalista</li> <li>• Sistema III Consultivo</li> <li>• Sistema IV Participación en Grupo</li> </ul>
<b>Chris Argyris</b>	CONFLICTO ENTRE EL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACIÓN	La incongruencia entre el individuo y la organización puede servir de base a un incesante desafío que a medida que va siendo colmado, ayuda a la persona a enriquecer su propio desarrollo, y a constituir organizaciones viables y efectivas
<b>Abraham Maslow</b>	JERARQUÍA DE NECESIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades Fisiológicas</li> <li>• Necesidades de Seguridad</li> <li>• Necesidades Sociales</li> <li>• Necesidades de Estima</li> <li>• Necesidades de Autorrealización</li> </ul>
<b>Frederick Herzberg</b>	TEORÍA DE LOS DOS FACTORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores Higiénicos o Factores Extrínsecos</li> <li>• Factores Motivacionales o Factores Intrínsecos</li> </ul>

Fuente: Tesis, factores organizacionales que obstaculizan el cambio en las organizaciones. Mallida (2018).

### **3.5 Teoría del Clima Organizacional**

Dentro de la literatura del clima organizacional existen puntos de inflexión que señalan el origen clima organizacional para Uribe (como se citó en Arano, Escudero y Delfín, 2016) Las investigaciones sobre el clima organizacional comenzaron a mediados del siglo XX. Pero fueron precedidas por los trabajos de Elton Mayo en la Western Electric Company en 1927 sobre el impacto que tiene las características físicas del entorno laboral en la productividad del trabajador, y, la jerarquía de necesidades elaborada por Abraham Maslow en su obra: teoría sobre la motivación humana de 1943.

De acuerdo con Hospital (2013) El clima organizacional impactan en las actitudes, creencias, valores y motivación del personal. Derivado de los efectos subjetivos en un sistema formal en el que existe un comportamiento informal de los líderes, además de factores organizacionales que puedan presentarse. En el estudio que llevó a cabo se midieron para el clima organizacional los factores de: autonomía, cohesión, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

Por su parte Llanea (2007) señala “El clima es, pues, una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros de la organización” (p.466). Para él, la percepción del trabajador se encuentra motivada por la cultura, experiencia y expectativas con relación a las necesidades que tiene que cubrir, las cuales, pueden convertirse a estímulos que favorezcan o perjudiquen su labor, por ello, se investigó qué variables objetivas afectan negativamente la percepción del personal, dando como resultado las siguientes:

- Condiciones temporales
- Exigencias físicas de la tarea
- Exigencias emocionales

- Procesos de trabajo
- Relaciones interpersonales
- Estructura organizativa
- Liderazgo
- Cultura de la empresa
- Misión de la empresa
- Organigrama
- Equipamiento
- Reconocimiento profesional
- Salario
- Criterios de Equidad

### **Dimensiones del Clima Organizacional**

Para llevar a cabo investigaciones del clima organizacional los expertos han recurrido a desarrollar medidas basadas en características que establezca una relación cuantificable de la interacción entre el personal y la organización, en diversos casos las características eran similares o se repetían. Al respecto el primer trabajo sobre ello fue el de Cambel, Dunnette, Lawler y Weick (como se citó por Chiang, Martín y Núñez, 2010) ellos establecieron a partir de la información con la que contaban en ese momento 4 dimensiones principales para estudiar al clima:

1. Autonomía Individual
2. Grado de estructuración
3. Orientación hacia la recompensa
4. Consideración, afecto y apoyo.

El desarrollo que se tuvo en la elaboración de nuevas dimensiones los años siguientes generó un gran número de estas, en la tabla 6 se muestra algunas representativas:

**Tabla 6***Dimensiones del clima organizacional varios autores.*

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Dimensiones</b>
<b>1964</b>	Gilmer y Forehand	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tamaño de la Organización</li> <li>2. Estructura de la Organización</li> <li>3. Complejidad Sistémica de la Organización</li> <li>4. Estilo de Liderazgo</li> <li>5. Orientación a los Fines</li> </ol>
<b>1967</b>	Likert	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Métodos de Mando</li> <li>2. Naturaleza de las fuerzas motivacionales</li> <li>3. Naturaleza de los procesos de comunicación</li> <li>4. Naturaleza de los procesos de influencia e interacción</li> <li>5. Toma de decisiones</li> <li>6. Fijación de objetivos y directrices</li> <li>7. Procesos de control</li> <li>8. Objetivos de resultados y perfeccionamiento.</li> </ol>
<b>1981</b>	Crane	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomía</li> <li>2. Estructura</li> <li>3. Consideración</li> <li>4. Cohesión</li> <li>5. Misión e implicación</li> </ol>
<b>1991</b>	Koys y Decotiis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomía</li> <li>2. Cohesión / unidad</li> <li>3. Confianza</li> <li>4. Presión</li> <li>5. Respaldo / apoyo</li> <li>6. Reconocimiento</li> <li>7. Justicia / Imparcialidad/ equidad</li> <li>8. Invasión</li> </ol>
<b>2008</b>	Chiang, Salazar y Núñez	Se adaptó el modelo de Koys y Decotiis de 1991, la dimensión Presión no aplicaba para el caso de estudio.

Fuente: Elaboración propia con datos de Chiang, Martín y Núñez, (2010)

De acuerdo con la información de la tabla 6 podemos darnos cuenta de que llega a ver similitudes entre las dimensiones de diversos autores lo que confirma lo señalado por Chiang et al. respecto que habría similitudes al momento de determinar los parámetros para una dimensión.

### 3.5.1 Teoría de Likert

De lo anteriormente señalado sobre el clima organizacional en el capítulo dos retomamos el trabajo de Rensis Likert sobre la teoría del clima organizacional, considerada como una teoría dinámica que establece un clima participativo el cual motiva el trabajo, propiciando que la organización y las personas sean más eficaces y eficientes. Establece además que la percepción que las personas tiene sobre el comportamiento administrativo y el estado de la organización influyen directamente en su comportamiento (Rodríguez, 2016).

De acuerdo con Rodríguez, Likert desarrolló una teoría para analizar y diagnosticar a la organización, pues factores como la productividad la rotación de personal el ausentismo emprendimiento y la satisfacción laboral influyen en la percepción que las personas tienen del clima, para ello Likert establece 3 tipos de variables las cuales podemos ver en el cuadro siguiente

**Tabla 7**

*Variables del clima organizacional de Likert*

<b>Tipo</b>	<b>Característica</b>	<b>Elementos</b>
<b>Variables Causales o Variables Independientes</b>	Son aquellas que indican el camino en el que la organización se desarrolla y logra los resultados	En esta variable encontramos: La estructura organizativa y administrativa. Las decisiones. Competencias y, Actitudes
<b>Variables Intermedias</b>	Miden el estado interno de la organización	En ésta se encuentran: La Motivación. El Rendimiento. La Comunicación y, La Toma de Decisiones.
<b>Variables finales</b>	Surgen de las dos variables anteriores y son las que establecen los resultados que obtiene la organización	Aquí encontramos: La Productividad. La Ganancia. La Pérdida.

Fuente: Elaboración Propia.



Es con la interacción de estas variables que pueden presentarse de acuerdo con Likert alguna de los siguientes tipos de clima.

**Tabla 8**

*Tipos de clima en el modelo de Likert (1968)*

<b>CLIMA AUTORITARIO EXPLOTADOR</b>	<b>CLIMA AUTORITARIO PATERNALISTA</b>	<b>CLIMA PARTICIPATIVO CONSULTIVO</b>	<b>CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS</b>
Compuesto por el sistema I	Compuesto por el sistema II	Compuesto por el sistema III	Compuesto por el sistema IV
La dirección no posee confianza en sus empleados. Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados. Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Existe confianza entre supervisores y subordinados. Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos solo ocasionalmente.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.  Las motivaciones de los empleados se dan por su participación por e implicación por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles interiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación y no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas comunicaciones verticales.	Prevalecen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente descendente y lateral.

Fuente: Chiavenato (2011).

### **3.6 Teoría de Liderazgo**

Un tema tan importante y complejo como el liderazgo parte de un hecho tan común como el señalar que un líder puede surgir naturalmente de un grupo o ser seleccionado oficialmente para

dirigirlo, pero a la vez se complica por el hecho de que no todos los líderes son jefes, ni todos los jefes son líderes (Robbins, 2004).

Para Kotter (como se citó en Robbins, 2004) existe una diferencia entre el liderazgo y la gerencia, el primero establece una visión la cual comunican a los empleados y los inspira a lograrla, mientras que la gerencia se encarga del control de una manera formal y dentro de los estándares de la organización.

### **Teoría de los Rasgos**

Esta teoría se apoya en la identificación cualidades y características en aquellas personas que son considerados líderes toda vez que cumplen con la función principal de inspirar a otros hacia un objetivo definido, suelen describirlos como carismáticos, entusiastas y valientes.

Dado los resultados que se han obtenido con esta teoría se tienen dos conclusiones:

1. No es posible asegurar que existen cualidades o características exclusivas para un líder
2. Se pueden establecer ciertos rasgos que diferencian a un líder de los demás, pero estos no son excluyentes.

Algunos ejemplos de estos rasgos son: la tenacidad, ambición, honestidad, persistencia, etc.

### **Teorías Conductuales**

El principio de estas teorías establece que son las conductas las que distinguen a los líderes de aquellos que no lo son. Al igual que la teoría de rasgos se tuvieron conclusiones parecidas, pues, podían identificarse conductas en un grupo de líderes, pero estas no eran exclusivas, de haberlo sido el resultado sería que se podría lograr que cualquiera se volviera un líder al desarrollar esas conductas.

Los estudios que se llevaron a cabo formularon 4 tipos de teorías conductuales:

**Tabla 9**

*Teorías conductuales*

<b>Teoría</b>	<b>Característica</b>
<b>Iniciación de estructura</b>	Realizada en la Universidad estatal de Ohio El líder define y estructura su papel y el de sus subordinados para intentar lograr sus metas.
<b>Líder orientado a los empleados</b>	Realizada por la Universidad de Michigan Destacan las relaciones interpersonales, se da un interés por las necesidades de los individuos y se aceptan sus diferencias
<b>Consideración</b>	Las relaciones entre el liderazgo y sus subordinados se caracterizan por la confianza mutua y el respeto a la opinión y sentimientos de esto últimos
<b>Líder orientado a la producción</b>	Realizada por la Universidad de Michigan Destaca la importancia en los aspectos técnicos y las funciones del trabajador.

Fuente: elaboración propia con datos de Robbins (2004)

**Teorías de la contingencia**

Al no obtener resultados concluyentes de las teorías anteriores se optó por buscar en las situaciones que vivían los líderes en sus organizaciones de esta se formularon 5:

**Tabla 10***Teorías de la contingencia*

<b>Teoría</b>	<b>Característica</b>
<b>El modelo de la contingencia de Fiedler</b>	<p>El desempeño eficaz de un grupo depende de la justa correspondencia entre el estilo del líder y el grado en el que la situación le da el control y la influencia.</p> <p>Fiedler supone que el estilo de liderazgo de cada uno es fijo, e identificó tres dimensiones de contingencia que, según él, definen los factores situacionales fundamentales que determinan la eficacia del liderazgo: las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de las tareas y la posición de poder.</p>
<b>Teoría situacional de Hersey y Blanchard</b>	<p>Considera que la relación entre el líder y sus seguidores es semejante a la de un padre o madre y su hijo. Los líderes deben actuar como el progenitor, que renuncia al control a medida que su hijo se vuelve más responsable y maduro. Se identifican cuatro comportamientos propios del líder:</p> <p>a) si un seguidor es incapaz y no desea realizar una tarea, el líder debe dar instrucciones específicas y claras.</p> <p>b) Si el seguidor es incapaz, pero está dispuesto a llevarla a cabo, el líder tiene que exhibir una notable orientación, primero, a la tarea para compensar la falta de habilidad de aquél, pero también a las relaciones, para convencer al subordinado de los deseos del líder.</p> <p>c) Si el seguidor es capaz pero no quiere hacer las cosas, el líder tiene que recurrir a un estilo de apoyo y participación.</p> <p>d) Si el seguidor es capaz y está dispuesto a hacer las cosas, el líder no tiene que hacer mucho.</p>
<b>Teoría del intercambio de líder y miembros</b>	<p>Señala que, por obra de las presiones de tiempo, el líder establece relaciones especiales con ciertos miembros del grupo, que forman su camarilla: confía en ellos, les presta una atención desproporcionada y son objeto de privilegios. Los demás están en la periferia: tienen una parte menor del tiempo del líder, menos de las recompensas preferidas que éste controla y sus relaciones con él son de autoridad formal.</p>
<b>Modelos de trayectoria a la meta</b>	<p>Ayudar a sus seguidores a cumplir sus objetivos y darles la dirección y el apoyo que necesitan para asegurarse que sus metas sean compatibles con las metas que sean compatibles con los objetivos generales del grupo y la organización de la organización.</p>
<b>Modelo de participación del líder</b>	<p>Relaciona el comportamiento del líder y la participación, provee un conjunto de reglas para determinar la forma y el grado de su participación en la toma de decisiones</p>

Fuente: elaboración propia con datos de Robbins (2004)

### 3.6.1 Teoría del Liderazgo de Blake y Mouton

Si bien, ya hemos abordado el concepto de liderazgo anteriormente la importancia que tiene este para la organización sobre todo su influencia en el clima organizacional es importante que ahora para esta investigación en la cual se estudiará el liderazgo en una institución educativa de nivel medio superior trabajamos bajo la propuesta de Black y Mouton.

Blake y Mouton abordaron el liderazgo desarrollando la llamada rejilla gerencial, de acuerdo con Sánchez y Rodríguez (2009) en este trabajo el tipo de líder estaría determinado por 2 variables: la preocupación por las personas y la preocupación por la tarea. Señalando que no se podría hablar de un liderazgo si no existían las personas y el trabajo que estas realizan, de los diferentes tipos de situaciones que se podrían presentar entre estas dos variables surge los siguientes tipos de liderazgo.

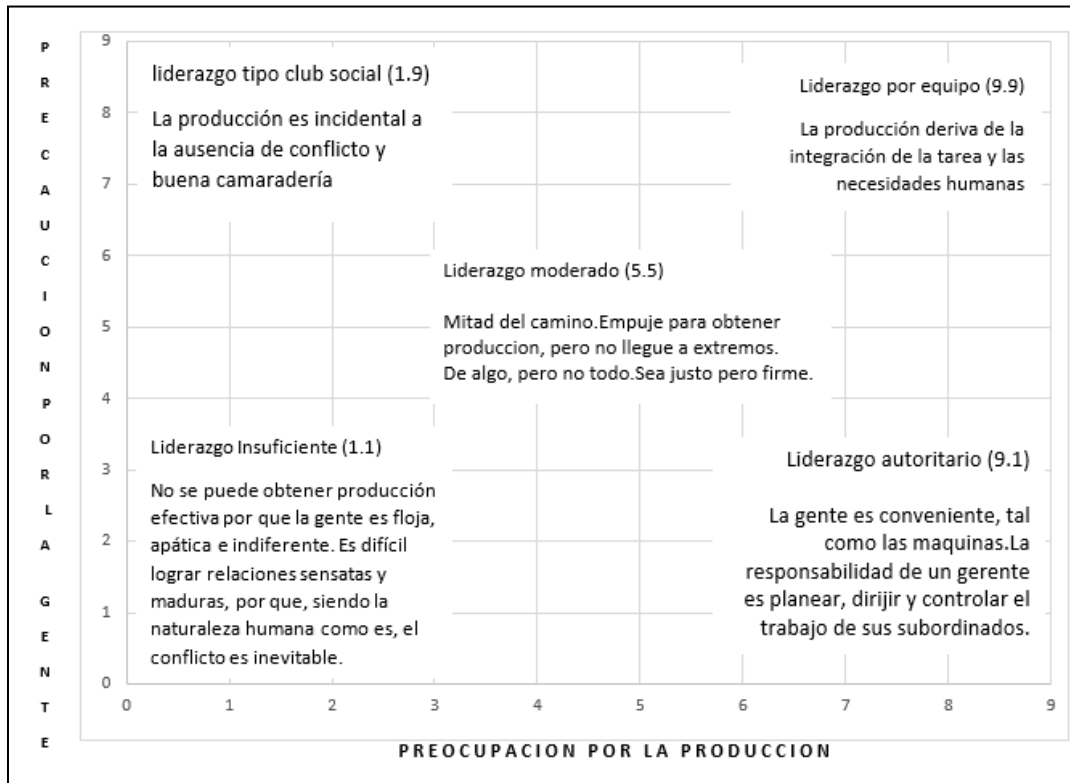


Figura 5. La rejilla gerencial (Tomada de Blake y Mouton, "Managerial Grid" Advanced Management office Executive, 1962, vol.1, no. 9)

Lazzati (1999) señala del trabajo de Blake y Mouton que, además la rejilla gerencial generó 9 principios básicos del líder 9,9 que consideran el mejor tipo de líder. Además, desarrollaron estudios de trabajo en equipo que también considera la importancia del liderazgo para obtener mejores resultados.

Robbins (2004) menciona que Blake y Mouton crearon una representación gráfica de 2 estilos cuya esencia se puede encontrar en los estudios realizados por la universidad de Ohio y de Michigan respecto a la prioridad que se tenga sobre las personas o sobre la producción. La rejilla tiene 9 posiciones las cuales admiten 81 posibles estilos de liderazgo, esto no significa que se pueden conocer los resultados del estilo de liderazgo que se ejerce en una organización, sino que permite conocer los factores que predominan en la forma en que el líder busca lograr los objetivos. Los resultados de esta teoría indican que las personas se desempeñan mejor con un estilo 9,9 en comparación con el tipo 9,1 (Autoritario) o que el 1.9 (liberal).

# Capítulo IV

## Metodología

Mapa conceptual del capítulo IV.



Figura 6. Metodología

## **Introducción**

La parte técnica de toda investigación es clave en la búsqueda de resultados que permitan aceptar o rechazar la hipótesis de trabajo, saber elegir las herramientas adecuadas se vuelve vital, primero, para obtener los datos necesarios y segundo, para realizar el análisis correcto de estos.

En este cuarto capítulo se detalla paso a paso el proceso metodológico de la investigación, el enfoque, método y tipo de estudio utilizado, además se establece y describe la población, la unidad de análisis, el tamaño de la muestra, así como las características de esta.

También se especifica la técnica de análisis y recolección de los datos utilizados en la investigación y se detallan los instrumentos seleccionados para la evaluación del clima organizacional y el liderazgo.



#### 4.1 Tipo y características del diseño de la investigación

Zorrilla (2012) señala: “El método es un camino, un orden conectado directamente a la objetividad que se desea investigar” (p.70). El camino es el marco metodológico el cual Fidiás G. (2006) define como: “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.16). La efectividad de la metodología de acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) dependerá del diseño pues de este estribaría la precisión, amplitud y profundidad de la información que nos permita aceptar o rechazar nuestra hipótesis, así como dar respuesta a las preguntas de la investigación.

De acuerdo con lo anterior dentro del presente capítulo se examina a la organización aplicando la metodología que permita analizar los datos, a fin de que alcanzar los objetivos planteados, la cual está estructurada de la manera siguiente:

**Tabla 11**

*Proceso metodológico de la investigación*

Dimensiones metodológicas	Característica metodológica
Enfoque de Investigación	Cuantitativo
Método utilizado	Cuantitativo
Tipo de Estudio	Transversal, exploratorio e inductivo

Fuente: Elaboración propia.

Puntualizando la Tabla 11, aplicamos un enfoque cuantitativo ya que con este se pueden establecer relaciones teóricas, mediciones y cuantificar los fenómenos que lleven a la generalización de los resultados apoyándonos de los métodos estadísticos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Transversal. Recolección de datos en un tiempo limitado y único, teniendo como propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado

Exploratorio. En este método se permite hacer un diagnóstico del objeto de estudio, señalando sus características y propiedades, diciendo que es y delimitándolo. Requiere de cierto nivel de profundidad, de rigor y sistematicidad en la investigación.

Inductivo. Partimos de premisas particulares donde llegamos a las generalizaciones.

## **4.2 Población y Muestra**

Para analizar y obtener mejores resultados en esta investigación, nos apoyamos en que la población comprende a los docentes de los planteles 01 y 02 del COBAEM, el tipo de muestra es no probabilística pues las características la investigación desde la perspectiva cuantitativa tienen como ventaja un estudio más profundo del comportamiento de las variables en las unidades de análisis (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

### **4.2.1. Unidad de análisis**

Tal como ha sido señalado con anterioridad el estudio se realiza en Colegio de Bachilleres del Estado de Morelos (COBAEM) y se centra en los planteles: 01 Cuernavaca y 02 de Jiutepec.

El COBAEM es un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, fue fundado por decreto presidencial en 1988 con el objeto de impartir e impulsar la educación correspondiente al bachillerato en el Estado de Morelos.

Actualmente, los 2 planteles atienden una matrícula de 3600 alumnos en 2 turnos (matutino y vespertino). Cuentan con una plantilla de 120 docentes de primer nivel lo que le ha permitido consolidarse como una de las principales instituciones de nivel medio superior en el estado con más de 30 años de servicio.

Se ha seleccionado a los planteles 01 y 02 del COBAEM como unidad de análisis, para identificar los elementos que intervienen e influyen en las acciones, resultados y actitudes de los miembros de la organización, lo que dará la oportunidad de medir y cuantificar el ambiente que prevalece y el tipo de liderazgo.

#### 4.2.2 Tamaño de la muestra

El total de los participantes se obtendrá mediante un censo del personal que laboran en los planteles 01 y 02, lo que ayudará a obtener los resultados necesarios para el logro de los objetivos de la investigación, las características se detallan en la Tabla 12.

**Tabla 12**

Características de la población

<b>Población</b>	<b>Características</b>	<b>Muestra</b>
2	Planteles Zona Centro	2
	Muestra por conveniencia	Censo
	Hombres	-
	Mujeres	-
	Edades	de 20 a 60 años
	Años de Servicio	de 0 a 15 años
	Turno	2
	Condición Laboral	Basificado / por contrato

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3 Técnicas para la recolección y análisis de datos.

##### 4.3.1 Técnicas para la recolección

Como ya se ha señalado, este estudio es de corte transversal de nivel exploratorio y descriptivo; utilizado como instrumento de recolección de datos: la encuesta, basado en el método likeriano.

La obtención de información se realiza de manera empírica, lo que permitirá medir los factores que afectan a los planteles 01 y 02 del COBAEM, a fin de obtener los datos necesarios para el estudio del problema, motivo de esta investigación.

En primera instancia, nos comunicamos con el Representante de la Institución para explicar los propósitos y objetivos de la investigación, presentar los instrumentos y la forma de aplicación, así como el compromiso de confidencialidad y anonimato de los datos obtenidos. Presentando mediante escrito la solicitud de autorización para la aplicación de las encuestas, además de fecha y un lugar disponible dentro de la organización, para poder llevarla a cabo.

Posteriormente acudimos a las instalaciones de ambos planteles del COBAEM para la aplicación de los instrumentos explicando a los trabajadores el propósito e importancia de la investigación, así como la forma de respuesta a cada uno de los instrumentos entregados, resolviendo las dudas presentadas, haciendo hincapié en el anonimato de las respuestas. Lo que permitió la recolección de datos reales y en el mismo espacio de tiempo.

De acuerdo con Baker (citado en Ávila B., 2006) la investigación por encuesta es un método de recolección de datos en los cuales se definen específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas.

#### **4.3.2 Técnica de análisis de datos**

Para el análisis de los datos obtenidos de los instrumentos utilizados se evaluó la información en Excel 2016 para Windows 10, a fin de relacionar los datos y obtener información para su análisis e interpretación.

#### **4.4 Instrumento de recolección de la información.**

A fin de recopilar la información, se aplicaron los siguientes instrumentos:

##### **4.4.1 Climate Organizational of Kerman Shahid Bahonar**

Para llevar a cabo la medición del Clima Organizacional, se utilizó el instrumento, Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University Its Comparison with the Desired Organizational Climate from the Viewpoints of the Personnel (Staff) of the University en Public Personnel Management, Alavi, H. R. and J. Ramazan (2005) vol. 34, num. 3, 247. Adecuado por Guzmán Cáceres y Pérez Mayo, 2013.

El instrumento está integrado por 24 ítems, que permiten diagnosticar el tipo de clima que existe en la organización dentro de las dimensiones de: cooperación en la tarea, control, motivación, afiliación grupal y liderazgo.

##### **4.4.2 La parrilla del liderazgo de Blake y Mouton**

Para efectos de medir el factor organizacional llamado liderazgo, se utilizó el instrumento, Leadership Styles Questionnaire (Blake y Mouton 1962).

El cuestionario está integrado por 18 ítems, que permiten diagnosticar el tipo de liderazgo que existe en la organización con relación a 2 dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la tarea.

Los valores obtenidos son colocados en un sistema de coordenadas X ,Y al cual se le denomina rejilla gerencial que muestra de manera gráfica los 5 estilos de Liderazgo que se pueden presentar en la organización.

### 4.4.3 Validez y confiabilidad del Instrumento

Los cuestionarios utilizados en la investigación para medir el Clima Organizacional y el Liderazgo han sido aplicados por numerosas organizaciones, de diferentes ramos para diagnosticar los distintos factores de forma exitosa, considerando que cumplen con los criterios de validez, confiabilidad y objetividad establecidos, probando la certeza de las respuestas emitidas.

#### Confiabilidad

De acuerdo con Kerlinger (2002), la confiabilidad se refiere al grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Es decir, en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. Para tal efecto los instrumentos aplicados tienen un nivel de confiabilidad como se detalla en la Tabla 13:

**Tabla 13**

*Alpha de Cronbach constructos*

<b>Factor</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Confiabilidad</b>
<b>Clima Organizacional</b>	Organizational Climate.	Alpha de Cronbach: .94
<b>Liderazgo</b>	Blake and Mouton Leadership Styles Questionnaire	Alpha de Cronbach: .98

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de validez y confiabilidad del SPSS versión 22

Una vez que se ha explicado el tipo y diseño de la investigación, así como la técnica y los instrumentos con su nivel de confiabilidad procedemos con toda confianza a la presentación de los resultados obtenidos en esta investigación.

# Capítulo V

## Presentación y análisis de los resultados

Mapa conceptual del capítulo V.

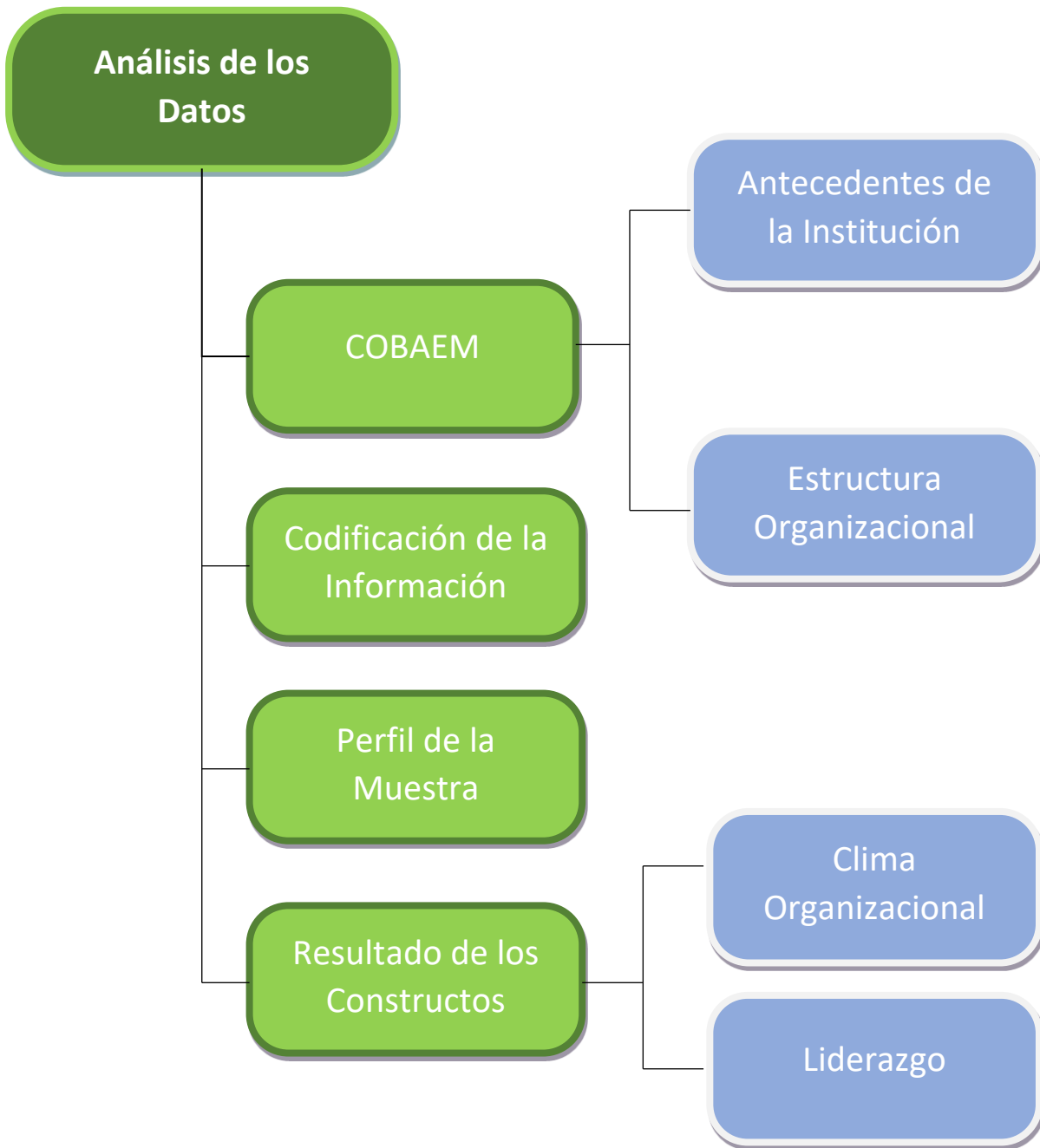


Figura 7. Presentación y análisis.

## **5.1 Análisis de los datos: Caso: Colegio de Bachilleres Del Estado de Morelos**

Para llevar a cabo esta investigación los datos requeridos se obtuvieron de la aplicación de 2 encuestas las cuales permitieron analizar la información de manera cuantitativa y determinar los elementos que conforman el clima organizacional, así como identificar el tipo de liderazgo en la Institución, Colegio de Bachilleres Plantel 01 de Cuernavaca Morelos.

Es necesario señalar que esta investigación se había planteado realizar en los planteles de la zona centro del estado, la cual lo conforman los planteles 01 Cuernavaca y 02 Jiutepec, pero debido situaciones ajenas a esta investigación las autoridades del plantel 02 Jiutepec señalan no tener las condiciones para poder llevar a cabo la investigación en este plantel.

### **5.1.1 Antecedentes de la Institución**

De acuerdo con lo establecido en su decreto de creación, el Colegio de Bachilleres del Estado de Morelos es un organismo público descentralizado el cual se funda el 14 de septiembre de 1988, se le establece personalidad jurídica propia y se determina a la ciudad de Cuernavaca como domicilio legal. De acuerdo con el artículo 2º del decreto publicado en el diario oficial el COBAEM tiene por objeto: “impartir e impulsar la educación correspondiente al bachillerato en sus características propedéuticas y terminal”.

El COBAEM tienen como legislación normativa de sus actividades:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- La Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos.
- La Ley Federal de Educación.
- La Ley de Educación Pública del Estado de Morelos.
- La ley de Servicio Civil del Estado de Morelos.



El Patrimonio del COBAEM los constituyen:

- Los fondos que asigne el Gobierno Federal.
- Los que asigne el Gobierno del Estado.
- Los que obtenga por los servicios que preste.
- Los bienes y de más ingresos que adquiera a cualquier título.

A la fecha en que se realizó esta tesis el COBAEM tiene una matrícula de 11,713 alumnos, y cuenta con:

- 13 planteles escolarizados en el Estado de Morelos.
- 10 planteles de educación media superior abierta y a distancia (EMSAD).
- 59,482 egresados.
- 29 generaciones.
- 73% de eficiencia terminal.

## 5.1.2 Estructura organizacional

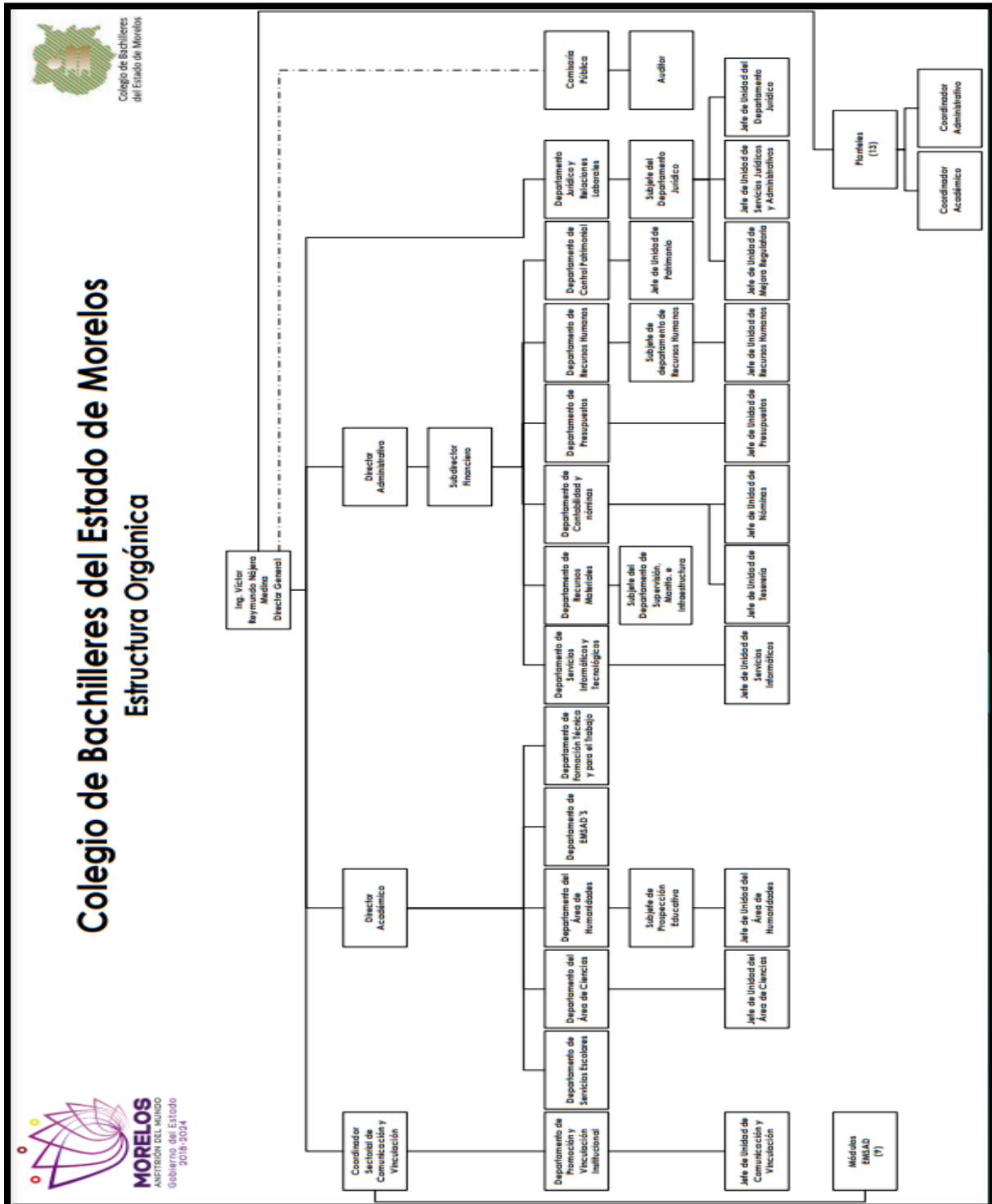



Figura 8. Organigrama Dirección General. Fuente: recuperado de <https://cobaem.edu.mx/2018-2024/index.php/direccion-general/estructura>

De acuerdo con la información que se encuentran en el portal del COBAEM, el plantel 01 Cuernavaca cuenta con 2 turnos, matutino y vespertino, un Directo del plantel para ambos turnos, dos coordinadores académicos y dos coordinadores administrativos, así como 2 responsables de servicios escolares.


# Plantel 01 Cuernavaca



Colegio de Bachilleres del Estado de Morelos  
Dirección General

**Prontuario Estadístico | Ficha Técnica**

**Plantel 01 Cuernavaca**



1. Domicilio					
<b>PRIVADA DOMINGO DIEZ SN</b>			<b>CHAMILPA</b>		
Calle			Colonia		
<b>CUERNAVACA</b>		<b>CUERNAVACA</b>		<b>MORELOS</b>	
Localidad		Municipio		Estado	
<b>17ECB0001Q</b>	<b>8,000</b>	<b>POSESIÓN COMUNAL</b>		<b>62210</b>	<b>777-3110989</b>
Clave SEP		Superficie m2		C.P. Teléfono	
			Fecha de Creación		Georeferencia
			<b>10/10/1988</b>		<b>18.9637 -99.237736</b>

2. Director		
<b>MOISÉS VILCHIS LÓPEZ</b>		
Nombre		
<b>moisesvilchis@cobaem.edu.mx</b>		<b>07/10/2016</b>
Correo electrónico		Fecha de Ingreso

3. Autoridades del Plantel		
<b>ISRAEL REYES DE LA ROSA</b>	<b>CINDY LIZETTE VIANA VILLEGAS</b>	<b>FRANCISCO JAVIER PÉREZ VALDEZ</b>
Coordinador Académico TM	Coordinador Administrativo TM	Responsable de Servicios Escolares TM
<b>PEDRO YASIR SANDOVAL SILVA</b>	<b>MIZRRAYN LOPEZ PONCE</b>	<b>VÍCTOR HUGO SALAZAR SOLÍS</b>
Coordinador Académico TV	Coordinador Administrativo TV	Responsable de Servicios Escolares TV

Figura 9. Estructura Dirección del Plantel 01 Fuente: recuperado de [http://cobaem.edu.mx/20182024/index.php?option=com\\_jdbuilder&view=page&id=7](http://cobaem.edu.mx/20182024/index.php?option=com_jdbuilder&view=page&id=7)

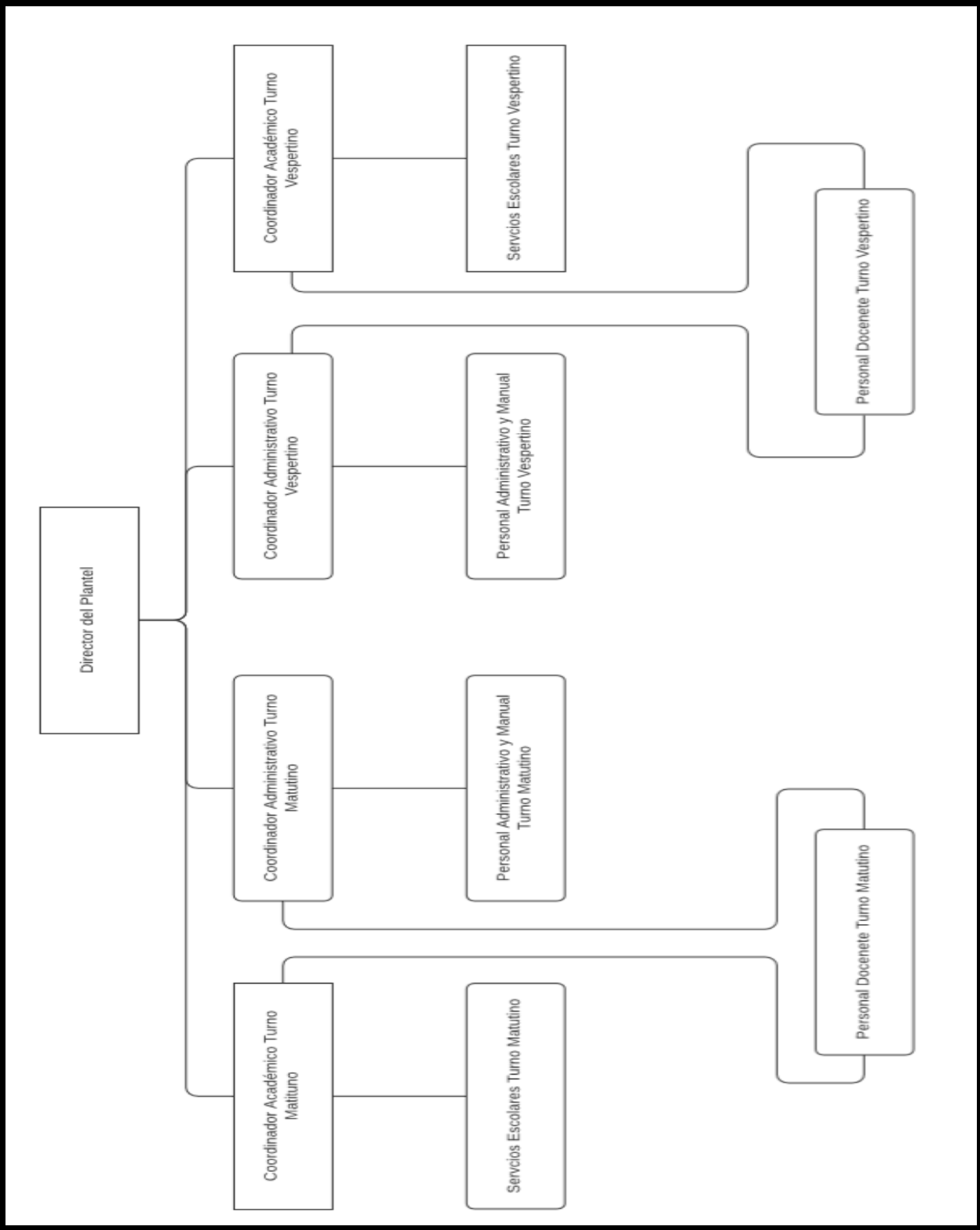


Figura 10. Organigrama del plantel 01. Fuente: Elaboración Propia

### 5.1.3 Codificación de la información

Esta investigación utilizó la aplicación OMR para contabilizar la información de los constructos y el programa Excel 2016 para Windows 10, con él se codificó las respuestas obtenidas de los instrumentos aplicados. Para poder presentar los resultados la información se convirtió en datos numéricos permitiendo la unificación para el análisis e interpretación.

**Tabla 14**

*Codificación de los datos de la población.*

N°	Nombre del Campo	Descripción	Códigos	Descripción
1	Perfil de la muestra	Sexo	Masculino	25
			Femenino	37
			20 a 29 años	7
			30 a 39 años	25
2	Perfil de la muestra	Edad	40 a 49 años	15
			50 a 59 años	15
			60 a 64 años	0
			65 o más	0
3	Perfil de la muestra	Años de servicio	0 a 5 años	37
			6 a 10 años	6
			11 a 15 años	3
			más de 15 años	16
4	Perfil de la muestra	Turno	Matutino	21
			Vespertino	12
			Ambos	29
5	Perfil de la muestra	Condición laboral	Basificado	44
			Por contrato	17
			Interino	1
6	Perfil de la muestra	Nivel académico	Normal	5
			Licenciatura	32
			Especialidad	1
			Maestría	16
			Doctorado	2
7	Perfil de la muestra	Estudia posgrado	Otro	6
			Si	8
			No	54
8	Perfil de la muestra	Tipos de posgrado	Especialidad	2
			Maestría	4
			Doctorado	2

Fuente: Elaboración Propia basada en resultados

#### 5.1.4 Perfil de la muestra

De los registros obtenidos tenemos que: la población que integró esta investigación a través del censo fueron 62 personas las que labora en Plantel 01 Cuernavaca del COBAEM. De las cuales 25 son hombres (40%) y 37 mujeres (60%) Figura 11.

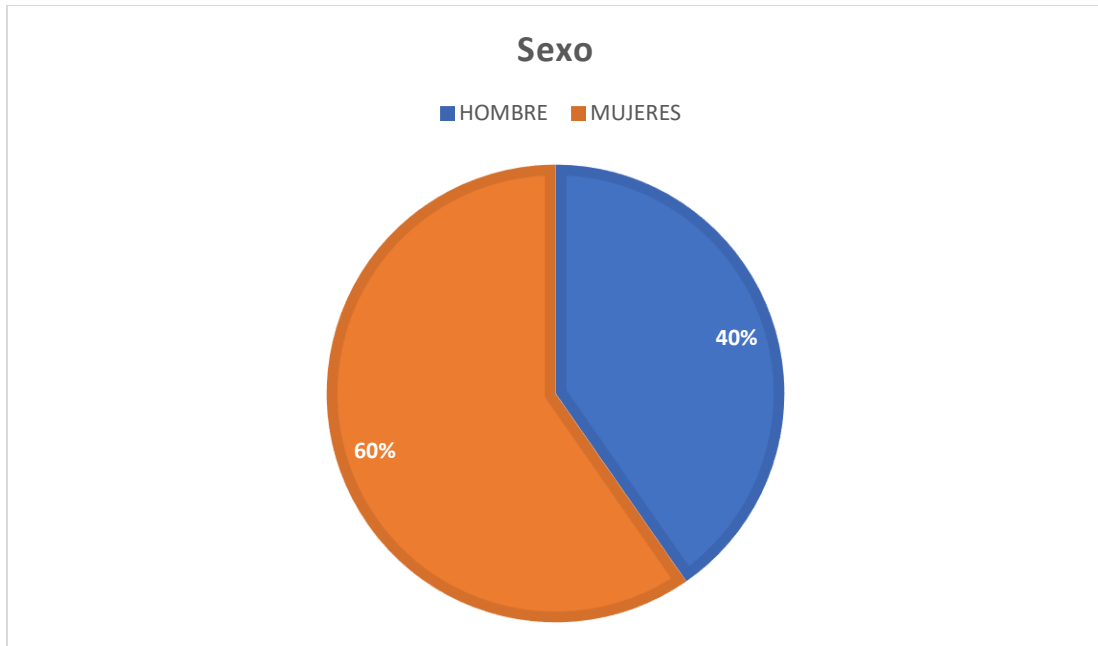


Figura 11. Género de la muestra

La edad de la población oscila entre los 20 y 59 años, en la Figura 12 podemos ver que 7 de ellos tienen de 20 a 29 años, 25 tienen de 30 a 39 años, 15 tienen de 40 a 49 años, 15 tienen de 50 a 59 años y no tenemos personas mayores de 60 años.

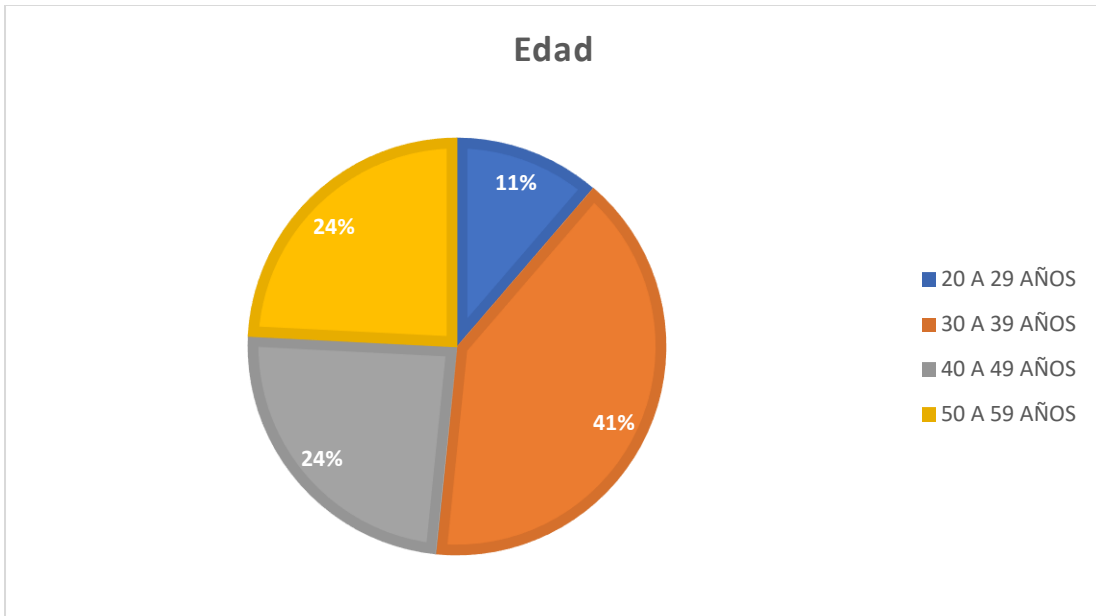


Figura 12. Edad de la población

En la Figura 13 podemos ver los años de servicio que tienen las personas laborando en el plantel 37 de ellos tienen de 0 a 5 años de servicio, 6 tienen de 6 a 10 años de servicio, 3 tienen de 11 a 15 años de servicio y 16 tienen más de 15 años de servicio en la institución.

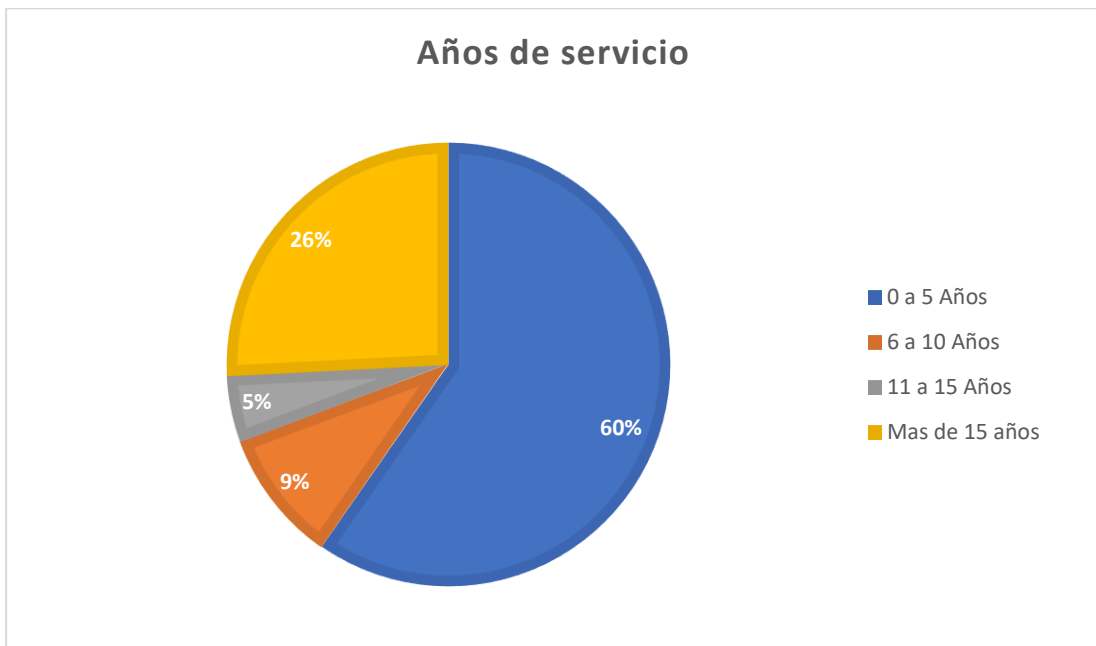


Figura 13. Años de servicios prestados

De los 2 turnos que ofrece el plantel la Figura 14 muestra que el personal se encuentra laborando de la siguiente forma, 21 en el turno matutino, 12 en el turno vespertino y 29 labora en ambos turnos.

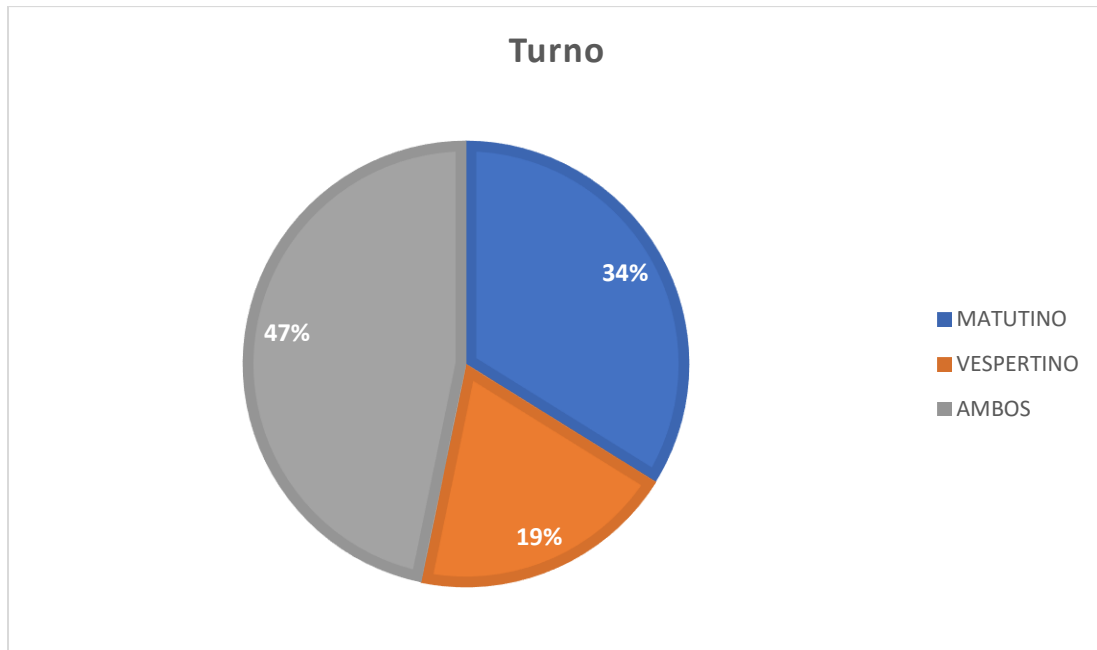


Figura 14. Turno en el que labora

La Figura 15 muestra la condición laboral del personal encuestado del cual 44 tienen base, 17 tienen contrato por tiempo determinado y solo 1 es interino.



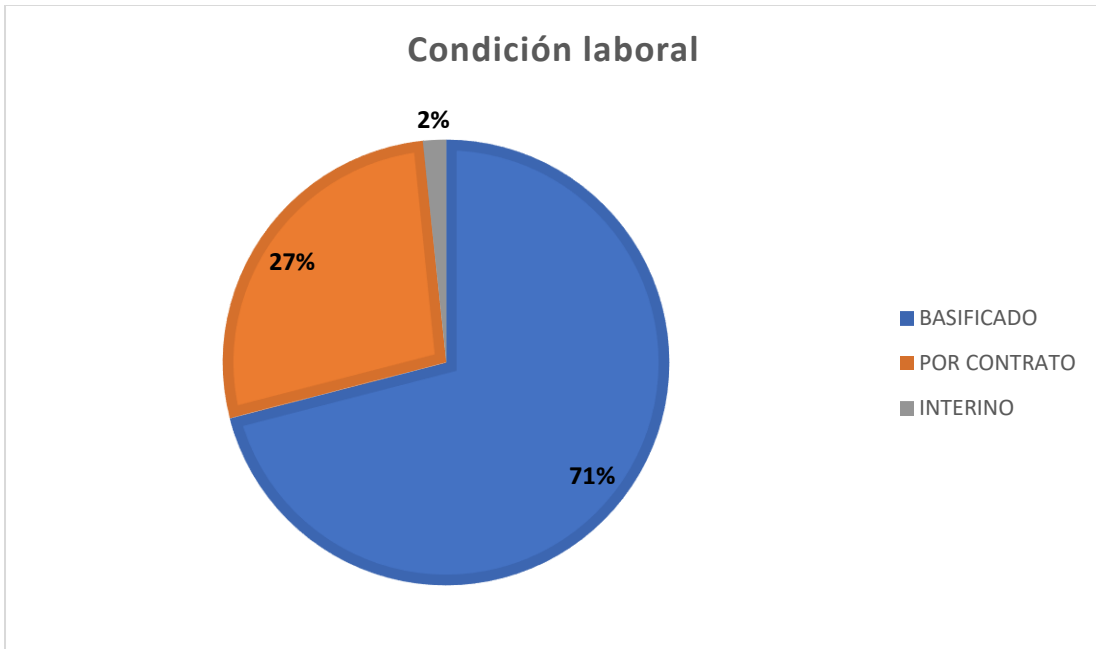


Figura 15. Condición laboral

En la parte de nivel académico el personal que labora en el plantel señala que: 5 estudiaron la Normal, 32 tienen licenciatura, 1 tienen especialidad, 4 tienen maestría, 3 tienen doctorado y 6 señalan otro.

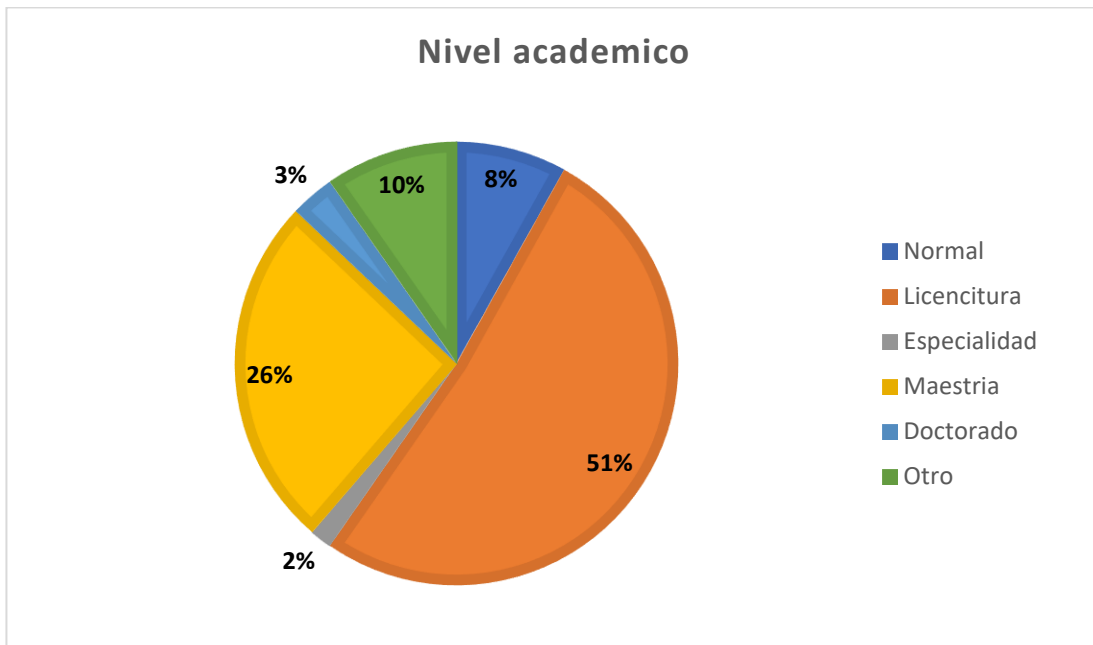


Figura 16. Nivel académico

Para saber si los trabajadores estaban realizando algún posgrado la Figura 17 no indica que: 8 están realizando algún estudio de posgrado y 54 no realizan estudios de posgrado.



Figura 17. Realiza estudios de posgrado

La parte final del perfil indica que tipo de posgrado están realizando aquellas personas que señalaron estar cursando este tipo de estudios, de acuerdo con la Figura 18, 2 realizan especialidad, 4 estudian una maestría y 2 cursan un doctorado.



Figura 18. Tipo de posgrado que realiza

## 5.2 Resultados de los constructos.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados para identificar el clima organizacional y el liderazgo, se precisan las características de cada uno, así como los parámetros que permitieron la evaluación de estos.

### 5.2.1 Resultados y Graficación del Clima Organizacional.

Para lograr la medir el Clima Organizacional, se utilizó el instrumento, Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University Its Comparison with the Desired Organizational Climate from the Viewpoints of the Personnel (Staff) of the University in Public Personnel Management, Alavi, H. R. and J. Ramazan (2005) vol. 34, num. 3, 247. Adecuado por Guzmán Cáceres y Pérez Mayo, 2013

El instrumento integrado por 24 ítems permitió diagnosticar el tipo de clima que existe en la organización evaluando las dimensiones de: cooperación en la tarea, control, motivación, afiliación grupal y liderazgo.

Se utilizó una escala de Likert puntuada de 1 a 5 donde los valores son: nunca, pocas veces, a veces, con frecuencia y siempre, para poder llevar a cabo el análisis se sumó cada escala en cada dimensión. Los criterios que se establecieron para evaluar el clima fueron:

- Clima con tendencia totalmente desfavorable: 20-40 puntos
- Clima con tendencia desfavorable: 41-60 puntos
- Clima con tendencia favorable: 61-80 puntos
- Clima con tendencia totalmente favorable: 81-100 puntos

La tabla 15 muestra cómo se integran las dimensiones del clima organizacional con los ítems del instrumento que aplicamos:

**Tabla 15**

*Integración de las dimensiones y el instrumento*

<b>DIMENSIONES</b>	<b>ÍTEMS</b>
<b>Cooperación a la tarea</b>	1,2,3,11
<b>Control</b>	8,15,16,22,23
<b>Motivación</b>	17,19
<b>Afiliación grupal</b>	4,9,12,18,20
<b>Liderazgo</b>	5,6,7,10,13,14,21,24

Fuente: Elaboración propia con datos de Guzmán y Pérez 2013.

Las siguientes tablas presentan los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones que componen el clima organizacional del COBAEM plantel 01 Cuernavaca

## Cooperación en la tarea

Tabla 16

Resultados de la dimensión Cooperación en la tarea

ÍTEM	Bajo	Medio	Alto
<b>1. El personal de la escuela es colaborativo.</b>	2.82%	4.84%	17.3%
<b>2. En esta escuela te mandan a hacer más actividades de las que le corresponden.</b>	4.03%	8.87%	12.1%
<b>3. El personal que labora aquí es creativo e innovador.</b>	3.23%	8.06%	13.7%
<b>11. El personal no protesta cuando tiene que trabajar horas extra.</b>	4.40%	10.08%	10.48%
<b>Total</b>	<b>14.5%</b>	<b>31.9%</b>	<b>53.63%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

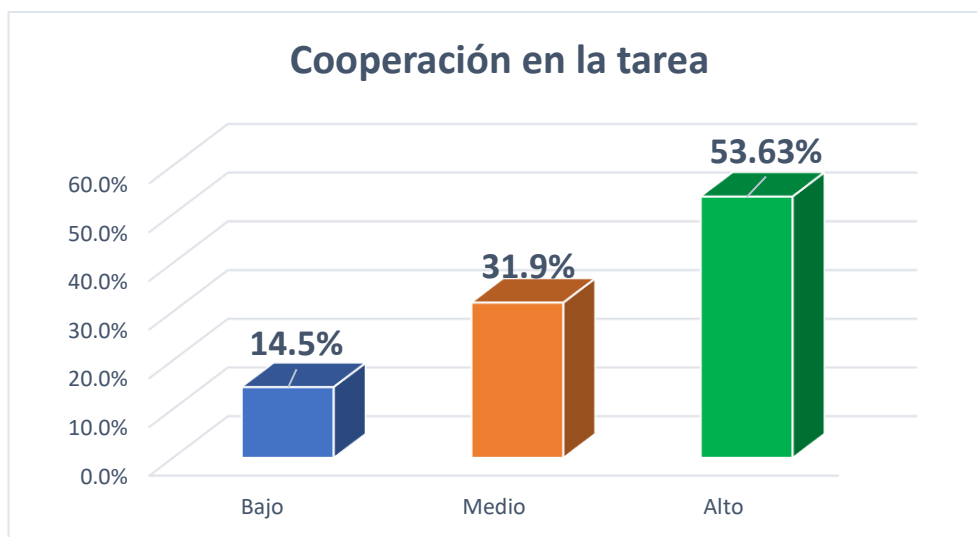


Figura 19. Gráfica Dimensión de Cooperación en la tarea

En esta primer dimensión Guzmán y Pérez (2013) señalan que la cooperación en la tarea es la realización de las actividades propias de los trabajadores y las solicitadas por los liderazgos de la organización con disposición y compromiso dentro de un entorno armónico y colaborativo. De acuerdo con los resultados obtenidos podemos observar que la cooperación en la tarea en el COBAEM plantel 01 es percibida por los trabajadores en un nivel alto con 53.63%, de acuerdo

con los parámetros del instrumento este resultado tiene una tendencia desfavorable, pero una parte importante a considerar es que el nivel medio se tiene un porcentaje considerable de casi 32% lo que puede verse como una área de oportunidad en la cual se debe trabajar para que en un futuro el personal que considera que la cooperación en la tarea está en un nivel medio vea mejoras que cambien su percepción hacia el nivel alto.

Es pertinente mencionar que los ítems que tuvieron mayor puntaje fueron los que señalan que el personal en el plantel es colaborativo, creativo e Innovador. Lo que indica que, aunque la tendencia de la dimensión es desfavorable el personal percibe que sus compañeras colaboran en las actividades de forma que se busca tener buenos resultados.

## Control

**Tabla 17**

*Resultados de la dimensión Control*

ÍTEM	Bajo	Medio	Alto
<b>8. El director controla la asistencia y el trabajo del personal.</b>	7.74%	3.23%	9.0%
<b>15. El director da oportunidad al personal de expresar sus puntos de vista.</b>	1.29%	2.26%	16.5%
<b>16. El director no permite que el personal decida sobre los procedimientos de trabajo.</b>	12.26%	5.48%	2.3%
<b>22. Los reglamentos impuestos por el director son incuestionables.</b>	10.65%	5.16%	4.2%
<b>23. El director consulta al personal sobre los procedimientos de trabajo.</b>	3.87%	5.16%	11.0%
<b>Total</b>	<b>35.81%</b>	<b>21.29%</b>	<b>42.90%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

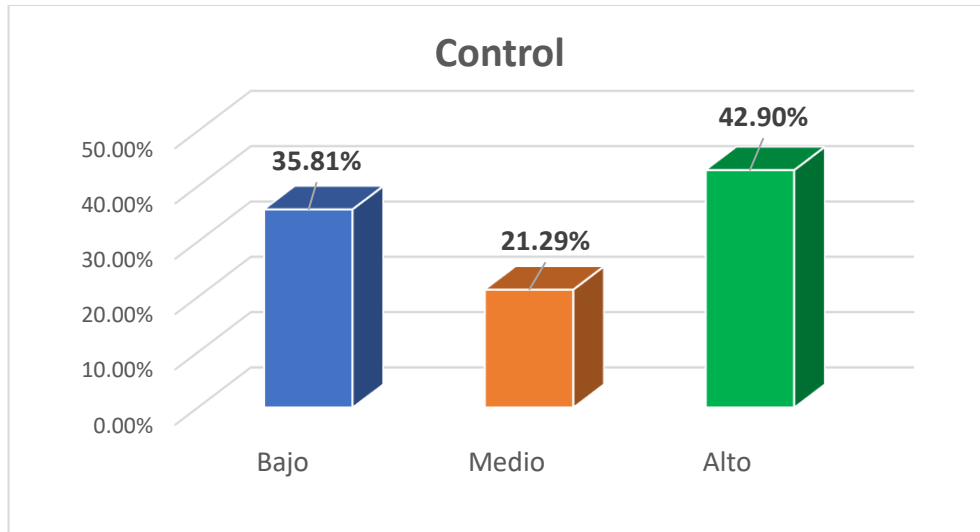


Figura 20. Gráfica Dimensión Control

Dentro de todo proceso un elemento fundamental es el control, implica conocer lo obtenido y hacer una comparación de esto con lo esperado siendo una medida de previsión y corrección (Reyes,1996). Por su parte Guzmán y Pérez (2013) mencionan que el control como dimensión son las acciones de cuidado y supervisión que son aplicadas por una autoridad, en este caso por la dirección del plantel; en nuestro caso el clima organizacional en relación con el control se encuentra en un 42.90% en el nivel alto seguido por un 35.81% del nivel bajo. Esto indica que el personal está consciente del sistema y los elementos de control en el plantel, pero entienden que no se llevan de una manera autoritaria puesto que existe una participación abierta entre el personal y la dirección.

Los resultados en los ítems 15 y 23 indican que el director del plantel considera la opinión del personal y permite que estos colaboren con los procedimientos de trabajo. El control que se ejerce por parte de la dirección permite la participación, y un elemento a considerar en este escenario es el nivel de preparación del personal del plantel 01 del COBAEM las personas están conscientes de sus responsabilidades y las llevan a cabo.

## Motivación

Tabla 18

Resultados de la dimensión Motivación

ÍTEM	Bajo	Medio	Alto
17. Al personal le gusta su trabajo y están orgullosos de pertenecer al COBAEM.	3.23%	3.23%	43.5%
19. El personal habla constantemente acerca de abandonar su trabajo o transferirse a otra escuela.	1.61%	8.06%	40.3%
<b>Total</b>	<b>4.84%</b>	<b>11.29%</b>	<b>83.87%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

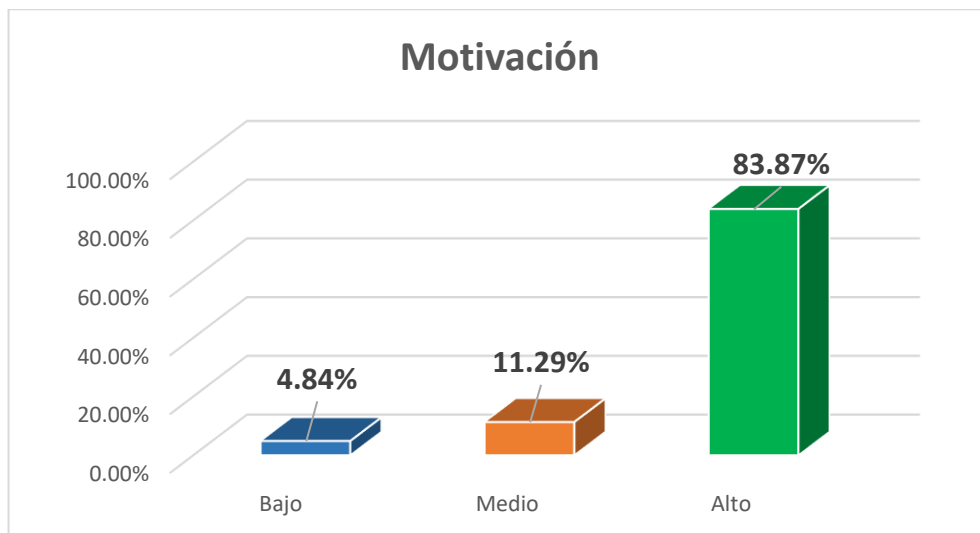


Figura 21. Gráfica Dimensión de Motivación

Uno de los elementos fundamentales en la vida de una organización es la motivación, Robbins (2004) la define como: “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”(p.155). Para ello las personas deben encontrar dentro de cada organización los elementos que cubran las necesidades individuales que promuevan estos procesos y se unifiquen con los objetivos organizacionales (Guzmán y Pérez, 2013) Los resultados de esta investigación señalan que el personal del COBAEM plantel 01 tiene un alto nivel de motivación con un 83.87% lo que dice que el clima organizacional con respecto a esta



dimensión tiene una tendencia totalmente favorable. El ítem que asevera el sentir orgullo de pertenecer a la institución cuenta con una aceptación de 87% del personal, por su parte el ítem que señala si el personal está frecuentemente pensando en dejar su trabajo un 80 % no lo considera, un 16% alguna vez lo ha pesado y solo un 3% lo tienen en mente. Estos resultados indican que las personas se encuentran motivadas, con un sentido de pertenecía y contentos de formar parte del plantel 01.

### **Afiliación Grupal**

**Tabla 19**

*Resultados de la dimensión Afiliación Grupal*

<b>ÍTEM</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
<b>4. La relación entre el personal es poco amistosa.</b>	2.26%	6.45%	11.3%
<b>9. El personal del plantel cuenta con una moralidad intachable.</b>	3.55%	5.16%	11.3%
<b>12. Los amigos más íntimos del personal son sus compañeros de trabajo.</b>	9.68%	5.81%	4.5%
<b>18. El director está pendiente de las necesidades del personal.</b>	3.87%	2.90%	13.2%
<b>20. El personal se respeta entre sí.</b>	1.94%	1.94%	16.1%
<b>Total</b>	<b>21.29%</b>	<b>22.26%</b>	<b>56.45%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

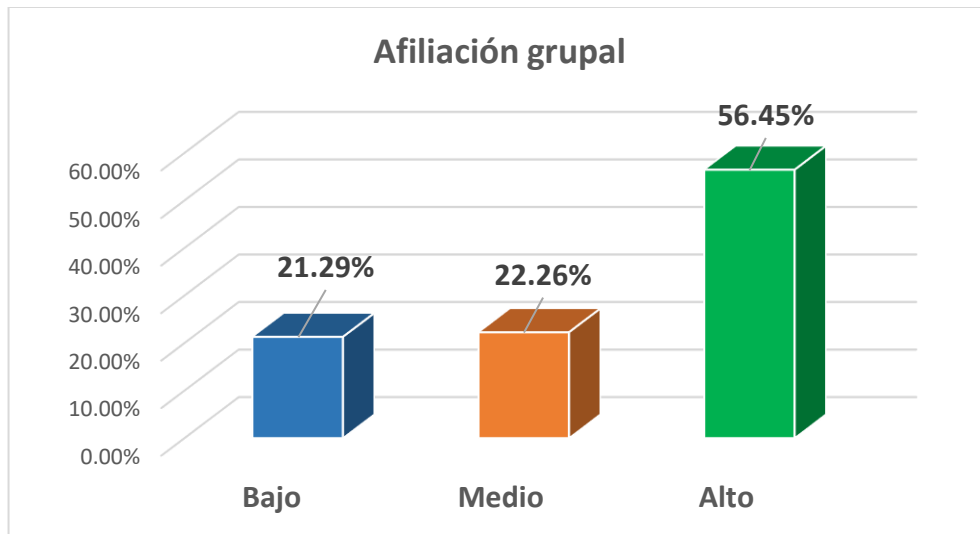


Figura 22. Gráfica Dimensión de Afiliación Grupal

Dentro de una organización las personas buscan asociarse con otras buscando un beneficio, Robbins (2004) señala que la formación de grupos logra seguridad en sus miembros, crea un estatus y desarrolla la autoestima con lo cual se cubren necesidades sociales; también se obtiene poder en el colectivo el cual puede impactar en el logro de metas. La afiliación grupal genera en las personas un sentimiento de satisfacción a tal grado que de esta interacción se crean amistades que pueden hacer del lugar de trabajo un entorno familiar (Guzmán y Pérez, 2013). El porcentaje obtenido en esta dimensión fue de un 56.45% es un porcentaje alto en comparación con las opciones, podemos ver que el personal evalúa que la relación entre el personal es amistosa, predomina el respeto como se parecía en el Ítem 20 que fue el mayor puntuado en esta dimensión; asimismo, las personas del plantel 01 en su mayoría coinciden que el director está al pendiente del personal, aunque el porcentaje es alto la tendencia es hacia un clima desfavorable, los elementos a considerar son los ítem 4 y 9 donde un porcentaje considerable de personas no comparte con la misma confianza la relación amistad y la moralidad de sus compañeros, y un factor impacta a esta dimensión es el resultado del ítem 12 pues la relación de amistad no logra (y es pertinente mencionar) por razones generacionales, de contratación y sindicales.

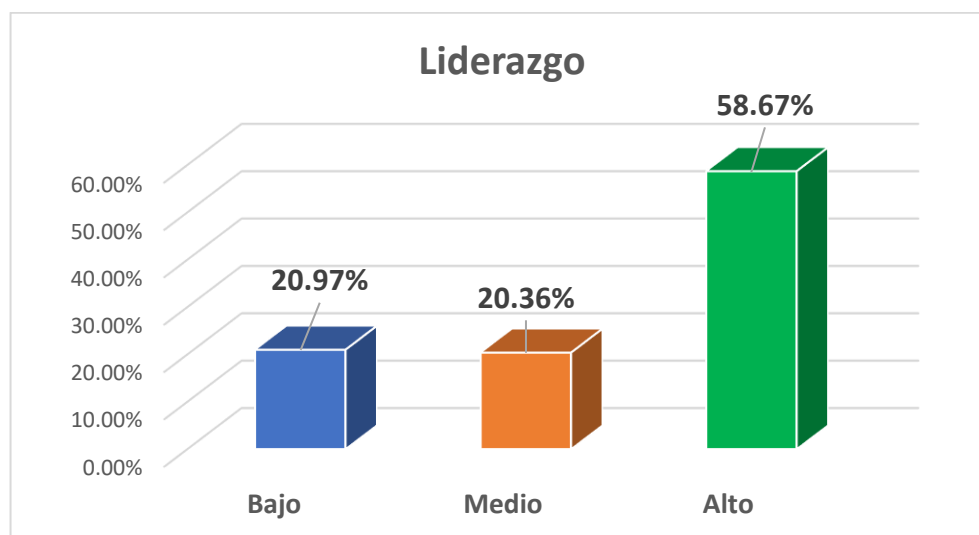
## Liderazgo

**Tabla 20**

*Resultados de la dimensión Liderazgo*

ÍTEM	Bajo	Medio	Alto
<b>5. Al director le preocupa el bienestar del personal de la escuela.</b>	1.61%	2.82%	8.1%
<b>6. Al director no le importa la opinión del personal.</b>	2.02%	2.82%	7.7%
<b>7. El personal obedece las órdenes del director.</b>	1.41%	1.61%	9.5%
<b>10. El director usa más el regaño que la motivación y las palabras de aliento.</b>	2.22%	0.40%	9.9%
<b>13. El personal considera al director como amigo, pero no como superior.</b>	2.62%	3.83%	6.0%
<b>14. El director trata de mantener su distancia social con el personal.</b>	2.82%	2.82%	6.9%
<b>21. El director comunica amablemente al personal sus errores y faltas.</b>	2.82%	2.22%	7.5%
<b>24. El director visita regularmente los salones de clase para supervisar el desempeño de los maestros.</b>	5.44%	3.83%	3.2%
<b>Totales</b>	<b>20.97%</b>	<b>20.36%</b>	<b>58.67%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en resultados



*Figura 23. Gráfica Dimensión Liderazgo.*

En toda organización la función que realiza el líder es la clave en el éxito o el fracaso de esta, Fiedler (como se citó en Robbins 2004) establece que hay una relación directa entre la eficacia que puede tener el grupo con el estilo del liderazgo y la situación en la que este se desarrolla. Aun con

el paso del tiempo y los diferentes contextos en los que se puede ejercer el liderazgo los comportamientos y las acciones de un líder son las que marcan la diferencia y logran que las personas consigan cosas extraordinarias (Kouzes y Posner, 2018). Los resultados que se obtuvieron para la dimensión liderazgo de acuerdo con la tabla 20 y la figura 23 muestran que se percibe un nivel alto, pero aún se encuentra en el rango de tendencia desfavorable en cuanto al clima organizacional. Con respecto al bienestar y la opinión del personal la mayoría señalan que el director muestra preocupación por ellos y considera importante su opinión. En cuanto a la forma de dar indicaciones por parte del director un 80% señalan que lo hace de manera amable y predomina la motivación y el aliento en sus comentarios. En relación con lo anterior el personal muestra un nivel alto al cumplir las órdenes del director, y aun cuando la relación se da de manera cordial y existe un liderazgo participativo el personal respeta la autoridad del director pues el ítem que analiza este punto indica que se reconoce su posición. Por último, el punto que mide la supervisión por parte del director muestra que esta es escasa pues la mayoría del personal señala que no se hace regularmente.

## Perfil comparativo

**Tabla 21**

*Promedio dimensiones del Clima Organizacional*

<b>Dimensiones</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
<b>Cooperación en la tarea</b>	14.5%	31.9%	53.6%
<b>Control</b>	35.8%	21.3%	42.9%
<b>Motivación</b>	4.8%	11.3%	83.9%
<b>Afiliación grupal</b>	21.3%	22.3%	56.5%
<b>Liderazgo</b>	21.0%	20.4%	58.7%
<b>Promedios Totales</b>	<b>19.5%</b>	<b>21.4%</b>	<b>59.1%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

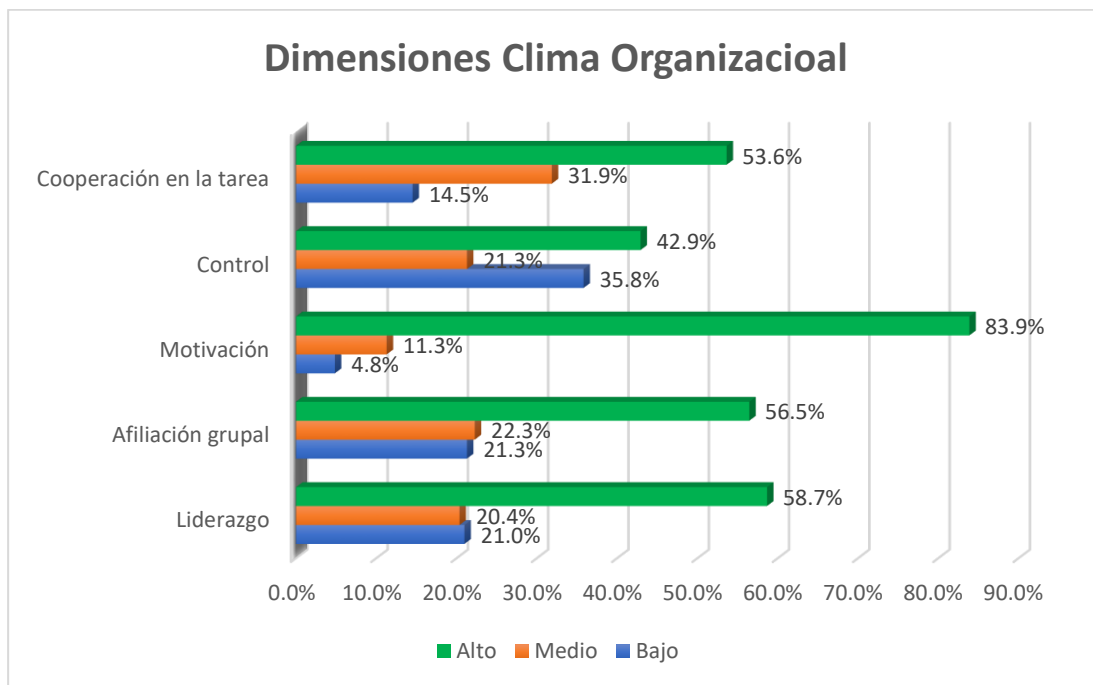


Figura 24. Gráfica dimensiones de Clima Organizacional

La tabla 21 y figura 24 muestran los resultados de las 5 dimensiones del clima organizacional del COBAEM plantel 01, de acuerdo con los valores obtenidos y los parámetros del instrumento podemos decir que el clima organizacional presenta una tendencia desfavorable al ubicarse en el límite superior de esta categoría. Si bien los resultados en todas las dimensiones se encuentran en niveles altos no son suficientes para situarlo en un clima favorable por el momento. Las

dimensiones que presentan un conflicto para el clima son el control, la cooperación a la tarea y la afiliación grupal, deben tomarse medidas en estas 3 para logra que los resultados alcancen un porcentaje por arriba del 60% para subir al siguiente nivel y estar en camino de un clima con tendencia favorable. Los valores obtenidos en las dimensiones de motivación y liderazgo en la organización son fundamentales para que el promedio general del clima organizacional se encuentre cerca del parámetro de tendencia favorable (el cual debe ser mayor al 60%), pero, si no se toman medidas en las dimensiones que muestran tendencia desfavorable lo lógico será que en un futuro los resultados sean a la baja en todas, llevando a la institución a un clima totalmente desfavorable.

### **5.2.2 Resultados y Graficación del Liderazgo.**

Para lograr medir la variable Liderazgo, se utilizó el instrumento traducido y adaptado del inglés de: “Blake and Mouton Leadership Styles Questionnaire” (Blake & Mouton, 1984). Con un nivel de confiabilidad de Alpha de Cronbach: .98. La finalidad del instrumento es diagnosticar e identificar el tipo de liderazgo que existe en la organización tomando como base 2 elementos fundamentales de un líder, el primero es: la preocupación por la producción, y el segundo: la preocupación por las personas. Los resultados del estudio.

El instrumento integrado por 18 ítems permitió identificar el tipo de liderazgo que existe en la organización de los 5 tipos posibles de acuerdo con los establecidos por los autores: Liderazgo Insuficiente, Liderazgo de Club Social, Liderazgo Moderado, Liderazgo Autoritario, y Liderazgo por Equipos.

Se utilizó una escala de Likert puntuada de 1 a 5 donde los valores son: nunca, pocas veces, a veces, con frecuencia y siempre, para poder llevar a cabo el análisis se sumó el valor de la escala en cada ítem. Los parámetros que se establecen para identificar el Liderazgo son:

- Liderazgo Insuficiente: rango 1,1 – 4,4
- Liderazgo de Club Social: rango 1,9 – 4,6
- Liderazgo Moderado: rango 5,5
- Liderazgo Autoritario: rango 6,4 – 9,1
- Liderazgo por Equipos: rango 6,6 – 9,9

La tabla 22 muestra cómo se integran las dimensiones del liderazgo con los ítems del instrumento aplicado:

**Tabla 22**

*Integración de las dimensiones y el instrumento*

DIMENSIONES	ÍTEMS
<b>Preocupación por las Personas</b>	1,4,6,9,10,12,14,16,17
<b>Preocupación por la Tarea</b>	2,3,5,7,8,11,13,15,18

Fuente: Elaboración propia con datos de Blake & Mouton, 1984

De acuerdo con la escala y los parámetros establecidos a continuación se prestan los resultados obtenidos en cada dimensión y graficados en la rejilla gerencial.

## Preocupación por las Personas

**Tabla 23**

*Resultados de la dimensión Preocupación por las Personas*

<b>ÍTEM</b>	<b>Puntaje</b>
<b>1. Anima a los docentes a participar cuando llegue el momento de tomar decisiones y trata de implementar sus ideas y sugerencias.</b>	3.81
<b>4. El Director disfruta entrenando a la gente en nuevas tareas y procedimientos.</b>	3.37
<b>6. Anima a los docentes a ser creativos en su trabajo.</b>	3.97
<b>9. Se interesa en leer artículos, libros y revistas sobre capacitación, liderazgo y psicología; y luego busca poner en acción lo que he leído.</b>	3.76
<b>10. Al corregir errores, no se preocupa por poner en peligro las relaciones con el personal.</b>	2.48
<b>12. Disfruta explicando las complejidades y los detalles de una tarea o proyecto a los docentes.</b>	3.79
<b>14. Para el director nada es más importante que construir un gran equipo.</b>	3.94
<b>16. Honra los límites de otras personas.</b>	3.84
<b>17. Aconsejar a los docentes a que mejoren su rendimiento o comportamiento es algo natural en el director.</b>	4.06
<b>Total</b>	<b>33.02</b>

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

La tabla 23 muestra el puntaje en los 9 ítems que forman la dimensión “preocupación por las personas”; el valor que puede tener cada pregunta corresponde al de la escala de Likert. Para esta investigación se muestran los valores promedio del total de los encuestados. El puntaje que se obtuvo en esta dimensión es de 33.02, el cual, necesita multiplicarse por el factor del instrumento y se coteja con el de la dimensión “preocupación por la tarea” con lo que obtenemos el resultado que indique el tipo de liderazgo.



## Preocupación por la Tarea

**Tabla 24**

*Resultados de la dimensión Preocupación por la Tarea*

ÍTEM	Puntaje
2. Para el director nada es más importante que lograr una meta o tarea.	4.06
3. Monitorea de cerca el cronograma para asegurarse que una tarea o proyecto se completará a tiempo.	3.87
5. Cuanto más difícil sea una tarea, el director disfruta llevarla a cabo.	3.19
7. Al ver una tarea compleja hasta su finalización, se asegura de que cada detalle esté contabilizado.	3.71
8. Al director le resulta fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.	3.4
11. Maneja el tiempo de manera muy eficiente.	3.68
13. Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es algo naturaleza en él.	3.5
15. Disfruta analizando problemas.	3.55
18. Demuestra interés en artículos, libros y revistas comerciales sobre la profesión docente; y luego implementa los nuevos procedimientos que ha aprendido.	3.56
<b>Total</b>	<b>32.53</b>

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

La tabla 24 al igual que la anterior nos muestra los 9 ítems del instrumento que corresponden a la dimensión “preocupación por la tarea” también muestra los valores promedio en cada pregunta del total de encuestados el cual se ubica en el rango de la escala de Likert señalada anteriormente. Esta dimensión obtuvo un valor total de 32.53 el cual se debe multiplicar por el factor del instrumento lo que permitirá hacer la correlación entre las 2 dimensiones y señalar en qué cuadrante de la rejilla gerencial se ubica el liderazgo de la organización.

## Rejilla Gerencial

Los resultados obtenidos en cada dimensión se deben multiplicar por el factor 0,2 el cual convierte el puntaje de la escala en un valor para el eje preocupación por la tarea y otro para el eje preocupación por las personas. De tal forma que el punto donde se cruzan indica el tipo de liderazgo que se practica en el COBAEM plantel 01.

**Tabla 25**

*Integración de las dimensiones y el instrumento*

Dimensiones	Puntaje Escala	Valor Eje
Preocupación por las personas	33.02	6.60
Preocupación por la tarea	33.53	6.51

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

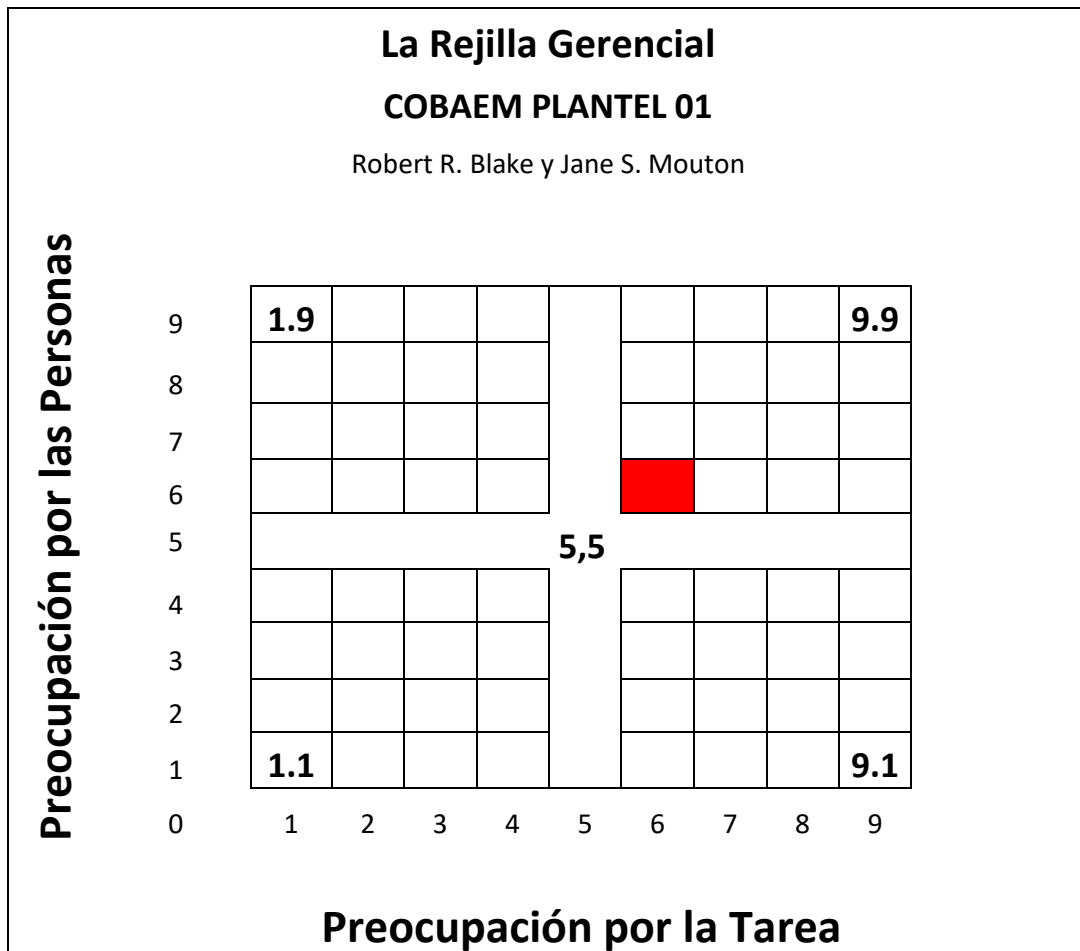


Figura 25. Gráfica Rejilla Gerencial

La figura 25 de acuerdo con el resultado obteniendo en el eje preocupación por las personas 6.60 y de 6.51 para el eje preocupación por la tarea muestra que el tipo de liderazgo que se ejerce en el COBAEM plantel 01 se ubica en el cuadrante 6,6 – 9,9 que corresponde al parámetro del Liderazgo por Equipos. Si bien, las respuestas obtenidas en los ítems se muestran como promedios podemos decir que la tendencia muestra que la mayoría percibe cada aseveración en el rango de: frecuentemente (permitiéndonos considerar para ello valores de 3.7 a 4). Este resultado del liderazgo por equipos indica que la dirección busca integrar al personal alrededor de la producción, que existe una preocupación por parte del directo en el bienestar de las personas que laboran en el plantel, así como de cumplir con las actividades necesarias. Ahora bien, el resultado se encuentra en el límite inferior del cuadrante lo que sirve como una señal de alerta ya que pone al liderazgo en la posibilidad de pasar a alguno de los otros cuadrantes, de suceder esto se afectaría, el trato y la relación con el personal (cuadrante 6,4 – 9,1), el cumplimiento de los objetivos y metas. (cuadrante 1,9 – 4,6) o desgastar tanto el liderazgo al punto de que ambos factores (personas y tarea) se ven perjudicados (cuadrante 1,1 – 4,4).

### **5.2.3 Correlación del clima Organizacional y el Liderazgo**

Finalmente, dentro de los objetivos específicos de la investigación se encuentra el identificar si existe una relación entre el Clima Organizacional y el Liderazgo identificados en el COBAEM plantel 01, para ello aplicaremos un análisis de datos a las dos variables del estudio en los tres niveles obtenidos de la escala de Likert (bajo, medio y alto); para ello utilizaremos el coeficiente de correlación lineal de Pearson, el cual es un valor que no tiene una dimensión física asociada, lo que permite representar una atributo físico en una dimensión de 1, el cual muestra la relación lineal que existe entre dos variables cuantitativas. (Vargas,1995).

Los valores que puede tomar el coeficiente se encuentran entre -1 y 1 pasando por el 0, a partir de este rango podemos establecer los siguientes parámetros:

- $\pm 0.96$  a  $\pm 1$  = Perfecta
- $\pm 0.85$  a  $\pm 0.95$  = Fuerte
- $\pm 0.70$  a  $\pm 0.84$  = Significativa
- $\pm 0.50$  a  $\pm 0.69$  = Moderada
- $\pm 0.20$  a  $\pm 0.49$  = Débil
- $\pm 0.10$  a  $\pm 0.19$  = Muy Débil
- $0.09$  a  $\pm 0.0$  = Nula

A continuación, se presentan los resultados de la correlación:

**Tabla 26**

*Niveles del Clima Organizacional y Liderazgo*

Niveles	Clima Organizacional	Liderazgo
<b>Bajo</b>	19.48%	15.23%
<b>Medio</b>	21.41%	23.86%
<b>Alto</b>	59.10%	61.65%

Fuente: Elaboración propia basada en resultados

**Tabla 27**

*Coefficiente de Correlación Clima Organizacional y Liderazgo*

	Liderazgo	Clima
Liderazgo	1	
Clima	0.985	1

Fuente: Elaboración propia con basada en resultados

Con base en los resultados de la escala de Likert para cada instrumento podemos observar que existe una tendencia ascendente en sus 3 niveles (tabla 26), al aplicar el análisis de correlación

lineal de Pearson en las 2 variables obtuvimos un coeficiente de correlación de 0.985 (tabla 27), que de acuerdo con los parámetros establecidos sitúan este valor en una relación directa perfecta positiva, por lo que podemos decir que los valores de las variables de Clima organizacional y Liderazgo establecen una relación directa, por lo que, al suceder un cambio el al alguna de ellas propicia un cambio en el mismo sentido en la otra, aunque debemos ser claros y señalar que este cambio no necesariamente se dará con el mismo grado.

## Conclusiones

Durante el desarrollo de esta investigación se abordó lo importante que es conocer la situación al interior la organización, por ello los estudios sobre Clima organizacional y Liderazgo son fundamentales para obtener un diagnóstico preciso de la realidad en la que se encuentra. Si bien, sabemos que una organización es un sistema abierto el cual se enfrenta a los retos y cambios que surgen en su entorno sobre los cuales no puede tener pleno control, los responsables de estas tienen la obligación de enfocarse en aquello que, sí está bajo su alcance, que es lo que sucede al interior.

Con el estudio que se realizó a través de los paradigmas establecidos, el diseño de la metodología pertinente, así como de los instrumentos aplicados y los resultados obtenidos se logró identificar el Clima Organizacional y el tipo de Liderazgo en el Colegio de Bachilleres Plantel 01 de Cuernavaca Morelos, así como establecer la relación entre ambos, generando un diagnóstico y propuestas de mejora; cumpliendo así el objetivo general y los objetivos específicos.

Con relación a la validación de los resultados obtenidos que permitieron la identificación el Clima Organizacional y el Liderazgo en la institución se aceptan las hipótesis de trabajo:

**H<sub>1</sub>:** Si identificamos el tipo de clima organizacional existente en el Colegio de bachilleres del estado de Morelos, entonces implementaremos propuestas de mejora.

**H<sub>2</sub>:** Si identificamos el tipo de liderazgo en el Colegio de bachilleres del estado de Morelos, entonces implementaremos propuestas de mejora.

Situados en este punto se descartan las hipótesis nulas lo que da paso a las propuestas de mejora que se presentarán al final.

Dentro del Clima Organizacional se identificó una tendencia desfavorable, destacan 3 variables que requieren intervención por parte del director para lograr una mejora en el nivel del clima y llevarlo a una tendencia favorable, las variables son:

El control, existen 2 elementos que limitan esta función al director, el primero, conceder una amplia capacidad de decisión en los procedimientos de trabajo al personal restado capacidad de supervisión; el segundo, la apertura a cuestionar los reglamentos que son establecidos por la dirección. Dado que la investigación establece que existe una relación entre el Clima Organizacional y el Liderazgo es pertinente solamente señalar en este punto que el tipo de liderazgo que se identificó es el: Liderazgo por Equipos, y una característica de este tipo de liderazgo es que considera una mayor participación del personal en la tarea de la organización, pero esta nunca debe sobrepasar las atribuciones que solo le competen a líder.

Cooperación a la tarea, se dan 2 situaciones al interior de la institución cuando al personal se le pide realizar ciertas actividades por parte de la dirección, la primera, la percepción por una parte de estos que se les solicitan tareas que no les corresponden, y la segunda, tiene que ver con las veces que el personal protesta por trabajar horas extra lo cual sucede en un 40% de la veces.

Afiliación grupal, en esta variable existen también 2 situaciones que impactan en el Clima Organizacional, la primera tiene que ver con la relación entre el personal del plantel, un porcentaje considerable de los encuestados señalan que la relación es poco amistosa; y la segunda que va en relación con la primera y es que, para la mayoría personal la relación que existe entre los compañeros de trabajo no entra en la categoría de amigos íntimos.

Las variables motivación y liderazgo fueron las que obtuvieron buenos resultados, de ellas solo es necesario señalar que favorecen a que el clima en el Colegio de Bachilleres Plantel 01 (a pesar de

tener una tendencia desfavorable) se ubique cerca del parámetro de clima con tendencia favorable y serán de mucha utilidad para abordar las variables a anteriores y lograr mejores resultados. Contar con un alto nivel de motivación por parte del personal y un liderazgo que fomenta el trabajo en equipo sin duda facilitarán la labor.

Con respecto a variable Liderazgo la cual se estudió bajo la teoría de Blake and Mouton se identificó que el tipo de liderazgo que se ejerce en la institución es el Liderazgo por Equipos, los resultados revelan que el director del plantel muestra interés y preocupación por el personal, así como por las actividades que debe llevarse a cabo, sin embargo, los resultados también muestran que el nivel del Liderazgo por Equipos que se ejerce se ubica en límite inferior del rango. Esto lo coloca en una posición sensible donde la alteración de uno o varios de los parámetros que lo forman provoque que cambien de ubicación en la rejilla dando pie a 3 posibles escenarios si no se llevan a cabo acciones pertinentes.

Un posible escenario sería que el liderazgo se mueva al rango de tipo autoritario el cual tiene mayor interés y preocupación por las actividades y objetivos de la institución, de acuerdo con los resultados del instrumento en los ítems 5 y 8 este podría darse si comienza a presentarse tareas con un alto nivel de dificultad y en cantidades mayores a las habituales.

Otro posible escenario sería que el liderazgo se vuelva de tipo Club Social al comenzarse a dar prioridad a las relaciones personales por encima de las actividades y objetivos del plantel, de acuerdo con los resultados del instrumento en los ítems 4 y 10 este podría suceder sí en busca de evitar conflictos con el personal o el sindicato se descuidaran las actividades y los objetivos establecidos.



El último escenario y el más delicado sería que el liderazgo se posicione en el rango de un Liderazgo Insuficiente. Para que este suceda tendrían suceder situaciones que impacten a ambas dimensiones, de acuerdo con los resultados del instrumento es poco probable que esto suceda, pues, para ello la colectividad tendría que calificar al liderazgo en su mayoría con los valores: Nunca, Pocas Veces y A veces.

Derivado de la información presentada y el análisis realizado se concluye que: una vez que se ha logrado identificar el Clima Organizacional y el Liderazgo que se tiene el Colegio de Bachilleres Plantel 01 de Cuernavaca Morelos es posible establecer procesos que permitan mejorar los resultados obtenidos a la fecha en que se realizó esta investigación. Al respecto Guzmán y Pérez (2013) señala. “Uno de los objetivos de la evaluación en las organizaciones, es la detección de realidades para actuar en consecuencia en los ámbitos que sea necesario atender” (p.173). Por lo que finalmente esta investigación presenta propuesta de mejora para el clima organizacional y el liderazgo.

## **Recomendaciones**

### **Propuestas de mejora para el Clima Organizacional**

- Establecer canales de comunicación efectiva para que las acciones que realice el personal estén validadas por parte de alguna de las autoridades del plantel (director, coordinadores administrativos o coordinador académico).
- Establecer un protocolo para la creación y aplicación de reglamentos el cual contemple la opinión del personal antes de la implementación.
- Diseñar un programa de planeación estratégica el cual determinen las acciones que son indispensables y establecer compromisos con el personal.
- Crear un programa al interior del plantel que reconozca el esfuerzo y el compromiso del personal.
- Fomentar la buena relación entre el personal a través impulsar actividades recreativas y de integración. (reuniones informales, ponencias sobre temas afines, dinámicas que fomente integración grupal)

### **Propuestas de mejora para el Liderazgo**

- Mejorar los canales de comunicación con el personal.
- Realizar un análisis FODA de la dirección para conocer y explotar las fortalezas y oportunidades que se tengan además de detectar las posibles amenazas y debilidades.
- Solicitar cursos de liderazgo y equipos de alto rendimientos a la dirección general del COBAEM.
- Realizar al menos cada año el diagnóstico del clima organizacional y liderazgo.

## Referencias

- Arano, R., Escudero, J., y Delfín, L. (2016). El origen del Clima Organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>.
- Brunet, L., y Likert, R. (1997). *El clima de trabajos en las organizaciones. Definición. Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.
- Caligiore, C. I. y Díaz S. J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia [en línea]*, 8.(24), 644-658.
- Castro, S. B. (2001). La organización educativa: una aproximación desde la complejidad. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, (27), 97-110. doi: 10.4067/S0718 07052001000100007
- Chiang, V. M., Martin, R. J. y Núñez, P. A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.
- Chiavenato, I. (2009a). *Gestión del Talento Humano* (8<sup>a</sup> ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Guillén, G. C. y Guil, B. R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Guzmán, C. M. y Pérez, A. R. (2013) Organización escolar y resultados educativos, realidades y perspectivas en Tabasco. México, México: Plaza y Valdés
- González C. R. (2016). Clima Laboral, Un Eje de la Sociología Organizacional. *International Journal of Good Conscience* 11(1)92-95.  
Recuperado de: <http://www.daena-journal.org/>
- Hernández, P. H.(2011) La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, T. C. (2018) *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas, cualitativa y Mixta*. México: McGraw-Hill.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Education.
- Kouzes, M. J y Posner Z. B. (2018). *El desafío del liderazgo: Cómo hacer realidad cosas extraordinarias en una organización (6ta ed.)*. Barcelona, España: Reverte S.A.
- Llaneza, A. J. (2007). *Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista* (8ª ed.). Valladolid, España: Lex Nova.
- Lazzati, S.(1999) *El Aporte Humano En la Empresa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi
- Maldonado, C. M. (2016). *El docente como generador de su propio progreso de profesionalización* . Edo. Mex., México: Editorial Digital UNID.
- Martín Bris, M. (2000). *Clima de Trabajo y Organizaciones que aprenden*. Educar, 27, 103-117.
- Montenegro, A. I. A. (2007). *Evaluación del desempeño docente fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Nickerson, R. S. Perkins D. N. y Smith, E. E. (Ed.)(1985) *Enseñar a pensar: aspectos de la aptitud intelectual*.
- Noriega, G. M. G. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12 (36), 25-29.
- Tolman, E. C. (1932) *Purposive Behavior in animal and men*. New York: Century Croffts.
- Reales, C. L., Arce, A. J. y Heredia, G. F. (2008). La organización educativa y su cultura: una visión desde la postmodernidad. *Laurus*, 14 (26), 319-346.

- Reyes, P. A. (1996) *Administración moderna*. México, México: Limusa.
- Robbins, P.S.(2004) *Comportamiento organizacional*, (10a. ed.). Edo. México, México: Pearson Education.
- Rodríguez, E. (2016) El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Educación en Valores, 1* (25), 3-18.
- Hospital, E. S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S.A.C. *Industrial Data, 16* (2), 75-78.
- Tenti, F. E. y Steinberg, C. (2011) *Los docentes mexicanos: datos e interpretaciones en perspectiva comparada*. México: Siglo XXI Editores.
- Vargas, S. A. (1995). *Estadística Descriptiva e Inferencial*. Castilla-La Mancha, España: Univ. Castilla la Mancha.
- Vergara, R. (2010). *Organización e instituciones*. México, México: Siglo XXI.
- Visbal, E. (2014). Clima Organizacional para una cultura de calidad. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, 10* (29).
- Vroom. V. H. y Deci, E. L. (1992). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.
- Zorrilla, A. S. (2012). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: Cal y Arena

## Índice de tablas

Tabla 1	Definiciones de organización	16
Tabla 2	Definición de las organizaciones a través del tiempo	20
Tabla 3	Concepto liderazgo	25
Tabla 4	Concepto docente	28
Tabla 5	Principales aportaciones de la escuela del comportamiento organizacional	37
Tabla 6	Dimensiones del clima organizacional varios autores	40
Tabla 7	Variables del clima organizacional de Likert	41
Tabla 8	Tipos de clima en el modelo de Likert (1968)	42
Tabla 9	Teorías conductuales	44
Tabla 10	Teorías de la contingencia	45
Tabla 11	Proceso metodológico de la investigación	50
Tabla 12	Características de la población	52
Tabla 13	Alpha de Cronbach constructos	55
Tabla 14	Codificación de los datos de la población	62
Tabla 15	Integración de las dimensiones y el instrumento	69
Tabla 16	Resultados de la dimensión cooperación en la tarea	70
Tabla 17	Resultados de la dimensión control	71
Tabla 18	Resultados de la dimensión motivación	73
Tabla 19	Resultados de la dimensión afiliación grupal	74
Tabla 20	Resultados de la dimensión liderazgo	76
Tabla 21	Promedio dimensiones del clima organizacional	78
Tabla 22	Integración de las dimensiones y el instrumento	80

Tabla 23 Resultados de la dimensión preocupación por las personas	81
Tabla 24 Resultados de la dimensión preocupación por la tarea	82
Tabla 25 Integración de las dimensiones y el instrumento	83
Tabla 26 Niveles del clima organizacional y liderazgo	85
Tabla 27 Coeficiente de correlación clima organizacional y liderazgo	85

## Índice de Figuras

Figura 1 Estructura de la investigación.	5
Figura 2 Conceptos organizacionales.	14
Figura 3. Dimensiones constitutivas de la organización escolar.	21
Figura 4. Paradigmas para analizar el clima organizacional y el liderazgo.	30
Figura 5. La rejilla gerencial	46
Figura 6. Metodología	48
Figura 7 . Presentación y análisis.	56
Figura 8. Organigrama dirección general.	59
Figura 9. Estructura dirección del plantel 01	60
Figura 10. Organigrama del plantel 01.	61
Figura 11. Género de la muestra	63
Figura 12. Edad de la población	64
Figura 13. Años de servicios prestados	64
Figura 14. Turno en el que labora	65
Figura 15. Condición laboral	66
Figura 16. Nivel académico	66
Figura 17. Realiza estudios de posgrado	67
Figura 18. Tipo de posgrado que realiza	68
Figura 19. Gráfica dimensión de cooperación en la tarea	70
Figura 20. Gráfica dimensión control	72
Figura 21. Gráfica dimensión de motivación	73



Figura 22. Gráfica dimensión de afiliación grupal	75
Figura 23. Gráfica dimensión liderazgo.	76
Figura 24. Gráfica dimensiones de clima organizacional	78
Figura 25. Gráfica rejilla gerencial	83

# Anexos

## TEST DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA DOCENTES DE BACHILLERATO

**Presentación:** El presente estudio forma parte del proyecto de investigación “Clima Organizacional y Liderazgo en una Institución de Educación Media Superior. Caso: Colegio de Bachilleres Zona Centro de Cuernavaca Morelos”, el cual se realiza para la maestría en Administración de Organizaciones de la FCAel de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. El plantel al que usted pertenece fue seleccionado como parte de la muestra para esta investigación, por lo que le agradecemos su valioso tiempo y cooperación.

**Objetivo:** El presente cuestionario tiene como finalidad conocer algunos aspectos relacionados con el ambiente organizacional de su institución.

No. de Folio: \_\_\_\_\_

### SECCIÓN I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

Instrucciones: Señale con una **X** la respuesta que corresponda en cada caso.

#### 1. Sexo:

- (        ) 1. Masculino.  
(        ) 2. Femenino.

#### 2. Edad:

- (        ) 20 a 29.  
(        ) 30 a 39.  
(        ) 40 a 49.  
(        ) 50 a 59.  
(        ) 60 a 65.  
(        ) 65 o más.

#### 3. Años de servicio:

- (        ) 0 a 5.  
(        ) 6 a 10.  
(        ) 11 a 15.  
(        ) Más de 15.

#### 4. Turno en el que labora

- (        ) 1. Matutino.  
(        ) 2. Vespertino.  
(        ) 3. Ambos.

#### 5. Condición laboral:

- (        ) 1. Basificado.  
(        ) 2. Por contrato.  
(        ) 3. Interinato.

#### 6. Nivel académico con el que cuenta:

- (        ) 1. Normal.  
(        ) 2. Licenciatura.  
(        ) 3. Especialidad.  
(        ) 4. Maestría.  
(        ) 5. Doctorado.  
(        ) 6. Otro: \_\_\_\_\_.

#### 7. ¿Actualmente estudia algún posgrado?

- (        ) 1. Sí.  
(        ) 2. No.

#### 8. ¿Qué posgrado?

- (        ) 1. Especialidad.  
(        ) 2. Maestría.  
(        ) 3. Doctorado.

Investigador responsable:

**Lic. Juan Bernardo Rodríguez Ramírez**

Adscrito a la Facultad de Contaduría,  
Administración e Informática  
Universidad Autónoma del Estado de Morelos  
[juan.rodriguezrma@uaem.edu.mx](mailto:juan.rodriguezrma@uaem.edu.mx)

## SECCIÓN II. CLIMA ORGANIZACIONAL

**INSTRUCCIONES:** Las siguientes declaraciones describen las condiciones de trabajo de su escuela. Por favor especifique en qué medida cada una de ellas corresponde a la situación que se presenta en su trabajo. Marque en la hoja de respuesta adjunta la opción que dé respuesta según su criterio.

Considerar en la hoja de respuesta lo siguiente:

**A=5 B=4 C=3 D=2 E=1**

Condición deseada.

5	4	3	2	1
Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas veces	Nunca

1. El personal de la escuela es colaborativo.
2. En esta escuela te mandan a hacer más actividades de las que le corresponden.
3. El personal que labora aquí es creativo e innovador.
4. La relación entre el personal es poco amistosa.
5. Al director le preocupa el bienestar del personal de la escuela.
6. Al director no le importa la opinión del personal.
7. El personal obedece las órdenes del director.
8. El director controla la asistencia y el trabajo del personal.
9. El personal del plantel cuenta con una moralidad intachable.
10. El director usa más el regaño que la motivación y las palabras de aliento.
11. El personal no protesta cuando tiene que trabajar horas extra.
12. Los amigos más íntimos del personal son sus compañeros de trabajo.
13. El personal considera al director como amigo, pero no como superior.

14. El director trata de mantener su distancia social con el personal.
15. El director da oportunidad al personal de expresar sus puntos de vista.
16. El director no permite que el personal decida sobre los procedimientos de trabajo.
17. Al personal le gusta su trabajo y están orgullosos de pertenecer al COBAEM.
18. El director está pendiente de las necesidades del personal.
19. El personal habla constantemente acerca de abandonar su trabajo o transferirse a otra escuela.
20. El personal se respeta entre sí.
21. El director comunica amablemente al personal sus errores y faltas.
22. Los reglamentos impuestos por el director son incuestionables.
23. El director consulta al personal sobre los procedimientos de trabajo.
24. El director visita regularmente los salones de clase para supervisar el desempeño de los maestros.

### **SECCIÓN III. LIDERAZGO.**

**INSTRUCCIONES:** Las siguientes declaraciones describen actitudes de liderazgo de un director de plantel. Por favor especifique en qué medida cada una de ellas corresponde a la situación que se presenta. Marque en la hoja de respuesta adjunta la opción que dé respuesta según su criterio.

Considerar en la hoja de respuesta lo siguiente:

**A=5 B=4 C=3 D=2 E=1**

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Siempre</b>	<b>Con frecuencia</b>	<b>A veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

1. Anima a los docentes a participar cuando llegue el momento de tomar decisiones y trata de implementar sus ideas y sugerencias.
2. Para el director nada es más importante que lograr una meta o tarea.
3. Monitorea de cerca el cronograma para asegurarse que una tarea o proyecto se completará a tiempo.
4. El director disfruta entrenando a la gente en nuevas tareas y procedimientos.
5. Cuanto más difícil sea una tarea, el director disfruta llevarla a cabo.
6. Anima a los docentes a ser creativos en su trabajo.
7. Al ver una tarea compleja hasta su finalización, se asegura de que cada detalle esté contabilizado.
8. Al director le resulta fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.
9. Se interesa en leer artículos, libros y revistas sobre capacitación, liderazgo y psicología; y luego busca poner en acción lo que he leído.
10. Al corregir errores, no se preocupa por poner en peligro las relaciones con el personal.
11. Maneja el tiempo de manera muy eficiente.
12. Disfruta explicando las complejidades y los detalles de una tarea o proyecto a los docentes.
13. Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es algo naturaleza en él.
14. Para el director nada es más importante que construir un gran equipo.
15. Disfruta analizando problemas.
16. Honra los límites de otras personas.
17. Aconsejar a los docentes a que mejoren su rendimiento o comportamiento es algo natural en el director.
18. Demuestra interés en artículos, libros y revistas comerciales sobre la profesión docente; y luego implementa los nuevos procedimientos que ha aprendido.