

Análisis del clima organizacional, de la subsecretaría de coordinación y desarrollo de la educación media superior, SEP Tabasco

MARTINEZ-PRATS, Germán†*, REBOLLO-MEZA, Jorge, REYES-CORNELIO, Roberto y ROBLES-FRANCIA, Víctor Hugo

Recibido Marzo 10, 2016; Aceptado Junio 29, 2016

Resumen

El propósito de este trabajo es analizar cómo afecta el clima organizacional al desempeño de una entidad pública en este caso, y más específicamente de la Subsecretaría de Coordinación y Desarrollo de la Educación Media y Superior, dependiente de la Secretaría de Educación del estado de Tabasco. El tipo de investigación desarrollada es cuantitativa ya que tiene como base el uso de técnicas estadísticas para conocer ciertos aspectos de interés sobre la población objeto de estudio Su aplicación es amplia y puede ir desde estudios de opinión hasta diagnósticos para establecer políticas de desarrollo. Se basa en el principio de que las partes representan al todo; estudiando a cierto número de sujetos de la población (muestra) nos puede dar una idea de cómo es la población en su conjunto. Concretamente, se pretende conocer la distribución de ciertas variables de interés en una población. (Hueso 2012).

Clima organizacional, investigación cuantitativa, análisis

Abstract

The purpose of the present project is analyze how the organization climate affects the performance of a public entity, in this case more specific the Subsecretaría de Coordinación y Desarrollo de la Educación Media y Superior, thata depends of Secretaria de Educación del estado de Tabasco. The type of research developed is quantitative research that is based on the use statistics techniques to know certain aspects of interest in the target population of study, The aplicaton is wide and goes from focus groups to diagnostics for the creation of public policies for development. Is based on the principle that the parts represent the universe, and studying a certain subjects of the population (sample) can provide an idea how is the entire population. Specifically, has the purpose of know the distribution of certain variables of interest in a population (Hueso 2012).

Organizational climate, quantitative research, analysis

Citación: MARTINEZ-PRATS, Germán, REBOLLO-MEZA, Jorge, REYES-CORNELIO, Roberto y ROBLES-FRANCIA, Víctor Hugo. Análisis del clima organizacional, de la subsecretaría de coordinación y desarrollo de la educación media superior, SEP Tabasco. Revista Sociología Contemporánea 2016, 3-7: 1-11.

*Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: germanmtzprats@hotmail.com)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

El diagnóstico del clima organizacional es un inicio para reflexionar hacia dónde se está dirigiendo la institución, el medio externo e interno es una parte muy importante del ambiente laboral que se vive día a día en una institución ya sea pública, privada o social, porque ayuda sin lugar a dudas, tener un ambiente de trabajo muy favorable da una fortaleza enorme que motiva al personal a realizar las actividades que desempeña con mayor interés y así se pueda cumplir con la visión, misión, metas y cada uno de los objetivos del área.

Por esto el estudio de los componentes y de las variaciones del medio interno, procedentes de las propiedades mismas de la organización, se advierten como particularmente importantes.

Para un directivo es esencial diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados el ambiente de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados.

A partir de este conocimiento, el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados. Se tendrá mejor productividad y calidad en el trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización.

El medio ambiente organizacional de hoy en día es un factor muy descuidado por parte de las instituciones, es por ello que, en base a este estudio realizado, daremos a conocer las carencias que hay en cuanto a las variables de comunicación y conflicto de caracteres del personal que apoya en las diversas tareas.

Aspectos metodológicos de la investigación

Planteamiento del problema

Las organizaciones tienen características muy diferentes de cómo operar dentro del ámbito laboral, cómo seguir creciendo día con día y uno de los principales pilares es el factor humano en el que tienen una fortaleza muy importante para el éxito. La competencia entre las organizaciones y particularmente los avances tecnológicos han provocado cambios muy importantes, que se ven incluso en la forma de administrar las empresas, lo que ha empujado a estas últimas a tener asesores en su plantilla laboral que les ayuden en el área del comportamiento humano de su personal.

Ante todo ello, el ambiente laboral dentro de una institución, da expectativas del desempeño que tiene el personal. Cuando el clima organizacional, de apoyo, de respeto mutuo no existe, se manifiesta un ambiente muy incompatible tanto en el personal operativo como el directivo cotidianamente encuentras conflictos laborales como; retardos constantes del personal, inasistencia, retraso en las gestiones, falta de mobiliario y equipo de oficina, instalaciones inadecuadas, conflictos de caracteres, trabajo en equipo, comunicación interna y externa.

Es por ello que es necesario tener un estudio del clima organizacional de la Coordinación Administrativa adscrita a la Subsecretaría de Coordinación y Desarrollo de la Educación Media y Superior perteneciente a la Secretaría de Educación, en ella existen diversos factores que a tomar en consideración, la comunicación y el conflicto de caracteres del personal como factores de estudio para determinar la situación del clima organizacional en la organización.

Estos factores intervienen demasiado en el ánimo del personal como por ejemplo, el ir al corriente con la agenda de trabajo, es muy difícil porque no se avisa a tiempo de las actividades que se van a realizar y esto genera que las cosas no salgan bien y que existan los reclamos por parte de los directivos, también sucede que en el área hay diferentes caracteres en el personal y el de trabajar en equipo no se puede, porque están acostumbrados a trabajar individualmente, a demostrar sus capacidades de forma personal o mejor dicho individual.

Hoy en día, es de mucha importancia no descuidar el factor humano en las instituciones tanto del sector público como del privado, el estar a la vanguardia te da una visión más completa de las decisiones a tomar. Tras el cambio de valores de trabajo en los empleados y las profundas modificaciones que las empresas están llamadas a sufrir en sus bases mismas, a causa de las crisis económicas y de los cambios políticos, es previsible que la comprensión y el análisis del clima organizacional se constituirán en factores importantes del desarrollo y de la evolución de una organización.

De igual manera, el clima organizacional dentro de una institución, tiene relevancia porque el ambiente laboral de compañerismo, respeto entre autoridades, la honestidad, lealtad hacia los principios y valores de la institución sirven para que la organización este siempre dentro de la competitividad globalizada de hoy en día.

Objetivo general.

Realizar un Diagnóstico del Clima Organizacional de la Coordinación Administrativa adscrita a la Subsecretaría de Coordinación y Desarrollo de la Educación Media y Superior para evaluar su ambiente laboral.

Objetivos específicos:

- Efectuar en la Coordinación Administrativa de la Subsecretaría de Coordinación y Desarrollo de la Educación Media y Superior un diagnóstico del clima organizacional para determinar su medio ambiente organizacional.
- Realizar un análisis de los factores como la comunicación y el conflicto de caracteres del personal que se reflejan en el clima organizacional, para detectar las que requieran de una mayor atención y se tomen las medidas necesarias.
- Elaborar recomendaciones, para que se mejore el clima organizacional de la Coordinación Administrativa de la Subsecretaría de Coordinación y Desarrollo de la Educación Media y Superior.

Justificación

En la Coordinación Administrativa adscrita a la Subsecretaría de Coordinación y Desarrollo de la Educación Media y Superior no se cuenta con ningún tipo de estudio acerca del clima organizacional en el área antes mencionada y es por ello que resulta de mucha importancia tener un panorama muy objetivo del ambiente organizacional que se vive día con día en la Coordinación Administrativa de esta Subsecretaría. Por otra parte, es importante mencionar que el mantener un clima organizacional adecuado para todo el personal, contribuye a una mejor eficacia, calidad y desarrollo del personal en cada una de sus tareas. La identificación del clima institucional es entonces un aspecto importante que sirve para comprender los comportamientos de los individuos dentro de una organización, que pueden ser medidos y cuyos efectos pueden señalarse, también ayudan en el desarrollo de una organización en su evolución y en su adaptación al medio exterior.

Este estudio traerá como beneficios que la institución se sienta en un clima favorable donde el personal interno se pueda sentir a gusto trabajando ahí, laborando en equipo y ser más productivo y con ello, ir elevando la calidad en los servicios que presta a la sociedad.

A muchas instituciones les resulta importante medir y conocer el clima organizacional, debido a que este hace la diferencia entre una institución de buen desempeño y que el personal se sienta a gusto con el trabajo que desempeñan.

Por esto, el estudio de los componentes y de las variaciones del medio interno, procedentes de las propiedades mismas de la organización, se advierten como particularmente importantes. Para un directivo es esencial diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados. A partir de este conocimiento, el directivo podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización.

Preguntas de investigación.

- ¿Cuál es la situación actual del clima organizacional de la Coordinación Administrativa de la Subsecretaría?
- ¿Cuáles son las deficiencias que existen en la comunicación y conflicto de caracteres que están afectando a la Coordinación Administrativa de la Subsecretaría?
- ¿Qué acciones se pueden tomar para mejorar el clima organizacional de la Coordinación Administrativa de la Subsecretaría?

Metodología de la investigación

Enfoque de la investigación.

El tipo de enfoque que se implementara en esta investigación es el cuantitativo el cual consistirá en la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento en una población como son las variables de estudio la comunicación, el conflicto de caracteres y el de probar teorías.

De las características que tiene la investigación cuantitativa son las siguientes:

- a) Plantea un problema de estudio delimitado y concreto.
- b) Revisa lo que se ha investigado anteriormente.
- c) Construye un marco teórico.
- d) Elabora su hipótesis
- e) Somete a prueba las hipótesis mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados.
- f) Para obtener tales resultados el investigador recolecta datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos. De este conjunto de pasos, se denomina proceso de investigación cuantitativo. (Hernández, Fernández, Baptista. 2006).

Tipo de investigación.

El tipo de investigación va a ser el de estudio exploratorio este se efectúa, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o que no ha sido abordado antes.

Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas de igual manera se familiariza con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificarse conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.

Alcance de la investigación

El diseño que se utilizará en este diagnóstico del clima organizacional de la coordinación administrativa es la investigación no experimental cuantitativa, es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables que serán la comunicación y el conflicto de caracteres.

Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.

Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger (2002): "En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos".

De hecho, no hay condiciones o estímulos planeados que se administren a los participantes del estudio.

En un experimento, el investigador construye deliberadamente una situación a la que son expuestos varios individuos.

Esta situación consiste en recibir un tratamiento, una condición o un estímulo bajo determinadas circunstancias, para después evaluar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o tal condición. Por decirlo de alguna manera, en un experimento se 'construye' una realidad.

Técnicas de investigación.

Investigación documental.

La bibliografía es el acervo teórico que se emplea para nuestra la investigación o lo que es lo mismo, todos los libros de autores especializados. Llamado trabajo de campo, como su mismo nombre lo indica, corresponde a toda actividad practica relacionada con la recopilación de información, Las entrevistas, sondeos, elaboración y aplicación de cuestionarios, y las encuestas de opinión, sería algunas de estas actividades que tienen como fin, la adquisición de datos para nuestra investigación. (Andrade, 2009)

Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera.

Cuestionario

Es un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación. (Pardinas, 1999). También es considerado como un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que miden, básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas contienen categorías y opciones de respuestas que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan a los participantes las posibilidades de respuestas, quienes deben acotarse a estas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuestas) o incluir varias opciones de respuesta. Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría es infinito y puede variar de población en población. (Hernández, Fernández, Baptista, 2006).

Población. Es el universo total que se va a realizar el estudio. Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (Ídem). La población que se le realizó la encuesta es de 23 personas, como es un área pequeña se tomó la decisión de encuestar a todo el personal.

Censo. Es una búsqueda metódica de información que se apoya específicamente en preguntas y respuestas. Nos comenta que es una colección de datos de cada elemento de una población, o mide las características de todos los miembros de una población. (Triola, 2000).

Resultados

A continuación, se interpretarán de una forma objetiva los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la coordinación administrativa el cual consta de 23 empleados, en donde se reflejará el análisis del clima organizacional que tiene dicha coordinación administrativa.

PREGUNTA 1 ¿Depende por completo, habitualmente, para hacer su trabajo de lo que le dicen que haga o le mandan su jefe o jefes?

RESPUESTAS	FRECUENCIA
SI	14
NO	9
TOTAL	23

PREGUNTA 2 ¿Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?

RESPUESTAS	FRECUENCIA
SI	14
NO	9
TOTAL	23

PREGUNTA 3 ¿Se siente realizado en su trabajo?

RESPUESTAS	FRECUENCIA
SI	7
NO	16
TOTAL	23

PREGUNTA 4 ¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?

RESPUESTAS	FRECUENCIA
SI	19
NO	4
TOTAL	23

PREGUNTA 5 ¿Tiene problemas con alguno o algunos de ellos?

RESPUESTAS	FRECUENCIA
SI	3
NO	20
TOTAL	23

PREGUNTA 6 ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?

RESPUESTAS	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	3
En desacuerdo	4
Indeciso	5
De acuerdo	7
Totalmente de acuerdo	4
TOTAL	23

PREGUNTA 7 ¿Se producen discusiones, en algunas ocasiones, entre compañeros suyos de trabajo?

RESPUESTAS	FRECUENCIA
SI	17
NO	6
TOTAL	23

PREGUNTA 8 ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en sus compañeros en la empresa?

RESPUESTAS	FRECUENCIA
SI	14
NO	9
TOTAL	23

PREGUNTA 9 ¿Su jefe o jefes le tratan normalmente bien, con amabilidad?

RESPUESTAS	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indeciso	2
De acuerdo	11
Totalmente de acuerdo	7
TOTAL	23

PREGUNTA 10 ¿Su jefe o jefes son demasiado exigentes, a su juicio, con usted en su trabajo?

RESPUESTAS	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	6
Indeciso	6
De acuerdo	7
Totalmente de acuerdo	3
TOTAL	23

PREGUNTA 11 ¿Siente que existe falta de comprensión hacia usted por parte de su jefe o jefes?

RESPUESTAS	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	2
En desacuerdo	4
Indeciso	6
De acuerdo	9
Totalmente de acuerdo	2
TOTAL	23

PREGUNTA 12 ¿Considera a su jefe autoritario?

RESPUESTAS	FRECUENCIA
SI	8
NO	15
TOTAL	23

PREGUNTA 13 ¿Considera a su jefe participativo?

RESPUESTAS	FRECUENCIA
SI	11
NO	12
TOTAL	23

PREGUNTA 14 ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico equipo?

RESPUESTAS	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	4
En desacuerdo	5
Indeciso	7
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	3
TOTAL	23

PREGUNTA 15 ¿Se considera vigilado continuamente por su jefe o jefes?

RESPUESTAS	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	2
En desacuerdo	6
Indeciso	3
De acuerdo	7
Totalmente de acuerdo	5
TOTAL	23

PREGUNTA 16 ¿Cree que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre usted o sus compañeros?

RESPUESTAS	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indeciso	4
De acuerdo	6
Totalmente de acuerdo	10
TOTAL	23

PREGUNTA 17 ¿Considera que tiene usted un jefe ecuánime y con personalidad?

RESPUESTAS	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	2
En desacuerdo	2
Indeciso	11
De acuerdo	6
Totalmente de acuerdo	2
TOTAL	23

PREGUNTA 18 ¿Considera que tiene usted un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna?

RESPUESTAS	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	7
En desacuerdo	3
Indeciso	9
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	2
TOTAL	23

PREGUNTA 19 ¿Cree que existe buena comunicación de arriba a abajo, en su área, entre jefes y subordinados?

RESPUESTAS	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	7
En desacuerdo	6
Indeciso	4
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	2
TOTAL	23

PREGUNTA 20 ¿Cree que existe buena comunicación de abajo a arriba, en su área, entre jefes y subordinados?

RESPUESTAS	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	5
En desacuerdo	6
Indeciso	6
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	4
TOTAL	23

PREGUNTA 21 ¿Considera que en su área su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?

RESPUESTAS	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	4
En desacuerdo	5
Indeciso	8
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	4
TOTAL	23

PREGUNTA 22 ¿Desde tu punto de vista, que se necesita hacer para mejorar el clima laboral?

- 1 Es el de tener más unidad.
- 2 Trabajo en equipo.
- 3 Mejorar la comunicación.
- 4 Tener un mejor trato con los demás.
- 5 Mejorar la comunicación entre los compañeros y el jefe de cada área.
- 6 Curso de motivación personal o de liderazgo.
- 7 Tener programas de mejora continua.
- 8 Cambio de actitud.
- 9 Trabajo en equipo.
- 10 todo bien
- 11 Comunicación.
- 12 Siempre estar puntual y con mucha responsabilidad en el trabajo.

13 Honestidad en las palabras, para respetar y cumplir promesas de trabajo.

14 Establecer reglas claras, roles de actividades y jerarquías, delimitar responsabilidades y esquematizar funciones.

15 Mejorar el liderazgo y delegar autoridad.

16 Cambio de actitud, que los jefes tengan más autoridad.

17 Colaborar más en equipo de trabajo, tener puesta la camiseta.

18 Tener más confianza entre los nosotros los compañeros.

19 Tomar en cuenta las opiniones de los empleados y preguntar si está bien con su trabajo.

20 Primero ubicar a las personas en las áreas donde puedan ser más competentes de acuerdo a su capacidad, experiencia, o no podrían ocupar puesto de acuerdo al perfil.

21 Que exista delegación de autoridad.

22 Que haya más trabajo en equipo.

23 Mejorar las instalaciones.

Conclusiones

El principal objetivo de este estudio es el de aportar un granito de arena para contribuir en el mejoramiento gradual del clima organizacional que se siente en la coordinación administrativa, el personal manifiesta no tener una elevada responsabilidad al realizar sus labores sino que la realizan con desgano con una calidad que deja mucho que desear, no adquieren un compromiso que se necesita en cualquier institución para poder salir adelante y esto repercute en el empleado que no se sienta a gusto en el área en que se encuentra generando conflictos entre los directivos y sus propios compañeros aunque la enemistad es únicamente por diferencias de tipo laboral.

Algunas de las diferencias que se presentan en el área y que motiva a que el carácter del personal este a flor de piel es por ejemplo la irresponsabilidad, actitud de falta de servicio, problemas personales, poco interés por sobresalir, falta de interés y pertenencia por la institución, liderazgo y por último la incapacidad por delegar autoridad entre sus jefes de área.

En este mismo sentido es muy marcado la falta de comunicación entre los niveles jerárquicos de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, sucede que hay comunicados que requieren difundirse y no lo hacen en su totalidad, tramites de diferente índole que necesitan gestionar y darle seguimiento para su pronta resolución, reuniones de trabajo al que hay que tener muy en cuenta por que ya están calendarizadas.

Es por eso que el trabajo en equipo se encuentra limitado por diversos factores que hemos estado mencionando, que redundan en el trabajo individual del personal porque así se ha ido acostumbrando a realizar sus labores.

Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. Los directivos, por lo tanto, debe esforzarse para crear el tipo de clima que permita que se alcancen los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

Con todo esto estamos convencidos de que es necesario que se le dé un nuevo giro a la falta de dirección a este equipo de trabajo y que se consolide en una mejora continua como objetivo principal y también el de implementarlo como un valor institucional.

Dentro de las experiencias obtenidas en el proceso de la investigación se pueden mencionar las siguientes:

Poca participación del personal en los procesos relacionados con acciones de mejora del clima organizacional, esto debido a un cierto temor a expresar sus ideas acerca de la situación que impera en el área o departamento.

Falta de información con respecto a este tema en el área ya que es un tema que nunca habías sido tratado con la debida importancia o seriedad en la misma, esto debido a que las áreas directivas de la misma organización, no consideran este factor como algo primordial o de importancia para el desempeño de esta área, de esta manera las preguntas de investigación planteadas en el comienzo de la investigación son respondidas en el transcurso de la propia investigación

Referencias

Andrade, J. 2005, Didáctica para seminario de tesis el protocolo de investigación, México, Ujat-Dacea.

Andrade, J, 2009, Protocolo como hacer una tesis y no morir en el intento, México, Ujat-Dacea.

Baena, G. 2006, Metodología de la Investigación, México, Cultural.

Brunet, L.2002, El clima de Trabajo en las organizaciones, "definición, diagnostico y consecuencias, México, Trillas.

Chiavenato, I. 2006, Introducción a la Teoría General de la Administración, México, MC Graw Hill.

Chruden/Sherman, 2005, Administración de Personal, México, CECSA.

Denison, K.1990, Cultura Corporativa y Productividad Organizacional, Colombia, Legis.

Eyssautier, M. 2002, Metodología de la Investigación,” Desarrollo de la inteligencia”, México, Ecafsa.

Guizar, R. 1998, Desarrollo Organizacional, Principios y aplicaciones, México, MC Graw Hill.

Fernández. T. 2004, Clima Organizacional en las escuelas,” Un enfoque comparativo para México y Uruguay” México.

Fernández, C. 2003, La Comunicación en las Organizaciones, México, Trillas. Gibson, J.2006, Organizaciones,” comportamiento, estructura y procesos, México, Mc Graw Hill

Hernández, R.2003, Metodología de la investigación, México. McGraw-Hill,

Hersey, P, 2004, Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional, México, Prentice Hall.

Hernández, R, Fernández, C, Baptista, P, 2006, Metodología de la investigación, México. McGraw-Hill,

Moheno, R. 2010, Proyectos de Investigación Administrativa,

Muchinsky, M. 2002, Psicología Aplicada al Trabajo, Una Introducción a la Psicología Organizacional. México.

Robbins, P.2004, Comportamiento Organizacional, México, Prentice Hall. Triola, Mario, 2000, Estadística Elemental, México, Prentice Hall.