

JORGE RAMIRO ARGUETA PAZ

**“RELACION ENTRE EL TIPO DE INTELIGENCIA DEL PERSONAL DOCENTE Y
ADMINISTRATIVO Y LA PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS (2 PÚBLICAS Y 2 PRIVADAS)
SELECCIONADAS POR CONVENIENCIA”**



**UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE EDUCACION
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA**

GUATEMALA DE LA ASUNCION, 2008

INDICE

CONTENIDO	PAG.
RESUMEN	5
I. ANTECEDENTES	7
1.1. Justificación	10
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2.1. Pregunta de Investigación	13
2.2. Objetivo General	13
2.3. Objetivos Específicos	13
2.4. Hipótesis	15
2.5. Variables de Estudio	17
2.6. Variables Controladas	17
2.7. Variables No Controladas	18
2.8. Definición Conceptual de las Variables de Estudio	18
2.8.1. Inteligencias Múltiples	18
2.8.2. Clima Organizacional	18
2.9. Definición Operación de las Variables	19
2.9.1. Inteligencias Múltiples	19
2.9.2. Clima Organizacional	19
2.10. Alcances	19
2.11. Limites	20
2.12. Aporte	20
III. MARCO METODOLOGICO	22
3.1. Sujetos	22
3.2. Instrumentos	24
3.2.1. Inventario de Autoeficacia de Inteligencias Múltiples	24
3.2.2. Cuestionario Descriptivo de Clima Organizacional	26
3.3. Procedimiento	28
3.4. Tipo de Investigación	28
3.5. Procesamiento estadístico	29

IV. MARCO TEORICO	30
4.1. Inteligencias Múltiples	30
4.1.1. Definición de Inteligencia	30
4.1.2. Inteligencia y sus Variables	32
4.1.3. Medición de la Inteligencia	34
4.1.4. Incremento de la Inteligencia	36
4.1.5. Modelo de Inteligencias Múltiples de Gardner	37
4.1.6. Inteligencias Múltiples en el Ámbito Laboral	41
4.1.7. Inteligencias Múltiples en el Ámbito Educativo	43
4.1.8. Inteligencia Emocional y el Ámbito Laboral	46
4.2. Clima Organizacional	48
4.2.1. Cultura organizacional	49
4.2.2. Clima Organizacional	52
4.2.2.1. Teorías del Clima Organizacional	54
4.2.2.2. Influencia de la Sociedad en el C.O.	60
4.2.2.3. Factores Administrativos que Contribuyen al C.O.	62
4.2.2.4. Variables del Clima Organizacional	63
4.2.2.5. Dimensiones del Clima Organizacional	64
4.2.2.6. Tipos de Instrumentos Utilizados en la Inv. Del C.O.	65
V. RESULTADOS	66
5.1. Inteligencias Múltiples por Institución Educativa	66
5.2. Inteligencias Múltiples por Tipo de Institución Educativa	69
5.3. Clima Organizacional	72
5.4. Correlaciones	78
5.5. Significancia de las Correlaciones	80
5.6. Diferencia de Medias	83
VI. DISCUSION DE RESULTADOS	84
VII. CONCLUSIONES	88
VIII. RECOMENDACIONES	90
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	92

ANEXO 1

98

ANEXO 2

102

Universidad Galileo

RESUMEN

Este trabajo permite establecer la relación que existe entre las inteligencias múltiples y la percepción del clima organizacional del personal docente y administrativo de cuatro instituciones educativas públicas y privadas, seleccionadas por conveniencia, así como analizar la diferencia entre la percepción del clima organizacional según se labore en instituciones educativas públicas o privadas. También se establece cuál es el tipo de inteligencia que predomina en el personal encuestado. Para determinar la percepción del clima organizacional se aplica el Cuestionario Descriptivo del Clima Organizacional (C.D.C.O.) de Halpin, mientras que las inteligencias predominantes fueron obtenidas a partir de la aplicación del Inventario de Autoeficacia para Inteligencias Múltiples de Perez, Beltranino y Cupani (2003). El total de sujetos encuestados fueron 62 (28 de instituciones públicas y 34 de instituciones privadas). El 82% personal docente, el 11% personal administrativo y el 7% directores. A partir de los resultados obtenidos se determina que la inteligencia que predomina en los centros educativos es la interpersonal, ya que 23 de los 62 sujetos la tienen más desarrollada. Por su parte, a nivel general, el clima organizacional se ubica como medianamente satisfactorio para ambos tipos de instituciones ya que la diferencia de las medias aritméticas obtenidas por ambos grupos no son estadísticamente significativas.

Palabras clave: Estadística, organización, inteligencias múltiples, clima organizacional, personal administrativo, cuestionario, habilidades, técnicas.

Universidad Galileo

I. ANTECEDENTES

Se ha observado que los ambientes laborales son cambiantes y muchas veces inestables y que el clima organizacional se determina, en parte, por el comportamiento y la toma de decisiones del personal administrativo. Por otro lado, en las instituciones educativas existe mucho contacto entre las personas que trabajan en ellas por lo que el tipo de inteligencia de cada docente y administrador se debería reflejar en el trato diario e incidir en el clima organizacional.

Se han realizado investigaciones para determinar el clima organizacional en empresas e industrias, pero muy pocas en instituciones educativas; además, no se encontró ninguna investigación que comparara cómo se percibe el clima organizacional, según se trabaje en instituciones educativas públicas o privadas lo que contribuye, en parte, a concebir esta investigación relacionando además el resultado de la percepción del clima organizacional con las inteligencias que predominan en cada uno de los sujetos encuestados.

A continuación se presentan algunos antecedentes que permiten fundamentar la investigación.

(Ramos, 1998) realiza una investigación acerca del impacto logrado en el aprendizaje de los grupos escolares con discapacidad física y/o intelectual del Instituto Nuevo Amanecer al utilizar técnicas de inteligencias múltiples. La muestra de estudio son 60 niños cuyas habilidades se establecieron al aplicar a los docentes una entrevista y a los niños un test para determinar la inteligencia predominante. Luego se aplica un programa elaborado por el autor y se vuelve a evaluar. Al comparar las medias aritméticas de los resultados, se concluye que el modelo para el desarrollo de las inteligencias múltiples es eficaz.

(Andrade, 2000) realiza una investigación con alumnos del segundo año del nivel medio de nueve liceos municipales de Santiago de Chile, con el propósito de determinar cómo se relacionan las inteligencias múltiples con el rendimiento académico de los alumnos. La muestra está conformada por 264 estudiantes seleccionados al azar a quienes se les aplica la Escala de Inteligencias Múltiples de Sherarer. La investigación permite establecer que existe una relación significativa entre las inteligencias de tipo intelectual y el rendimiento académico; además se encuentra una correlación significativa entre rendimiento académico y las inteligencias musical, intrapersonal e interpersonal.

(Andrade, Miranda y Freixas , 2001) realizan una investigación acerca de la predicción del rendimiento académico en las áreas lingüística y lógico matemática por medio de las variables intelectuales de las inteligencias múltiples y la motivación para el aprendizaje. El propósito es relacionar las inteligencias lógico matemática y lingüística con el rendimiento académico en el curso de Educación para el Hogar. La muestra está conformada por 264 alumnos chilenos de segundo año básico, a los cuales se les aplica la Escala de Inteligencias Múltiples de Shearer y un cuestionario sobre la motivación que reciben en su hogar. Concluyeron que existe una relación significativa entre las variables intelectuales y el rendimiento académico y entre la motivación que se da en el hogar y el rendimiento académico.

(Arroyo, 2005) realiza una investigación acerca de la Propuesta de un Modelo de Tutoría y Orientación Universitaria y su enfoque hacia las Inteligencias Múltiples de los estudiantes que ingresan a la Universidad Señor de Sipán, en la ciudad de Chiclayo, Perú, con el propósito de ofrecer información acerca del tipo de necesidades de orientación educativa de los jóvenes que ingresan por primera vez a la Universidad. Su muestra está conformada por el 30% de la población estudiantil de primer ingreso (305 alumnos) a quienes se les aplica el Test de Inteligencias Múltiples de Armstrong. Concluye que es necesario un sistema tutorial que atienda las necesidades de orientación educativa según las inteligencias múltiples de los estudiantes de primer ingreso de la Universidad.

Sobre el Clima Organizacional se han realizado varias investigaciones:

(Valladares, 1990) realiza una investigación acerca del clima organizacional de 42 Institutos de Enseñanza Media de la Ciudad de Guatemala con el propósito de determinar en qué grado el clima organizacional es nocivo o está libre de elementos perjudiciales que afecten la labor educativa del docente. En total, se encuestan 967 profesores. Para ello se elabora una escala de Likert para medir las actitudes; el clima organizacional es medido mediante una prueba proyectiva proporcionada por el Departamento de Pedagogía de la Facultad de Humanidades de la Universidad Francisco Marroquín. Concluye que la falta de liderazgo y de motivación, por parte del director, influye directamente en la labor docente, aunque la falta de capacitación del director es otro aspecto que afecta el clima organizacional.

(Nieves, 1996) realiza una investigación acerca del desempeño docente y el clima organizacional en el Liceo Agustín Codazzi de Maracay, Estado Aragua, Venezuela, con el propósito de relacionar ambas variables en instituciones públicas. La muestra está conformada por 35 profesores y 60 alumnos, a los cuales se les aplica la escala de Efido y Evado y el Cuestionario Descriptivo del Perfil de Clima Organizacional (CDPCO). Concluye que existe una relación baja positiva, pero no significativa, entre las variables estudiadas de acuerdo con la opinión de alumnos y docentes.

(Álvarez, 2001) realiza una investigación en el Instituto Oftalmológico de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, con el propósito de destacar cómo la cultura y el clima organizacional determinan la eficacia del personal del sector salud. La muestra está conformada por 137 trabajadores del Instituto a quienes se les aplica un cuestionario estándar que abarca temas de cultura y clima institucional, comunicación, motivación y liderazgo. Concluye que las variables evaluadas influyen en la eficiencia y eficacia de los trabajadores, en la eficacia de los procesos administrativos y en el clima organizacional del Instituto.

(Mendoza, 2004) realiza una investigación con el propósito de analizar el clima organizacional de la empresa de cerámica Ceramil. Para ello aplica a 250 trabajadores de la empresa el Test de Empowerment y el Test de Liderazgo. Concluye que la empresa Ceramil posee un liderazgo autoritario que limita el desenvolvimiento normal de las personas, restringe la información entre los empleados y anula la participación del personal en la toma de decisiones.

Como se puede establecer, se han hecho investigaciones acerca de las inteligencias múltiples y el clima organizacional, pero no se encontró ninguna investigación que relacionara ambas variables.

1.1. JUSTIFICACION

Hace algunos años se tenía la creencia que la inteligencia era única y estaba, en gran parte, condicionada por la herencia pero, las investigaciones realizadas por Howard Gardner permitieron concluir que las inteligencias son variadas y permiten al individuo desarrollarse en diferentes ámbitos.

(Lapalma, 2005) explica la relación entre los diferentes tipos de inteligencias y el rendimiento académico y explica que muchas personas se destacan en diversas actividades, pese a no tener un nivel académico alto.

En el desarrollo de inteligencias múltiples de los docentes y administradores educativos es importante resaltar lo que, (Lapalma, 2005) describe como las capacidades de una persona inteligente: resolver problemas cotidianos, generar nuevos problemas, crear y ofrecer servicios dentro del propio ámbito.

Las experiencias que se viven en las instituciones educativas determinan si el personal docente y administrativo que labora en ese lugar posee las capacidades necesarias para realizar su trabajo en forma adecuada, así como la manera en que contribuyen a la creación de un clima organizacional estable.

Al respecto, (Lapalma, 2005) describe dos tipos de experiencias las cuales son relacionadas con las actitudes de los docentes y administradores en su labor: las experiencias cristalizantes y las paralizantes. Se dice que las experiencias cristalizantes facilitan el desarrollo de las habilidades de las personas. Por el otro lado, las experiencias paralizantes bloquean ese desarrollo, inhibiendo también los distintos tipos de inteligencia.

Lo anterior permite determinar la importancia de las inteligencias del personal docente y administrativo para desarrollar un clima organizacional adecuado, puesto que su forma de enfrentar los problemas determina necesariamente sus actitudes y éstas influyen en el clima organizacional. El rol que el administrador educativo realiza dentro de la institución determina el entusiasmo, la alegría y el dinamismo del personal docente pero, a la vez, el control y la organización del personal y del equipo de trabajo. Es claro entonces que no hay posibilidades de crear un clima laboral favorable, si, por ejemplo, el director administrativo de una institución educativa aplica experiencias paralizantes influido por su inteligencia.

Por lo anterior (Lapalma, 2005), al escribir acerca de los roles de los administradores, afirma: "Una de las consecuencias más alentadoras y fácilmente observable es el alto nivel de motivación y alegría que se produce.... A esto hay que agregar la aparición del humor en las tareas". A nivel personal, uno de los principales roles del administrador dentro de la institución, es afectar de forma positiva las labores del personal y este fenómeno se logra mediante el clima organizacional que el administrador coadyuve a construir en la institución.

Promover la contratación de personal administrativo, que conozca sus potencialidades en inteligencias múltiples garantiza un buen trabajo en equipo dentro de la institución. Pero en realidad el trabajo en equipo es sólo uno de los tantos factores que determinan el estado del clima organizacional.

Universidad Galileo

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con la finalidad de relacionar las variables Inteligencias Múltiples y Clima Organizacional se hizo el siguiente planteamiento.

2.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

La pregunta de investigación del presente trabajo es:

¿En qué medida se relacionan el tipo de inteligencia y la percepción del clima organizacional del personal docente y administrativo de cuatro instituciones educativas (dos públicas y dos privadas) ubicadas en la Ciudad Capital?

2.2. OBJETIVO GENERAL

Determinar en qué medida se relacionan el tipo de inteligencia y la percepción del clima organizacional del personal docente y administrativo de cuatro instituciones educativas (dos públicas y dos privadas) ubicadas en la Ciudad Capital.

2.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los objetivos específicos son:

- Determinar en qué medida se relacionan el tipo de inteligencia y la percepción del clima organizacional del personal docente y administrativo de dos instituciones educativas públicas ubicadas en la Ciudad Capital.
- Determinar en qué medida se relacionan el tipo de inteligencia y la percepción del clima organizacional del personal docente y administrativo de dos instituciones educativas privadas ubicadas en la Ciudad Capital.

- Determinar en qué medida se relacionan el tipo de inteligencia y la percepción del clima organizacional del personal docente de dos instituciones educativas públicas y dos privadas ubicadas en la Ciudad Capital.
- Determinar en qué medida se relacionan el tipo de inteligencia y la percepción del clima organizacional del personal administrativo de dos instituciones educativas públicas y dos privadas ubicadas en la Ciudad Capital.
- Determinar el tipo de inteligencia que predomina en el personal docente y administrativo de cuatro instituciones educativas (dos públicas y dos privadas) ubicadas en la Ciudad Capital.
- Determinar el tipo de inteligencia que predomina en el personal docente y administrativo de dos instituciones educativas públicas ubicadas en la Ciudad Capital.
- Determinar el tipo de inteligencia que predomina en el personal docente y administrativo de dos instituciones educativas privadas ubicadas en la Ciudad Capital.
- Determinar cómo percibe el clima organizacional el personal docente y administrativo de cuatro instituciones educativas (dos públicas y dos privadas) ubicadas en la Ciudad Capital.
- Determinar cómo percibe el clima organizacional el personal docente y administrativo de dos instituciones educativas públicas ubicadas en la Ciudad Capital.
- Determinar cómo percibe el clima organizacional el personal docente y administrativo de dos instituciones educativas privadas ubicadas en la Ciudad Capital.
- Establecer si difiere el tipo de inteligencia que predomina en el personal docente que labora en las instituciones educativas públicas y el que labora en las dos privadas.
- Establecer la significancia de la diferencia de medias de percepción del clima organizacional reportada por el personal docente y administrativo que labora en las instituciones educativas públicas y el que labora en las privadas.

2.4. HIPOTESIS

Para la presente investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

Hipótesis Nula 1

A un nivel alpha de 0.05, no existe una correlación estadísticamente significativa entre el tipo de inteligencia y la percepción del clima organizacional del personal docente y administrativo de cuatro instituciones educativas ubicadas en la Ciudad Capital

Hipótesis Alterna 1

A un nivel alpha de 0.05, existe una correlación estadísticamente significativa entre el tipo de inteligencia y la percepción del clima organizacional del personal docente y administrativo de cuatro instituciones educativas públicas ubicadas en la Ciudad Capital

Hipótesis Nula 2

A un nivel alpha de 0.05, no existe una correlación estadísticamente significativa entre el tipo de inteligencia y la percepción del clima organizacional del personal docente y administrativo de dos instituciones educativas públicas ubicadas en la Ciudad Capital.

Hipótesis Alterna 2

A un nivel alpha de 0.05, existe una correlación estadísticamente significativa entre el tipo de inteligencia y la percepción del clima organizacional del personal docente y administrativo de dos instituciones educativas públicas ubicadas en la Ciudad Capital

Hipótesis Nula 3

A un nivel alpha de 0.05, no existe una correlación estadísticamente significativa entre el tipo de inteligencia y la percepción del clima organizacional del

personal docente y administrativo de dos instituciones educativas privadas ubicadas en la Ciudad Capital.

Hipótesis Alterna 3

A un nivel alpha de 0.05, existe una correlación estadísticamente significativa entre el tipo de inteligencia y la percepción del clima organizacional del personal docente y administrativo de dos instituciones educativas privadas ubicadas en la Ciudad Capital.

Hipótesis Nula 4

A un nivel alpha de 0.05, no existe una correlación estadísticamente significativa entre el tipo de inteligencia y la percepción del clima organizacional del personal docente de cuatro instituciones educativas ubicadas en la Ciudad Capital.

Hipótesis Alterna 4

A un nivel alpha de 0.05, existe una correlación estadísticamente significativa entre el tipo de inteligencia y la percepción del clima organizacional del personal docente de cuatro instituciones educativas ubicadas en la Ciudad Capital.

Hipótesis Nula 5

A un nivel alpha de 0.05, no existe una correlación estadísticamente significativa entre el tipo de inteligencia y la percepción del clima organizacional del personal administrativo de cuatro instituciones educativas privadas ubicadas en la Ciudad Capital.

Hipótesis Alterna 5

A un nivel alpha de 0.05, existe una correlación estadísticamente significativa entre el tipo de inteligencia y la percepción del clima organizacional del personal administrativo de cuatro instituciones educativas privadas ubicadas en la Ciudad Capital.

Hipótesis Nula 6

A un nivel alpha de 0.05, no existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medias de percepción del clima organizacional del personal docente que labora en instituciones educativas públicas y el que labora en las instituciones educativas privadas.

Hipótesis Alterna 6

A un nivel alpha de 0.05, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medias de percepción del clima organizacional del personal docente que labora en instituciones educativas públicas y el que labora en las instituciones educativas privadas.

2.5. VARIABLES DE ESTUDIO

Las variables de estudio son:

- ❖ Inteligencias Múltiples.
- ❖ Clima Organizacional.

2.6. VARIABLES CONTROLADAS

Las variables controladas son:

- ❖ Instituciones Educativas Públicas (2) y Privadas (2) ubicadas en la Ciudad Capital.
- ❖ Personal Docente.
- ❖ Personal Administrativo.

2.7. VARIABLES NO CONTROLADAS

Se determinaron las siguientes variables no controladas:

- ❖ Género del personal docente y administrativo.
- ❖ Nivel académico del personal docente y administrativo.
- ❖ Edad del personal docente y administrativo
- ❖ Tiempo de servicio del personal docente y administrativo.
- ❖ Enfoque religioso de las instituciones educativas.
- ❖ Cantidad de personal administrativo.
- ❖ Cantidad de personal docente.

2.8. DEFINICION CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

2.8.1. INTELIGENCIAS MULTIPLES

Según Gardner citado por (Andrade, Miranda y Freixas, 2001) la inteligencia se define como la capacidad de resolver problemas, o de crear productos que sean valiosos en uno o más ambientes culturales; el mismo autor afirma que hay varios tipos de inteligencia: lingüística, lógico-matemática, espacial, corporal-kinestésica, intrapersonal, interpersonal, musical y naturalista.

2.8.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

(Candela, 2007) define el clima organizacional como el resultante del estilo de liderazgo vigente, por el nivel de motivación existente, por la forma como se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones, por el tipo de comunicaciones predominantes, por la manera como se fijan las metas de la organización y por el empleo que se hace de los medios de control.

2.9. DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

2.9.1. INTELIGENCIAS MULTIPLES

En esta investigación, “Inteligencia”, es el resultado obtenido de la aplicación del Inventario de Autoeficacia, para Inteligencias Múltiples, elaborado por “Perez, Beltranino y Cupani del Laboratorio de Evaluación Psicológica y Evaluativo de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Córdoba”.

2.9.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

En esta investigación “Clima Organizacional” es el resultado obtenido a raíz de la aplicación del instrumento adaptado por la Doctora Beatriz Garcia Lira con base en el Cuestionario Descriptivo del Clima Organizacional (C.D.C.O.) elaborado por Halpin.

2.10. ALCANCES

La investigación logra relacionar las variables inteligencias múltiples y clima organizacional en ambientes educativos distintos (públicos y privados) haciendo un análisis de los resultados obtenidos por el personal docente y el administrativo que trabajan con políticas distintas.

Además, se determinan las inteligencias más desarrolladas en los docentes, el personal administrativo y los directores de las instituciones educativas públicas y privadas estableciendo que la inteligencia interpersonal es la más desarrollada en todo el personal.

Con respecto a la variable clima organizacional, se logra determinar el nivel para cada institución y ello permite establecer cuál es el que predomina en las instituciones públicas y en las privadas.

2.11. LIMITES

La investigación se realiza únicamente con dos instituciones públicas y dos privadas localizadas en la ciudad capital elegidas por conveniencia, lo cual no permite generalizar los resultados.

El factor tiempo de aplicación de las pruebas es otra limitante ya que los individuos a quienes se evalúa debieron responder dos instrumentos, uno seguido del otro, lo cual, de alguna manera, pudo haber afectado la confiabilidad de las respuestas.

En el sector público, el personal se manifiesta desconfiado, temiendo represalias por parte del director.

La inasistencia del personal también es otra limitante ya que, de 67 sujetos que se tenía contemplado encuestar, sólo se encuestan a 62.

2.12. APORTE

La investigación demuestra que la relación entre el tipo de inteligencia predominante en el personal docente y administrativo de las instituciones evaluadas y su percepción del clima organizacional no es estadísticamente significativa por lo que deben evaluarse qué otros factores personales inciden en la percepción del clima organizacional.

Se demuestra que la inteligencia interpersonal resulta ser la predominante en el personal de las cuatro instituciones.

Se establece que el clima organizacional se percibe como medianamente satisfactorio, aunque la percepción que tienen los docentes en lo que respecta al clima organizacional de la institución donde laboran es más bajo del que tiene el

personal administrativo. La prueba de la significancia estadística de la diferencia de medias de los resultados obtenidos en la percepción del clima organizacional por el personal docente y administrativo de las instituciones públicas y el de las privadas, demuestra que ésta no es significativa.

Universidad Galileo

III. MARCO METODOLOGICO

En el presente capítulo se describen los sujetos e instrumentos que se utilizan y se define el tipo de investigación, el procedimiento y la metodología estadística utilizada.

3.1. SUJETOS

Para realizar esta investigación se seleccionan cuatro centros educativos – dos públicos y dos privados – ubicados en la Ciudad Capital. Los centros educativos se seleccionan por conveniencia; el nombre de las instituciones se indica en la tabla 3.1

TABLA 3.1
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS Y PRIVADAS SELECCIONADAS

	INSTITUCIONES	EDUCATIVAS
PUBLICAS	Escuela Oficial para niñas # 67 “Aplicación de Belén” 13 calle 10-59 zona 1	Escuela Oficial Urbana para niñas # 3 “Dolores Bedoya de Molina” 7ª. Av. 13-73 zona 1
PRIVADAS	Centro Educativo Juan Pablo II. 14 calle “A” 3-02 San Rafael III. Zona 18.	Instituto Tecnológico Digitales y Comerciales II. 12 Avenida 13-25 Zona 1.

Luego de seleccionar las cuatro instituciones educativas, se procede a determinar la cantidad de personal, tanto administrativo como docente, que labora en cada institución. Pese a que el total de población determinada era inicialmente de 67 personas, finalmente se trabajó con 62 ya que, el día en que se aplicaron los instrumentos, faltaron 5 personas. El total de personas a las que se les aplicaron los instrumentos se presenta en las Tablas 3.2, 3.3 y 3.4.

TABLA 3.2
TOTAL DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE QUE LABORA EN LAS
INSTITUCIONES PÚBLICAS SELECCIONADAS

INSTITUCION	DIRECTOR	PERSONAL DOCENTE	PERSONAL ADMINISTRA- TIVO
ESCUELA OFICIAL PARA NIÑAS # 67 “APLICACIÓN DE BELEN”	1	14	1
ESCUELA OFICIAL URBANA PARA NIÑAS # 3 “DOLORES BEDOYA DE MOLINA”	1	10	1
TOTAL	2	24	2

Como se puede establecer, el 86% es personal docente; el 7% es personal administrativo y 7% son directores.

Los sujetos que laboran en las instituciones privadas se muestran en la tabla 3.3.

TABLA 3.3
TOTAL DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE QUE LABORA EN LAS
INSTITUCIONES PRIVADAS SELECCIONADAS

INSTITUCIONES PRIVADAS	DIRECTOR	PERSONAL DOCENTE	PERSONAL ADMINISTRATIVO
CENTRO EDUCATIVO JUAN PABLO II.	1	15	3
INSTITUTO TECNOLOGICO DIGITALES Y COMERCIALES II	1	12	2
TOTAL	2	27	5

En lo que respecta a instituciones privadas, el 79% es personal docente, 15% es personal administrativo y 6% son directores.

Con base en los datos incluidos en las tablas 3.2 Y 3.3, el total de la población con la que se trabajó es el siguiente:

TABLA 3.4
TOTAL DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE QUE LABORA EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS SELECCIONADAS

	INSTITUCIONES PÚBLICAS	INSTITUCIONES PRIVADAS	TOTAL
DIRECTORES	2	2	4
PERSONAL DOCENTE	24	27	51
PERSONAL ADMINISTRATIVO	2	5	7
TOTAL	28	34	62

Los sujetos encuestados en las instituciones privadas representan un 55% del total, mientras que el de las instituciones públicas representa el 45%. Del total de la muestra, el 82% corresponde a personal docente, 11% a personal administrativo y 7% a directores.

3.2. INSTRUMENTOS

A continuación se describen los instrumentos utilizados.

3.2.1. INVENTARIO DE AUTOEFICACIA PARA INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

El inventario de Autoeficacia para Inteligencia Múltiples está diseñado para evaluar la eficacia de los individuos asociados con su inteligencia; además permite verificar la orientación vocacional en los sujetos. El instrumento está basado en la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner, utilizando criterios sociales e intelectuales para relacionar el tema con la eficacia del sujeto.

La validación se hace con adolescentes argentinos que cursaban los últimos años de educación media y cuyas edades están comprendidas entre 16 y 20 años. (Perez, Beltranino y Cupani, 2003) explican que la muestra de jóvenes fue seleccionada de acuerdo con las habilidades mostradas durante sus estudios con el fin de tener la mayoría de inteligencias en la muestra estudiada. Al principio se redactaron 118 ítems los cuales fueron depurándose hasta llegar al instrumento que actualmente se utiliza.

Acerca de la confiabilidad del instrumento (Perez, Beltranino y Cupani, 2003) explican que posee una consistencia interna que muestra resultados sin variaciones significativas. Acerca de la estabilidad del instrumento se utilizó la técnica del re-test aplicándolo, en primera instancia, a 119 sujetos que volvieron a responderlo un mes después; los valores de confiabilidad encontrados fueron aceptables.

El Inventario de Auto Eficacia para Inteligencias Múltiples indica cómo utilizar la escala de calificación: Cada ítem puede ser calificado con un valor entre 0 y 10 puntos; el 0 se usa cuando se considera que no se puede realizar una actividad determinada; el 10 se usa cuando se tiene la seguridad total de poder realizarla; entre 0 y 10 hay otras nueve posibilidades que se eligen según la tendencia de quien responde. En ese sentido, 1 a 3 representan el “escasamente seguro”; 4 a, 6 representan el “relativamente seguro”; los valores 7 a 9 representan “bastante seguro”.

El test incluye ejemplos de cómo responder los 69 ítems que se plantean de tal manera que no permiten identificar qué inteligencia se está evaluando para no sesgar las respuestas. A continuación se presenta un cuadro que sirve para determinar los ítems que evalúan cada inteligencia.

TABLA 3.5
ITEMS DEL INSTRUMENTO QUE EVALUAN LAS DISTINTAS INTELIGENCIAS

INTELIGENCIA	ITEMS
Lingüística	1 al 8
Lógico-Matemática	9 al 17
Espacial	18 al 25
Musical	26 al 34
Interpersonal	35 al 43
Cinestésica-Corporal	44 al 52
Intrapersonal	53 al 60
Naturalista	61 al 69

La inteligencia predominante en el sujeto se determina a partir del punteo más alto.

3.2.2. CUESTIONARIO DESCRIPTIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (C.D.C.O.) DE HALPIN

Acerca del origen del cuestionario descriptivo de clima organizacional, (Durán, 2007) explica que el instrumento fue validado en el año de 1963 por la Universidad de UTA, Estados Unidos en 71 escuelas; luego la prueba es estandarizada en Chile. El cuestionario original cuenta con 64 afirmaciones que están referidas a las distintas conductas de los educadores y directores de las instituciones educativas. En un cuestionario de percepción de situaciones y el sujeto puede escoger entre cuatro opciones:

- ❖ Casi nunca ocurre: 1 punto.
- ❖ A veces ocurre: 2 puntos.
- ❖ Frecuentemente ocurre: 3 puntos.
- ❖ Casi siempre ocurre: 4 puntos.

Sin embargo los ítems 1, 2, 8, 9, 15, 17, 24, 28, 29 se califican de forma contraria.

La adaptación realizada por la Dra. Beatriz García Lira, citada por (Duran 2007), consta de 35 ítems que buscan evaluar las conductas siguientes:

- ❖ Desunión.
- ❖ Interferencia.
- ❖ Entusiasmo.

Por otro lado, el director es evaluado en las conductas de:

- ❖ Distanciamiento.
- ❖ Énfasis en el rendimiento.
- ❖ Ejemplaridad.
- ❖ Consideración.

El cuestionario proporciona la forma de interpretar el clima de la organización, de la siguiente manera:

Altamente Satisfactorio	Si el puntaje es de 3.01-4
Medianamente satisfactorio	Si el puntaje es de 2.01-3
Bajo	Si el puntaje es de 1.01-2
Insatisfactorio	Si el puntaje es de 0.01-1

3.3. PROCEDIMIENTO:

- ❖ Se redactaron las solicitudes dirigidas a los Directores solicitando el permiso para evaluar al personal docente y administrativo.
- ❖ Se visitó las instituciones para entregar la solicitud.
- ❖ Se fijaron las fechas y horas para realizar la evaluación.
- ❖ Se reprodujeron los instrumentos.
- ❖ Se aplicaron los instrumentos.
- ❖ Se elaboró el cuadro de vaciado de datos.
- ❖ Se tabularon los datos de Inteligencias Múltiples.
- ❖ Se tabularon los datos de Clima Organizacional.
- ❖ Se aplicó la fórmula de correlación a los datos obtenidos.
- ❖ Se aplicó la fórmula de significancia de la diferencia de medias respectivas.
- ❖ Se envió un informe a los directores de los centros educativos.

3.4. TIPO DE INVESTIGACION

Esta es una investigación cuantitativa, la cual es definida por Pardinás, citado por (Vásquez, 1998) como *“la que organiza los datos recogidos para poder analizar características de esos datos y después inferir de la muestra las características de la población investigada”*. (Pág. 80).

Por su parte, (Austin, s.f.) define la investigación correlacional como aquella que: *“básicamente mide dos o más variables, estableciendo su grado de correlación, pero sin pretender dar una explicación completa (de causa y efecto) al fenómeno investigado, sólo investiga grados de correlación, dimensiona las variables”*.

(Aravena, 2004) describe la investigación inferencial como aquella que es capaz de dar significados a partir de la interacción entre el investigador y los datos obtenidos, proponiendo una contribución que inicia de las interpretaciones dadas a los sucesos ocurridos durante el proceso investigativo.

3.5. PROCESAMIENTO ESTADISTICO

Para determinar si las variables de estudio tienen una relación estadísticamente significativa, se utiliza la correlación de Pearson (r) calculada en Excel.

La significancia estadística de la diferencia de las medias de los resultados del clima organizacional (personal docente y administrativo de las instituciones públicas y el de las privadas) se calculó mediante la t de student calculada en el programa Excel.

IV. MARCO TEORICO

Para dar fundamento teórico a la relación que puede existir entre las variables inteligencias múltiples y clima organizacional, a continuación se presentan los conceptos y definiciones básicas de ambas variables, así como aquellos aspectos que se consideran importantes para comprender esa relación.

4.1. INTELIGENCIAS MULTIPLES

4.1.1. DEFINICION DE INTELIGENCIA

La inteligencia puede ser analizada desde puntos de vista diversos ya que es estudiada como un sistema o como el medio de desarrollo de objetivos, por lo que toda acción que realice el ser humano es producto de su inteligencia al actuar en su entorno.

Para (Fritz, 2006), lo que diferencia al ser humano de las plantas, animales y minerales es la capacidad de añadir objetivos a cada actividad realizada. Por lo tanto, afirma que el concepto de inteligencia es variable pero siempre está relacionado con la habilidad de aprender y realizar acciones adecuadas a situaciones determinadas. Para él, la inteligencia es: *“una medida que indica cuan fácil logra una persona sus objetivos”*. El mismo autor afirma que el aspecto racional más importante del ser humano es aprender con base en experiencias. Las experiencias que el hombre acumula a lo largo de su vida se convierten en *“placeres”* para el cerebro, los cuales son almacenados y forman estructuras que ayudan a todas las personas a desarrollar de mejor forma sus inteligencias.

Por su parte (Jiménez, 2006) define la inteligencia como: *“la capacidad de relacionar conocimientos que poseemos para resolver una determinada situación”*. Por ello se entiende que, mientras más experiencias se recogen en la vida del ser humano, más se desarrollará su inteligencia y, en consecuencia, sus capacidades de aprendizaje serán más efectivas.

Para (Gage y Berliner, 1990) la definición de inteligencia es *“brillantez, agudeza, habilidad para resolver problemas y comprenderlo todo rápidamente, capacidad para aprender de la experiencia.”* (Pág. 13).

La facilidad con que aprenden las personas, permite pensar que ésta es una forma para medir la inteligencia; al respecto (Gage y Berliner, 1990) afirman: *“La inteligencia explica por qué algunos estudiantes parecen aprender más fácilmente, mientras otros, en la misma clase, con los mismos libros y maestros, encuentran gran dificultad para hacerlo.”* (Pág.15).

Por su parte Estes, citado por (Gage y Berliner, 1990) define la inteligencia como: *“la conducta adaptativa del individuo, caracterizada usualmente por algunos elementos de resolución de problemas y dirigido por procesos y operaciones cognitivas.”* (Pág. 16).

Pero, para (Hardí y Jackson, 1998), la inteligencia no es más que la herramienta básica que aporta al ser humano todas sus capacidades cognitivas, en especial, el lenguaje.

La definición de (Jiménez, 2006) es similar, ya que explica que la inteligencia se alimenta de las experiencias previas, teniendo en cuenta que uno de los objetivos inmediatos del ser humano será siempre resolver las situaciones presentes para alcanzar sus objetivos. De cualquier modo, la inteligencia está condicionada por varios factores o variables que se presentan a continuación.

4.1.2. INTELIGENCIA Y SUS VARIABLES

GENERO: Una de las variables que interviene en la inteligencia es la diferencia entre géneros. Al respecto, (Díaz, 2005) explica que, el análisis de las resonancias magnéticas ha permitido comprobar que hombres y mujeres activan distintas áreas de sus cerebros para superar las mismas pruebas, cuando se analizan los resultados de evaluación de la inteligencia, no se han encontrado diferencias. Por lo tanto, no existe una diferencia entre la inteligencia de hombres y mujeres aunque el género masculino es más apto en el área lógico-matemática y el género femenino destaca en el área lingüística. Sin embargo, el mismo autor determina que no se debe generalizar, ya que, según los resultados, los cerebros de hombres y mujeres son aptos para activar cualquier tipo de inteligencia.

CULTURA: (Gage y Berliner, 1990) determinan que otra variable relacionada con la inteligencia es la cultura ya que, para ellos, la inteligencia es una tradición en las sociedades que poseen un mejor desarrollo. La sociedad determina la educación, que es parte fundamental del desarrollo de la inteligencia. Los autores afirman que no existe ninguna prueba de inteligencia que no incluya factores culturales.

HERENCIA: Teniendo en cuenta que la herencia y la genética son los factores que determinan las características individuales de las personas, (Gage y Berliner, 1990) explican que ambas tienen igual importancia; al respecto, afirman: “*Sin los factores hereditarios no se produciría el crecimiento. Sin el ambiente apropiado, los factores de la herencia serían impotentes*”. (Pág. 23).

RENDIMIENTO ACADEMICO: También es sabido que el grado de inteligencia influye en el rendimiento de las personas. Sin embargo, (Gage y Berliner, 1990) explican que: “*la inteligencia ha tendido a sugerir por mucho tiempo que es algo determinado por factores innatos; el rendimiento, por su parte, sugiere algo que se adquiere o aprende*.” (Pág. 33).

La inteligencia tiene una relación significativa con el proceso de información. Por ello, Sternberg, citado por (Gage y Berliner, 1990) afirma que las actividades inteligentes que una persona realiza son el resultado de un buen procesamiento de la información adquirida que se relaciona con los siguientes componentes:

**TABLA 4.1
COMPONENTES DEL PROCESO DE INFORMACION**

Metacomponentes	Son los procesos que regulan lo que hacemos mental y físicamente para resolver un problema.
Componentes de Ejecución	Son los componentes que usamos cuando ejecutamos una tarea.
Componentes de adquisición del conocimiento.	Son los procesos mentales aplicados al aprendizaje de cosas nuevas.

Se afirma que la inteligencia desempeña un papel importante en todos los procesos anteriores.

LENGUAJE: Otra de las variables relacionadas con la inteligencia es el lenguaje ya que la primera es el instrumento para su desarrollo. Al respecto, (Hardí y Jackson, 1998) afirman: *“La evolución de la inteligencia y el lenguaje está relacionada con dos cosas, el uso de herramientas y la cooperación social. Las herramientas amplifican nuestras débiles capacidades inherentes.”* (Pág. 420).

Por su parte (Martínez Z. s.f.) escribe acerca de la inteligencia y el lenguaje lo siguiente: *“Desde que el ser humano creó el lenguaje hablado y escrito, a través de signos y símbolos, éste ha sido uno de los principales transmisores de cultura, la vía para la expresión de pensamientos y sentimientos, la herramienta de las transacciones sociales por excelencia y la estructura donde se inserta toda la comunicación que sostiene el hombre. Por eso el lenguaje es una de las capacidades intelectuales que desde antaño se ha tomado como medida de inteligencia”.*

DIFERENCIAS SOCIOECONOMICAS: (Duyme, Camilla y Tomkiewicz, s.f.) analizan los efectos nocivos que causan en la inteligencia los factores socioeconómicos, tales como: la pobreza y la alimentación, los cuales se reflejan en la edad adulta, siendo más difíciles de resolver.

Las diferencias socioeconómicas también parecen determinar la inteligencia de las personas ya que, de acuerdo con (Gage y Berliner, 1990), una de las formas más usuales de medir el nivel socioeconómico es mediante el nivel educativo de los padres. Los estudios realizados por Waler, citado por los autores, demostraron que existe una diferencia entre el nivel de inteligencia de las personas cuyos padres tienen ocupaciones académicas y aquéllos en donde la pobreza es evidente.

4.1.3. MEDICION DE LA INTELIGENCIA

La inteligencia es medida mediante pruebas que dan resultados numéricos que sirven para ubicar a las personas en un intervalo previamente establecido para comparar las habilidades intelectuales.

Al respecto, (Gage y Berliner, 1990) afirman: “...*el objetivo de las personas que desarrollan las pruebas es lograr que cada pregunta mida una habilidad que tenga solo una correlación moderada con las habilidades medidas por cualquier otra pregunta. La magnitud del punteo es determinada por el número de respuestas a muchas preguntas. La corrección de cada respuesta es relativamente independiente de las otras respuestas. En estas circunstancias, lo que resulta es una curva normal. La estatura también es determinada por muchos factores anatómicos relativamente independientes unos de otros. Tanto la inteligencia como la estatura se distribuyen normalmente dentro de cualquier otro grupo de edad, sexo u origen étnico.*” (Pág. 18-19).

Para (López, 2001) el indicador numérico conocido como cociente intelectual (CI) estima cuánto una persona está por encima o por debajo de la media o curva normal. El mismo autor aclara que el hecho de poseer un CI inferior, no afecta el ámbito social de la persona, ya que las relaciones sociales, laborales y familiares, son factores que no están ligados al desenvolvimiento social de la persona, sino a factores que le dan una mejor valoración que el simple hecho de medirla.

Al respecto, Sternberg, citado por (López, 2001) menciona que *“tradicionalmente sólo se habían considerado habilidades de razonamiento de carácter analítico, lo que en su parecer es una aproximación muy equivocada, ya que se visualizaba una inteligencia fuera del contexto del individuo. Mas bien, factores como la habilidad del uso creativo de la información del contexto de la persona, así como el uso práctico de dicha información deberían incluirse en la evaluación de la inteligencia de una persona”*.

Para (López, 2001) la forma de medir la inteligencia debe estar enfocada a tres subsistemas que se describen en la siguiente tabla:

TABLA 4.2
SUBSISTEMAS PARA MEDIR INTELIGENCIA

Inteligencia Componencial	Comprende el uso de esquemas y procesos.
Inteligencia Experiencial	Comprende el uso de la creatividad del individuo.
Inteligencia Práctica	Comprende el desarrollo y uso de la información que proporciona el contexto del individuo.

Pueyo, citado por (López, 2001) estudia la forma moderna de medir la inteligencia en las personas: *“Una aproximación moderna para medir la inteligencia de un individuo es considerar la capacidad de éste para el uso de sus funciones cognitivas, en soluciones de problemas que involucren la adaptabilidad del individuo al contexto o medio ambiente”*.

Por ello, es importante determinar el uso de instrumentos confiables que permitan evaluar la inteligencia de las personas.

Para (Gage y Berliner, 1990) la confiabilidad de las pruebas que miden la inteligencia es alta; al respecto, afirman: *“El hecho de que encontremos razonable la presencia de una alta estabilidad, quiere decir que cuando midamos la inteligencia a los 10 años y lo hagamos nuevamente a los 18 años, vamos a encontrar por lo menos la misma estabilidad en intervalos menores, por ejemplo de un mes o un día. Podemos confiar en que para casi cualquier intervalo de test/retest, los resultados de las pruebas alcanzarán el mismo orden de rango.”* (Pág. 21).

En términos generales, la mejor forma de medir la inteligencia es abarcando los contextos más funcionales del individuo y desarrollando la evaluación de los procesos creativos, prácticos y analíticos que permitan a la persona resolver dificultades y aprender de sus propias experiencias.

4.1.4. INCREMENTO DE LA INTELIGENCIA

Para (Gage y Berliner, 1990) el incremento de la inteligencia es un tema que aún no posee un método efectivo del que puedan desligarse las variables no controladas. Pese a ello, el ambiente del hogar es determinante para lograr un incremento en la inteligencia; así lo refieren cuando escriben: *“Buenos hogares y padres adoptivos pueden lograr niños cuyos puntajes de CI son sustancialmente más altos de lo que podríamos predecir a partir de los puntajes de CI de sus padres biológicos.”* (Pág. 64).

De lo anterior se deduce que el ambiente del hogar contribuye al incremento de la inteligencia.

El medio escolar es otro de los ambientes que permiten desarrollar la inteligencia. (Gage y Berliner, 1990) determinan que la estimulación temprana y el entrenamiento del lenguaje son aspectos que son iniciados en casa pero reforzados en la escuela. Ambos aspectos (hogar y escuela) pueden ser definidos como ambientes en donde el individuo se desarrolla; sin embargo no son los únicos ya que la inteligencia también puede desarrollarse en el ambiente laboral.

4.1.5. MODELO DE INTELIGENCIAS MÚLTIPLES DE GARDNER

Al contrario de las teorías de la inteligencia única que la explican como la capacidad general del individuo para resolver problemas, la teoría de las inteligencias múltiples, desarrollada por Gardner, concibe ocho tipos de inteligencia que son: lógico-matemática, lingüístico-verbal, corporal-kinestésica, espacial, musical, interpersonal, intrapersonal y naturalista (Gage y Berliner, 1990).

Confirmando esa teoría, (Cazau, s.f.) afirma que todos los individuos poseen todas las inteligencias descritas, pero su entorno promueve el desarrollo de algunas inteligencias sobre otras lo que necesariamente repercute en los ámbitos sociales, académicos, laborales y personales.

Otros estudios realizados por Gardner, citado por (Cazau, s.f.) involucran la teoría de las inteligencias múltiples directamente con los estilos de aprendizaje, encontrando una relación aceptable. En el contexto escolar, (Gage y Berliner, 1990) expresan que Gardner afirma que todas las inteligencias son independientes. Sin embargo, en la escuela no se tratan por igual las diferentes habilidades de los estudiantes; tradicionalmente, se le ha dado más importancia al desarrollo de la inteligencia lógica-matemática y la lingüística-verbal.

Lo anterior es analizado por Gardner, citado por (Cazau, s.f.) de la siguiente forma: *“...todas las inteligencias son igualmente importantes. El problema es que nuestro sistema escolar no las trata por igual y ha entronizado las dos primeras de la lista, (la inteligencia lógico-matemática y la inteligencia lingüístico-verbal) hasta el punto de negar la existencia de las demás”*.

Cada una de las inteligencias descritas por Gardner, tiene características que la hacen diferente, según se muestra en la tabla 4.3.

Universidad Galileo

TABLA 4.3
INTELIGENCIAS MULTIPLES, DEFINICION Y ACTIVIDADES ASOCIADAS

INTELIGENCIA	DEFINICION	ACTIVIDADES ASOCIADAS
LOGICO-MATEMATICA	<p>Capacidad para usar los números de manera efectiva y de razonar adecuadamente. Incluye la sensibilidad a los esquemas y relaciones lógicas, las afirmaciones y las proposiciones, las funciones y otras abstracciones relacionadas.</p> <p>Corresponde al modo de pensamiento del hemisferio lógico y con lo que nuestra cultura ha considerado siempre como la única inteligencia.</p>	<p>Un alto nivel de esta inteligencia se ve en científicos, matemáticos, contadores, ingenieros y analistas de sistemas, entre otros. Los niños que la han desarrollado analizan con facilidad los problemas. Se acercan a los cálculos numéricos, estadísticas y presupuestos con entusiasmo. Se usa para resolver problemas de lógica y matemática. Es la inteligencia que tienen los científicos.</p>
LINGUISTICO-VERBAL	<p>Capacidad de usar las palabras de manera efectiva, en forma oral o escrita. Incluye la habilidad en el uso de la sintaxis, la fonética, la semántica y los usos pragmáticos del lenguaje (la retórica, la mnemónica, la explicación y el metalenguaje). Utiliza ambos hemisferios.</p>	<p>Un alto nivel de esta inteligencia se ve en escritores, poetas, periodistas y oradores, entre otros. Se encuentra en los niños a los que les encanta redactar historias, leer, jugar con rimas, trabalenguas y en los que aprenden con facilidad otros idiomas.</p> <p>La tienen los escritores, los poetas y los buenos redactores.</p>
CORPORAL-KINESTESICA	<p>Capacidad para usar todo el cuerpo en la expresión de ideas y sentimientos, y la facilidad en el uso de las manos para transformar elementos. Incluye habilidades de coordinación, destreza, equilibrio, flexibilidad, fuerza y velocidad, como así también la capacidad kinestésica y la percepción de medidas y volúmenes.</p> <p>Capacidad de utilizar el propio cuerpo para realizar</p>	<p>Se manifiesta en atletas, bailarines, cirujanos y artesanos, entre otros. Destaca en los niños que se destacan en actividades deportivas, danza, expresión corporal y / o en trabajos de construcciones utilizando diversos materiales concretos. También en aquellos que son hábiles en la ejecución de instrumentos.</p>

	actividades o resolver problemas.	
ESPACIAL	<p>Capacidad de pensar en tres dimensiones. Permite percibir imágenes externas e internas, recrearlas, transformarlas o modificarlas, recorrer el espacio o hacer que los objetos lo recorran y producir o decodificar información gráfica.</p> <p>Consiste en formar un modelo mental del mundo en tres dimensiones.</p>	<p>Está presente en los niños que estudian mejor con gráficos, esquemas, cuadros y a quienes les gusta hacer mapas conceptuales y mentales. Entienden muy bien planos y croquis.</p> <p>Es la inteligencia que tienen los marineros, los ingenieros, los cirujanos, los escultores, los arquitectos, o los decoradores.</p>
MUSICAL	<p>Capacidad de percibir, discriminar, transformar y expresar las formas musicales. Incluye la sensibilidad al ritmo, al tono y al timbre.</p>	<p>Está presente en compositores, directores de orquesta, críticos musicales, músicos y oyentes sensibles, entre otros. Los niños que la evidencian se sienten atraídos por los sonidos de la naturaleza y por todo tipo de melodías. Disfrutan siguiendo el compás con el pie, golpeando o sacudiendo algún objeto rítmicamente.</p>
INTERPERSONAL	<p>Capacidad de entender a los demás e interactuar eficazmente con ellos. Incluye la sensibilidad a expresiones faciales, la voz, los gestos y posturas y la habilidad para responder.</p> <p>La inteligencia interpersonal está relacionada con nuestra capacidad de entender a los demás.</p>	<p>Presente en actores, políticos, buenos vendedores y docentes exitosos, entre otros. La tienen los niños que disfrutan trabajando en grupo, que son convincentes en sus negociaciones y en quienes entienden al compañero.</p>
INTRAPERSONAL	<p>Capacidad de construir una percepción precisa respecto de sí mismo y de organizar y dirigir su propia vida. Incluye la autodisciplina, la auto comprensión y la autoestima.</p> <p>La inteligencia intrapersonal está determinada por nuestra capacidad de entendernos a</p>	<p>Se encuentra muy desarrollada en teólogos, filósofos y psicólogos, entre otros. La evidencian los niños que son reflexivos, de razonamiento acertado y suelen ser consejeros.</p>

	nosotros mismos.	
NATURALISTA	Capacidad de distinguir, clasificar y utilizar elementos del medio ambiente, objetos, animales o plantas, tanto del ambiente urbano como suburbano o rural. Incluye las habilidades de observación, experimentación, reflexión y cuestionamiento de nuestro entorno.	La poseen en alto nivel la gente de campo, botánicos, cazadores, ecologistas y paisajistas, entre otros. Se da en los niños que aman los animales y las plantas; que reconocen y les gusta investigar características del mundo natural y del construido por el hombre.

Fuente: De Salvador (1998).

Al respecto, (Muñoz, s.f.) explica los estudios sobre la inteligencia existencial, como la nueva consideración de tipos de inteligencias múltiples de Gardner. La inteligencia existencial es aquella que analiza la capacidad del individuo para plantear y considerar cuestiones propias de la existencia personal. La inteligencia existencial es entonces clave en el desarrollo profesional y laboral de la persona, cuando ésta determine la razón de su existencia y plantee una forma laboral acorde a su pensamiento.

4.1.6. INTELIGENCIAS MULTIPLES EN EL AMBITO LABORAL

Para (Samelnik, s.f.), la inteligencia de la persona que trabaja es notable cuando utiliza los recursos disponibles, realiza una interacción con sus compañeros de trabajo y es capaz de utilizar el concepto en acción. La persona inteligente en el ámbito laboral sabe cómo decir las cosas y cuándo decir las, tiene un pensamiento crítico, pregunta y es emocionalmente estable.

De tal forma, el trabajo con personas que desarrollan su inteligencia en el ámbito laboral requiere, según (Samelnik, s.f.) tener a su alcance los recursos que necesitan para realizar su trabajo.

Por su parte, (Muñoz, s.f.) afirma que: *“la teoría de las inteligencias múltiples tiene amplias implicaciones en el desarrollo de los adultos. Muchas personas están empleadas en trabajos en los que no utilizan sus inteligencias más desarrolladas”*. Lo anterior es significativo, puesto que el ámbito laboral debería de ser un ambiente ideal para seguir desarrollando las inteligencia de la persona.

Al respecto de la multiplicidad de las inteligencias, (Muñoz, s.f.) escribe: *“Al tener en cuenta la multiplicidad de la inteligencia, los adultos pueden observarse a sí mismos desde una nueva perspectiva, examinando capacidades, habilidades e intereses que dejaron atrás en la infancia, dándose la oportunidad de desarrollar estas habilidades mediante cursos, talleres, etc.”*

La capacidad de una persona adulta para evaluarse a sí misma, le permite optar por ambientes laborales que le permitan su desarrollo.

Por su parte (Krell, s.f.) explica, acerca de las inteligencias desarrolladas al entorno laboral, lo siguiente: *“la teoría de las inteligencias múltiples parte de un principio fundamental: todos somos genios, gigantes dormidos por un sistema educativo que no desarrolla nuestra inteligencia social ni individual.”*

Por esa razón, es el entorno laboral el que puede incrementar la inteligencia social e individual de la persona. De esta forma, (Krell, s.f.) plantea las siguientes inteligencias que desarrollan la sinergia positiva:

TABLA 4.4
INTELIGENCIAS DESARROLLADAS POR SINERGIA

Inteligencia Individual	Desarrollo de las capacidades potenciales.
Inteligencia Social	Desarrollo de las destrezas para relacionarse, actuar en equipo y generar alianzas estratégicas.
Inteligencia Intelectual	Desarrollo de técnicas específicas para el rendimiento personal y social.

(Krell, s.f.) propone que las inteligencias múltiples pueden estudiarse desde los aspectos creativos, estratégicos y comerciales. Por lo anterior se podría estudiar la teoría de las inteligencias múltiples tomando en cuenta las siguientes destrezas:

**TABLA 4.5
DESTREZAS RELACIONADAS CON LAS INTELIGENCIAS MULTIPLES**

Sociabilidad y capacidad de escuchar.	En relación con la inteligencia interpersonal.
Comunicación interior y autoestima	En relación con la inteligencia interpersonal.
Comunicación	En relación con la inteligencia lingüístico verbal.
Pensamiento Sistémico	Inteligencia lógica-matemática.
Control del Lenguaje Corporal	En relación la con la inteligencia kinestesica.

Por su parte, Gardner, citado por (Lasagna, 2007) hace referencia a las mentes o inteligencias que se necesitan para lograr un desarrollo laboral:

**TABLA 4.6
LAS MENTES DESARROLLADAS POR LAS INTELIGENCIAS MULTIPLES**

Mente Disciplinada	Capaz de dominar ámbitos de acción de forma ordenada.
Mente Sintetizadora	Capaz de integrar y asociar ideas y contextos
Mente Creativa	Capaz de formular nuevas ideas.
Mente Respetuosa	Capaz de tener empatía hacia otros, capaz de vivir en la diferencia, de tolerarla y enriquecerla.
Mente Ética	Capaz de plantearse una misión en el trabajo para convertirlo en ámbito de realización propia y ajena, especialmente de la comunidad.

4.1.7. INTELIGENCIAS MÚLTIPLES EN EL ÁMBITO EDUCATIVO

Uno de los ambientes en donde más se aplica la teoría de las inteligencias múltiples es en la escuela ya que el tipo de inteligencia que predomina en el estudiante incide en su vida como adulto y, por lo tanto, en su futuro entorno laboral. Entre algunos de los aspectos que deben tomarse en cuenta en la teoría de inteligencias múltiples en el proceso educativo, destacan las explicadas por (De Salvador 1998), (Ver tabla 4.7).

Universidad Galileo

**TABLA 4.7
LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES APLICADAS EN EL AULA**

	EL ALUMNO DESTACA EN	LE GUSTA	APRENDE MEJOR
LÓGICO MATEMÁTICA	- Matemáticas, razonamiento, lógica, resolución de problemas, pautas.	Resolver problemas, cuestionar, trabajar con números, experimentar.	Usando pautas y relaciones, clasificando, trabajando con lo abstracto.
LINGÜÍSTICO-VERBAL	Lectura, escritura, narración de historias, memorización de fechas, piensa en palabras.	Leer, escribir, contar cuentos, hablar, memorizar, hacer rompecabezas.	Leyendo, escuchando y viendo palabras, hablando, escribiendo, discutiendo y debatiendo.
CORPORAL KINESTÉSICA	- Atletismo, danza, arte dramático, trabajos manuales, utilización de herramientas.	Moverse, tocar y hablar, lenguaje corporal.	Tocando, moviéndose, procesando información a través de sensaciones corporales.
ESPACIAL	Lectura de mapas, gráficos, hacer dibujos, resolver laberintos, rompecabezas, imaginando cosas, visualizando.	Diseñar, dibujar, construir, crear, soñar despierto, mirar dibujos.	Trabajando con dibujos y colores, visualizando, usando su ojo mental, dibujando.
MUSICAL	Cantar, reconocer sonidos, recordar melodías, ritmos.	Cantar, tararear, tocar un instrumento, escuchar música.	Ritmo, melodía, cantar, escuchando música y melodías.
INTERPERSONAL	Entendiendo a la gente, liderando, organizando, comunicando, resolviendo conflictos, vendiendo.	Tener amigos, hablar con la gente, juntarse con gente.	Compartiendo, comparando, relacionando, entrevistando, cooperando.
INTRAPERSONAL	Entendiéndose a sí mismo, reconociendo sus puntos fuertes y sus debilidades, estableciendo objetivos.	Trabajar solo, reflexionar, seguir sus intereses.	Trabajando solo, haciendo proyectos a su propio ritmo, teniendo espacio, reflexionando.
NATURALISTA	Entendiendo la naturaleza, haciendo distinciones, identificando la flora y la fauna.	Participar en la naturaleza, hacer distinciones.	Trabajar en el medio natural, explorar los seres vivos, aprender acerca de plantas y temas relacionados con la naturaleza.

(Gage y Berliner, 1990) explican que: *“La comprensión de la organización de la inteligencia es importante para los maestros por las implicaciones que esto tiene en la práctica educativa. Si una sola habilidad general cuenta para la mayoría de diferencias que se ven entre los estudiantes, podríamos identificar rápidamente a nuestros alumnos lentos y brillantes y esperar que el ordenamiento de rango en cualquier destreza fuera similar al de cualquier otra habilidad.”* (Pág. 23).

Al analizar la información referente a la aplicación de la teoría de las inteligencias múltiples, se destaca su amplitud de estudio y la capacidad de ser adaptada a diferentes medios educativos. Por ello, (Roverano, s.f.) define las inteligencias múltiples como aquella herramienta que ayuda al maestro a trabajar en las individualidades y la autoestima del alumno y que, de acuerdo con (Gage y Berliner, 1990), deben tomarse en cuenta en el momento de elaborar los programas educativos ya que *“Al nutrir distintas formas de inteligencia, se está favoreciendo que un mayor número de estudiantes tengan éxito en sus estudios. Hay que recordar que el éxito es el principal motivador del aprendizaje.”* (Pág. 44).

4.1.8. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL AMBITO LABORAL

La inteligencia emocional, representa un factor importante en el desarrollo laboral de la persona ya que determina un entorno laboral más estable. Al respecto el Instituto Dorh. S.C. (s.f.) escribe: *“En 1990, dos psicólogos propusieron una amplia teoría de la inteligencia emocional; fueron Peter Salovey, de Yale, y John Mayer. Otro modelo avanzado de inteligencia emocional fue el propuesto en los años ochenta por Reuven Bar-On, psicólogo israelita; en años recientes, otros teóricos han propuesto variaciones de la misma idea. Salovey y Mayer definían la inteligencia emocional en función de la capacidad de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos, y de utilizar los sentimientos para guiar el pensamiento y la acción. Sin embargo, fue en 1995 que se publicó el libro Inteligencia Emocional de Daniel Goleman que el concepto se difundió rápidamente. A este interesante libro le siguió otro, del mismo Goleman, con el nombre de la inteligencia emocional en la empresa”.*

A su vez, el Instituto Dorh. S.C. (s.f.) explica: *“La tradicional separación entre el plano emocional y el laboral ya no es vigente, cada vez es más importante el papel que juegan en la vida laboral, los factores afectivos y emocionales, más aún si se tiene en cuenta el considerable aumento de la incidencia de trastornos mentales y emocionales en la sociedad, hasta el punto que la depresión o la ansiedad constituyen ya uno de los más frecuentes motivos de baja por enfermedad”*.

Para (Elizondo, s.f.) la inteligencia emocional se define como: *“la capacidad de sentir, entender, y aplicar eficazmente el poder y las agudezas de las emociones como fuentes de la energía humana, información, conexión e influencia.”* Ello supone que la inteligencia emocional debe reflejarse en el liderazgo, en la toma de decisiones y en los asuntos personales dentro del entorno laboral.

Según (Perez, 2007) las capacidades laborales del individuo han sido medidas por su coeficiente intelectual; sin embargo las empresas están empezando a tomar en cuenta el coeficiente emocional de los aspirantes.

Goleman y Boyatzis, citados por (Elizondo, s.f.) plantean acerca de la inteligencia emocional y el entorno laboral, lo siguiente: *“algunas de las variables o competencias destacadas son las de innovación, flexibilidad y capacidad de cambio. Para desarrollar dichas competencias es necesario fomentar en las personas una actitud pro-activa y creativa ante la vida.”*

Una de las formas para determinar la inteligencia de los trabajadores es descubrir el uso creativo que éste le da a sus inteligencias múltiples. Según Maslow, citado por (Elizondo, s.f.) la creatividad es el indicador de autorrealización del trabajador ya que lo obliga a usar su inteligencia para resolver problemas.

Acerca de la importancia de la inteligencia emocional, (Perez, 2007) afirma: *“Actualmente la inteligencia emocional está muy bien considerada debido a los descubrimientos científicos en el campo, pero también al hecho de que, después de todo, son las emociones las que nos mueven. En las relaciones personales, es la*

inteligencia emocional la que entra en juego. Para el éxito laboral, su influencia es del 75%.”

La relación de la inteligencia emocional con otros aspectos laborales es explicada por (Gutierrez, 2006) de la siguiente forma: *“el hecho de apropiarnos de las emociones permite analizar nuestro propio nivel cognitivo. De esta forma somos capaces de producir una relación de sinergia.”*

(Bussenius, 2007) agrega al factor de la inteligencia en el trabajo los factores de la personalidad, tales como: control, amabilidad, responsabilidad, esfuerzo y madurez; para el autor, estos factores desarrollan capacidades útiles en el trabajo.

Con relación al entorno laboral, (Bussenius, 2007) explica: *“en los perfiles laborales comprobamos que una personalidad equilibrada y armoniosa tiene mayor probabilidad de quedar en un empleo que otra muy inteligente pero desajustada.”*

La importancia de la teoría de (Bussenius, 2007) en unir la inteligencia y la personalidad, queda demostrada en cifras numéricas de la siguiente forma: *“si quisiéramos traducir a cifras esta forma de considerar la inteligencia y la personalidad diríamos que la personalidad tiene el 60 % o más de importancia para el trabajo y la vida, contra un 40 % o menos de la inteligencia.”*

En las páginas anteriores se desarrolló la teoría esencial acerca de las inteligencias múltiples. Entre los aspectos que destacan para fundamentar la presente investigación está lo que los autores citados escribieron acerca de la inteligencia y cómo esta influye y se relaciona con otras variables. Al respecto del ámbito laboral, social y familiar, se deja claro que la inteligencia no constituye un factor que determine el éxito en diversos ambientes; sin embargo constituye un factor relativamente importante en el entorno laboral.

A continuación se resume la teoría referente al clima organizacional, con la finalidad de encontrar los fundamentos para discutir que las inteligencias, en su conjunto, se pueden relacionar con la percepción que el individuo tiene acerca de su ambiente de trabajo, así como la forma en que las personas contribuyen a crearlo.

4.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Antes de definir clima organizacional, es importante comprender el aspecto que condiciona, en gran parte, esta variable. Por ello, el tema de cultura organizacional es básico para poder entender cómo surge, se alimenta y desarrolla el clima organizacional.

4.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La palabra cultura es un término proveniente del latín que significa, entre otros, cultivo e instrucción (cultus=cultivado y ura=resultado de una acción). En la actualidad, el término cultura implica una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. De acuerdo con ello, el término cultura organizacional fue empleado por primera vez por Peters y Waterman, consultores de Mc Kinsey, para referirse a la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización (<http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-organizacional.htm>).

Por su parte, (Ríos, 1999) define la cultura organizacional como la interacción entre las normas, los hábitos y los valores que son practicados por los trabajadores dentro de una organización y que condicionan su comportamiento.

Precisamente, el conjunto de normas, hábitos y valores es lo que diferencia el clima organizacional de la cultura organizacional ya que esta última se entiende como la interacción del comportamiento del individuo basado en las normas

establecidas. Por otro lado, aunque los hábitos no están escritos, son aceptados como normas mientras que los valores son las cualidades que las personas tienen y que las integran a la empresa.

Para (Ríos, 1999) el conocer la cultura organizacional es importante ya que permite:

- ❖ Detectar problemas internos.
- ❖ Integrar el personal bajo las normas.
- ❖ Formar equipos de trabajo.
- ❖ Identificar necesidades del personal.

Sonnenfeld, citado por (Ríos, 1999) afirma que hay varios tipos de cultura organizacional:

- Cultura Académica, en donde existen empleados expertos y tienen una larga trayectoria dentro de la empresa por la estabilidad que ésta les ofrece
- Cultura del Béisbol, en donde los integrantes, de variadas edades y experiencia, son innovadores y toman riesgos a beneficio de la empresa; a cambio reciben de ésta buenos incentivos
- Cultura de Club, en donde los integrantes demuestran lealtad y compromiso dada la antigüedad de casi todos.
- Cultura de Fortalezas, en donde la preocupación primordial es la supervivencia de los puestos de trabajo.

Por su parte, (Ríos, 1999) afirma que la cultura organizacional se puede clasificar como débil o fuerte; una cultura fuerte es ideal, mientras que la débil tiene aspectos que deben mejorarse. Las características se presentan a continuación para distintas variables.

TABLA 4.8
CARACTERÍSTICAS DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DÉBIL Y FUERTE

CARACTERÍSTICAS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra mas su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

Fuente: Ríos (1999).

(Ríos, 1999) afirma que *“hay otras clasificaciones que proponen que la cultura organizacional es débil cuando es fácil de ser cambiada o alterada (ya sea positivamente y negativamente); y fuerte cuando es difícil de ser cambiada porque las normas, hábitos y valores están muy consolidados y resultan en un grave problema cuando estos no van de acuerdo a la misión de la organización”*

Sin importar qué clasificación se aplique a las empresas, toda cultura organizacional debe ser evaluada para poder hacer los cambios que, como resultado de la insatisfacción entre los trabajadores, se crean necesarios. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que el clima organizacional es el resultado de un conjunto de normas, hábitos y valores las cuales conforman una cultura organizacional.

4.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

La importancia de un ambiente laboral estable se hace notar en los diferentes estudios y definiciones que se han dado, muchos de los cuales explican la relación que existe entre la productividad y el desempeño de los trabajadores y el contexto en el que conviven y laboran.

(Martinez, s.f.) define el clima organizacional como una fortaleza que encamina a cualquier organización hacia la excelencia y el éxito. También afirma que es una cuestión de percepción ya que son los empleados quienes definen su ambiente. Por ello, (Martinez, s.f.) dice: *“el clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados.”*

Otra definición aportada por (Martinez, s.f.) acerca del clima organizacional es la siguiente: *“...es la manera como las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales”*

Por su parte, (Ríos, 1999) definió el clima organizacional como: *“la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización”*. Para Ríos, el clima organizacional debe ser estudiado junto con la cultura organizacional.

“El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional; este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.”

La percepción que el trabajador tiene acerca del clima organizacional es de suma importancia para cualquier institución porque la opinión del individuo determina su comportamiento dentro de la misma. El sentir del trabajador se hace notar por medio del clima organizacional y su percepción ha permitido identificar distintos tipos de climas organizacionales.

Al respecto (Martinez, s.f.) explica que el clima organizacional facilita alcanzar los objetivos ya que favorece la cooperación entre trabajadores.

Para (Martinez, s.f.) los logros que se esperan al crear un ambiente laboral agradable sólo se pueden llevar a cabo cuando psicológicamente los trabajadores están comprometidos y entienden que el ambiente laboral agradable debe ser una norma de trabajo.

Por lo anterior, se puede afirmar que el clima organizacional condiciona a las personas a una forma de actuar y a comportarse dentro de la organización; por ello se dice que el sentido de pertenencia es fundamental en el clima organizacional; por ello (Martinez, s.f.) opina que el clima organizacional debe definir programas y acciones que modifiquen al recurso humano para que éste se auto motive.

Como las personas, todas las instituciones tienen su identidad y ésta se determina en función del clima organizacional; es por ello que no existe un clima organización base o modelo ya que éste depende de la cultura organizacional y de las características de su recurso humano.

El clima organizacional es equivalente al medio ambiente; es interno y diferente en cada organización, pero es un factor que sólo puede definirse a partir de la opinión de las personas que conviven y crean ese medio ambiente.

4.2.2.1 TEORIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las teorías del clima organizacional desarrollan las formas de estudiar las diferentes identidades del clima organizacional, siendo estos tan diversos como las mismas teorías.

Teoría de Likert. Tomando en cuenta la cantidad de teorías existentes, (Álvarez, 2001) estudia una de las teorías más importantes del clima organizacional, como lo es la teoría de Likert, la cual establece que el comportamiento de los subordinados es el reflejo del comportamiento del personal administrativo de las empresas. Según la teoría de Likert la percepción de los subordinados está basada en las variables que se muestran en la tabla siguiente:

TABLA 4.9
VARIABLES DE PERCEPCION, SEGÚN LA TEORIA DE LIKERT

Causales	Cuando la percepción está basada en estructuras organizativas, decisiones y actitudes en los directivos.
Intermedias	Cuando los directivos miden algún aspecto interno de la institución y toman decisiones de acuerdo a resultados.
Finales	Cuando el interés de los directivos recae en la productividad del personal.

Fuente: Alvarez (2001).

Por lo tanto, la teoría de Likert asume que el clima organizacional está determinado por los directivos ya que son sus decisiones las que afectan la percepción que el subordinado puede tener. Por ello, de acuerdo con el autor, el clima organizacional puede organizarse en distintos intervalos que permitan evaluar las conductas de los administradores.

La determinación de los intervalos trae como consecuencia, según (Alvarez, 2001) los dos grandes tipos de clima organizacional que se describen en la siguiente tabla:

TABLA 4.10
TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima de Tipo Autoritario	Autoritario- Explotador	Se caracteriza porque la dirección muestra no tener confianza en sus empleados. La interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula.
	Autoritario-Paternalista	Se caracteriza por la confianza que se observa entre la dirección y los subordinados. La motivación esta dada por recompensas y castigos.
Clima de Tipo Participativo	Consultivo	Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores hacia sus subordinados en el momento en que éstos toman decisiones importantes. Existe dinamismo.
	Participación en Grupos	Se caracteriza por la confianza en los trabajadores. Las decisiones de la dirección persiguen el beneficio de todos.

Fuente: Alvarez (2001).

Como se puede deducir, el clima autoritario explotador y el autoritario paternalista definen un clima organizacional cerrado y desfavorable, mientras que el sistema consultivo y la participación en grupo son el ejemplo de un clima abierto y favorable.

Tomando como base los tipos de clima organizacional planteados por Likert, citado por (Alvarez, 2001), se pueden analizar los sistemas del estilo operacional de la organización, para comparar el clima organizacional actual contra el ideal.

TABLA 4.11
SISTEMAS PARA CONOCER EL ESTILO OPERACIONAL POR MEDIO DE LOS
TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Sistema 1 (Explotador - Autoritario)	Se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mac Gregor y su liderazgo directivo.
Sistema 2 (Benevolente - Autoritario)	Relación directa subordinado- líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno - uno (supervisor - supervisado).
Sistema 3 (Consultivo)	Liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
Sistema 4 (Participativo o de Grupos interactivos)	Basado en la teoría de Mac Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización

Fuente: Alvarez (2001)

Teoría de Maslow. La Teoría de Maslow, estudiada por (Alvarez, 2001) analiza el clima organizacional desde el punto de vista de las necesidades del trabajador que son clasificadas de la siguiente manera:

TABLA 4.12
CLIMA ORGANIZACIONAL, ANALIZADO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS
NECESIDADES DEL TRABAJADOR

Necesidades Fisiológicas	Son las esenciales para la supervivencia.
Necesidad de Seguridad	Son las que se relacionan con la situación de estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
Necesidad de Afiliación	Son las que fundamentan la teoría de que toda persona necesita de la compañía de otras.
Necesidad de Estima	Son las que incluyen el respeto hacia los demás y a uno mismo.
Necesidad de Actualización	Son las que dan la oportunidad de desarrollar el talento propio para tener logros personales.

Fuente: Alvarez (2001).

A diferencia de la teoría de Likert, Maslow no toma en cuenta a los directivos para clasificar el clima organizacional; únicamente los toma en cuenta como responsables directos de satisfacer las necesidades inmediatas de los trabajadores.

Teoría de Mayo. El aporte que da la Teoría de Mayo al tema del clima organizacional es explicado por (Alvarez, 2001) cuando resume el contenido de la teoría en la productividad que logran los equipos de trabajo. La teoría de Mayo analiza el clima organizacional desde la importancia que adquieren los círculos de calidad, el trabajo en equipo, la sinergia y todos los factores que involucren a un equipo de personas trabajando para lograr objetivos. Para (Martinez, s.f.) el desarrollo de la teoría tenía como objetivo principal: “*estudiar el efecto de la iluminación en la productividad*”. El autor determina algunas necesidades que influyen en la productividad de los trabajadores como, por ejemplo, la motivación en el grupo de trabajo.

Teoría de los factores de Herzberg. (Alvarez, 2001) también explica el contenido de la teoría de los factores de Herzberg, la cual revisa el clima organizacional a partir de la motivación del trabajador. Para Herzberg, los climas organizacionales más elevados son aquellos que han logrado en sus trabajadores una auto motivación que lleva al individuo a sentirse satisfecho por el trabajo que realiza, ya que lo considera como un éxito personal. El desarrollo de la teoría de Herzberg está basado en objetivos individuales de cada trabajador, que son alimentados por los incentivos que la organización aporta. Esto quiere decir, que el principal motivador del trabajador debe ser la empresa misma.

Teoría de Mc Clelland. También Mc Clelland propone, a partir de su teoría de Poder-Afiliación, la evaluación del clima organizacional a partir de las necesidades de motivación de los trabajadores.

Para (Alvarez, 2001) estas necesidades son tres: el poder, la afiliación y la realización de logro. La teoría del Poder-Afiliación involucra parte de las teorías anteriores, clasifica las necesidades motivadoras como escalones que todos los trabajadores tienen en la empresa, la necesidad de pertenencia y el logro del poder estructural, que sin duda es una motivación que todos los trabajadores tienen.

La teoría X y Y de Mc Gregor. De acuerdo con (Alvarez, 2001), Mac Gregor, desarrolló su teoría X y Y, basada en dos variables: la teoría X se relaciona con la creencia que el clima organizacional desagradable es el resultado de una constante supervisión que incide en que los trabajadores asuman una postura defensiva. Por su parte, la Teoría Y asume que la realización personal de los trabajadores consiste en dejarlos trabajar con la más mínima supervisión.

Sin embargo, para que la teoría Y tenga éxito es necesario que el proceso administrativo de reclutamiento de personal sea estructurado de tal forma que permita contratar a personal idóneo para los diferentes puestos; de esta forma el factor X será menos notable en la organización. El buscar personas idóneas, que

realicen su trabajo con calidad y sin necesidad de ser supervisados disminuye el factor X creando un clima organizacional más favorable. La relación que existe entre la teoría de Mac Gregor y el clima organizacional está ligada precisamente a la teoría X, ya que muchas veces los climas organizacionales hostiles o desagradables son aquéllos en que la supervisión se ejerce de manera constante, lo cual hace que el trabajador se sienta incómodo en su labor.

Teoría de Campo de Lewin. (Alvarez, 2001) explica la teoría de Campo de Lewin quien afirma que la creencia principal de que el clima organizacional es creado por el trabajador se debe a que el ambiente laboral es formado desde un principio por el mismo trabajador, y dependerá de la tensión, percepción y conductas que ya son inherentes en la persona; por lo tanto, cada persona tiene impulsos que pueden desencadenar distintas motivaciones. Dentro del ambiente laboral existen factores que disminuyen o hacen crecer las motivaciones de los trabajadores. La Teoría de Campo de Lewin analiza el clima organizacional desde el punto de vista de las individualidades; es por eso que su relación está con los objetivos y metas que cada trabajador posee y quiere alcanzar dentro de la organización.

Existe una cantidad de teorías que estudian el clima organizacional que son derivadas de las anteriores, como por ejemplo, la teoría de la Valencia, desarrollada por Dessler, citado por (Alvarez, 2001) que hace énfasis en el trabajo de equipo; o la teoría del Hombre Complejo elaborada por Shein, citado por (Alvarez, 2001) que desarrolla el clima organizacional según las características propias de cada individuo, enfatizando que el clima organizacional es un conjunto de características aportadas por comportamientos individuales.

Las teorías anteriores centran su atención en el concepto de “necesidad”. Se plantea la trayectoria del trabajador como una respuesta a un sinnúmero de necesidades que aparecen una tras otra. Según estas teorías, las necesidades individuales o colectivas son las que verdaderamente impulsan la efectividad y el

desarrollo. Visto desde otro punto de vista se podría decir que, sin necesidades, no habría avances personales ni colectivos.

4.2.2.2. INFLUENCIA DE LA SOCIEDAD EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las tendencias que conforman la sociedad determinan la disposición que tienen los trabajadores de enfrentarse a micro sociedades que están conformadas por las empresas que reciben los servicios de personas que están influenciadas por la organización social de donde provienen. La organización social es un grupo de personas que influyen en las características del individuo; esto hace que el clima organizacional esté influenciado por muchas características las cuales son desarrolladas o anuladas de la persona por la cultura organizacional, al menos dentro de la organización.

Ivancevich citado por (Lorenz, 2006) plantea los factores sociales que predisponen a los trabajadores a rechazar o aceptar los climas organizacionales:

TABLA 4.13
FACTORES SOCIALES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

FACTOR SOCIAL	INFLUENCIA
Nivel Educativo	Los trabajadores buscan puestos en donde puedan desarrollar habilidades.
Diversidad de las Fuerzas de Trabajo	Las trabajadoras buscan tener influencia en los campos laborales.
Adelantos Tecnológicos	La especialización técnica es importante para desarrollarse.
Contratos Laborales	La importancia que tiene la creación de sindicatos que influyen en la percepción que se tiene acerca del clima organizacional.
Reglamentos Gubernamentales	La tendencia a disminuir las opciones de organización y obligar a trabajar en proyectos de equipo.
Crecimiento Organizacional	Los trabajadores no ven una conexión entre el crecimiento de la empresa y su conducta. Muchas veces el crecimiento de la empresa es tal, que se ignoran los objetivos individuales del trabajador.
Atractivo del Descanso	La determinación por parte del trabajador de dejar de trabajar para alguien e independizarse de forma económica.
Condiciones Económicas	Los altibajos de la economía de la empresa influyen en la percepción positiva y negativa que se tenga del clima organizacional.
Estilo de Liderazgo	La forma en que los gerentes tienen un impacto en el clima organizacional.
Políticas Organizacionales	La resolución de conflictos, como una política es primordial para mantener el clima organizacional.
Valores Gerenciales	La percepción del trabajador hacia las decisiones tomadas por la gerencia pueden ser tomadas como paternalistas y hasta indignas.
Características de los Miembros	Las cuestiones de género, forma de vestir y conductas de todos, normados por la organización.
Tipo de Actividad	La actividad influye, ya que tiene que ver con las expectativas que previamente tenía el trabajador antes de entrar a la empresa y su cambio cuando se encuentra de frente con la realidad.

Fuente: Lorenz (2006).

Como se puede concluir, los factores sociales que influyen en el clima organizacional pueden ser positivos o negativos; también pueden ser factores internos y externos de la empresa. Las cuestiones negativas se encuentran representadas por influencias como los sindicatos que a veces no benefician como debieran a los trabajadores, o bien los factores económicos que crean incertidumbre entre los empleados. El factor positivo puede darse en la inclusión del género femenino, la labor de los sindicatos en defensa de los derechos de los trabajadores y la posibilidad del desarrollo personal del trabajador dentro de la organización.

4.2.2.3. FACTORES ADMINISTRATIVOS QUE CONTRIBUYEN AL CLIMA ORGANIZACIONAL

(Molina, 2007) establece que son tres los factores que contribuyen al clima organizacional: externos, de proceso y resultantes.

Para (Molina, 2007) los factores externos encuentran su fundamento en la teoría administrativa y la cultura de cada organización. Para la autora, la cultura precede al clima; esto obliga a todos los directivos empresariales a estar al tanto de las nuevas corrientes administrativas y a la evaluación de la efectividad de la cultura organizacional de la empresa. La cultura organizacional está basada en normas, y toda norma es susceptible al cambio. Los reglamentos cambian, por lo tanto la cultura organizacional se modifica junto con la administración.

Los factores de proceso asocian la productividad y el clima laboral. (Molina, 2007) explica que el clima laboral es el reflejo de las facilidades o dificultades que el trabajador encuentra en su trabajo y, por ende, afectan de forma positiva o negativa su productividad.

Por último, (Molina, 2007) incluye el concepto de recurso humano en el factor resultante. Como consecuencia del clima organizacional, el recurso humano dejó de ser un ente pasivo, ya que es la única posibilidad, desde el punto de vista del administrador para medir y evaluar el clima organizacional de las empresas.

Como se puede concluir, los factores que determinan el clima organizacional son teóricos y prácticos; teóricos por estar basados en lo que la cultura organizacional establece; prácticos, por que son observables y evaluables. En cualquier caso, el único ser capaz de medir el clima organizacional es el trabajador; en los directivos está la responsabilidad de evaluar los cambios a favor de la organización.

4.2.2.4. VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Litwin y Stringer, citados por (Alvarez, 2001), las variables que más se estudian en relación con el clima organizacional son las siguientes:

TABLA 4.14
VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Estructura	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las normas y limitaciones que tienen en el desempeño de su labor.
Responsabilidad	Representa la percepción de los miembros de la organización acerca de la libertad o autonomía que tienen en el momento de tomar decisiones relacionadas con su trabajo.
Recompensa	Representa la percepción de los miembros de la organización sobre las recompensas que reciben por el trabajo realizado.
Desafío	Representa la percepción de los miembros de la organización sobre las metas o riesgos que pueden tener mientras realizan su trabajo.
Relaciones	Representa la percepción de los miembros de la organización sobre el ambiente de trabajo y las relaciones que se dan entre directores y subordinados.
Cooperación	Representa el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de ayuda por parte de los directivos
Estándares	Representa la percepción de los miembros de la organización sobre los parámetros de productividad.
Conflicto	Representa el sentimiento de los directivos sobre las opiniones o problemas que salen a la luz para los subordinados.
Identidad	Representa el sentimiento de pertenencia que tiene el empleado hacia la organización.

Las variables descritas en la tabla anterior permiten determinar la percepción que se tiene acerca del clima organizacional por parte de los trabajadores partiendo de las actividades que él mismo realiza dentro de la institución.

4.2.2.5. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La importancia de la investigación del clima organizacional se manifiesta en la posibilidad de lograr identificar cómo se puede dar la mejor productividad del trabajador por medio de la implementación de un ambiente agradable de trabajo. Molina (2007) define las dimensiones como aspectos de análisis que están sujetos a medición y evaluación. Estas dimensiones son descritas en la siguiente tabla.

TABLA 4.15
DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSION	DESCRIPCION
Claridad	Todos en la organización saben qué se espera de ellos.
Estándares	Son establecidos por objetivos que retan a los trabajadores a alcanzarlos.
Responsabilidad	Los empleados se constituyen como los responsables de lograr sus objetivos.
Flexibilidad	No hay reglas, políticas o procedimientos innecesarios.
Reconocimiento	El reconocimiento a los empleados por parte de los directivos por su buen desempeño, utilizando incentivos económicos y ascensos.
Espíritu de Equipo	Los trabajadores se enorgullecen de pertenecer a la organización.

Fuente: Molina (2007).

Teniendo en cuenta las dimensiones anteriores, y utilizando una herramienta de medición adecuada, es posible determinar el clima organizacional en un momento determinado y establecer cómo percibe el trabajador el clima organizacional de la empresa.

4.2.2.6. TIPOS DE INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

(Molina, 2007) lista los tipos de instrumentos más utilizados para investigar el clima organizacional:

- ❖ Cuestionarios.
- ❖ Entrevistas.
- ❖ Observación por medio de Listas de Cotejo.
- ❖ Análisis Documental.
- ❖ Dinámicas de Grupo.
- ❖ Debates.
- ❖ Juegos Proyectivos.
- ❖ Análisis de Incidentes Críticos.

Al respecto, (Alvarez, 2001) aclara que es conveniente el uso de estas herramientas de forma simultánea. La idea es que cada instrumento ayude a comprobar una hipótesis; naturalmente la selección dependerá de la conducta de los grupos que se estudian.

Como se puede establecer, el clima organizacional es el producto de varios factores; su desarrollo dentro de las organizaciones puede ser determinado por las influencias sociales de los trabajadores y por las normas internas que contribuyen a crear un ambiente de trabajo.

Al analizar el tema de las inteligencias múltiples se encuentra una relación teórica entre esa teoría y la del clima organizacional, porque la persona actúa y se relaciona con su medio en el momento en que respeta normas, maneja sentimientos de iniciativa propia, maneja la necesidad de trabajar en grupos y se expresa e interactúa con el clima organizacional que le rodea.

V. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo de la presente investigación.

5.1. INTELIGENCIAS MÚLTIPLES POR INSTITUCIÓN EDUCATIVA

A continuación se incluyen las tablas que describen los resultados con respecto a las inteligencias predominantes.

TABLA 5.1
TIPO DE INTELIGENCIA
ESCUELA OFICIAL PARA NIÑAS # 67
APLICACIÓN DE BELEN
(total sujetos)

TIPO DE INTELIGENCIA	PERSONAL DOCENTE	PERSONAL ADMINISTRATIVO	DIRECTORES	TOTAL
LINGÜÍSTICO-VERBAL	0	0	0	0
LÓGICO MATEMÁTICO	0	0	0	0
ESPACIAL	0	0	0	0
MUSICAL	2	0	0	2
INTERPERSONAL	6	1	1	8
KINESTÉSICO	0	0	0	0
INTRAPERSONAL	6	0	0	6
AMBIENTAL	0	0	0	0
TOTAL	14	1	1	16

En la tabla anterior se evidencia que las inteligencias predominantes en el personal docente de la institución son la interpersonal y la intrapersonal, aunque dos docentes tienen una inteligencia musical; en lo que respecta al personal administrativo, los dos sujetos evaluados tienen una inteligencia interpersonal predominante.

TABLA 5.2
CANTIDAD DE SUJETOS POR TIPO DE INTELIGENCIA
ESCUELA OFICIAL URBANA PARA NIÑAS #3 DOLORES BEDOYA DE MOLINA

TIPO DE INTELIGENCIA	PERSONAL DOCENTE	PERSONAL ADMINISTRATIVO	DIRECTORES	TOTAL
LINGUISTICO-VERBAL	1	1	1	3
LOGICO MATEMATICO	1	0	0	1
ESPACIAL	1	0	0	1
MUSICAL	0	0	0	0
INTERPERSONAL	3	0	0	3
KINESTESICO	0	0	0	0
INTRAPERSONAL	4	0	0	4
AMBIENTAL	0	0	0	0
TOTAL	10	1	1	12

En la tabla anterior se puede observar que el personal docente se destaca por tener más desarrolladas las inteligencias intrapersonal e interpersonal. Por su parte, el personal administrativo y el director tienen más desarrollada la inteligencia lingüística verbal.

TABLA 5.3
CANTIDAD DE SUJETOS POR TIPO DE INTELIGENCIA
INSTITUTO TECNOLOGICO DIGITALES Y COMERCIALES II

TIPO DE INTELIGENCIA	PERSONAL DOCENTE	PERSONAL ADMINISTRATIVO	DIRECTORES	TOTAL
LINGUISTICO-VERBAL	1	1	0	2
LOGICO MATEMATICO	0	0	0	0
ESPACIAL	1	0	0	1
MUSICAL	0	0	0	0
INTERPERSONAL	5	1	0	6
KINESTESICO	1	0	0	1
INTRAPERSONAL	3	0	1	4
AMBIENTAL	1	0	0	1
TOTAL	12	2	1	15

En la tabla anterior se determina que la inteligencia predominante en el personal docente es la interpersonal, aunque en tres docentes predomina la intrapersonal; los cuatro docentes restantes poseen inteligencia lingüístico verbal, espacial, kinestésica y ambiental respectivamente. En cuanto al personal administrativo, uno de ellos tiene una inteligencia lingüístico verbal y el otro una inteligencia interpersonal, al igual que el director.

TABLA 5.4
CANTIDAD DE SUJETOS POR TIPO DE INTELIGENCIA
CENTRO EDUCATIVO INFANTIL JUAN PABLO II

TIPO DE INTELIGENCIA	PERSONAL DOCENTE	PERSONAL ADMINISTRATIVO	DIRECTORES	TOTAL
LINGUISTICO-VERBAL	0	0	0	0
LOGICO MATEMATICO	1	1	0	2
ESPACIAL	2	0	0	2
MUSICAL	0	0	0	0
INTERPERSONAL	4	1	1	6
KINESTESICO	5	1	0	6
INTRAPERSONAL	2	0	0	2
AMBIENTAL	1	0	0	1
TOTAL	15	3	1	19

En la tabla anterior se destaca que en el personal docente predomina la inteligencia kinestésica (cinco docentes), aunque también está bastante desarrollada la interpersonal (cuatro docentes); dos docentes tienen bastante desarrollada la espacial y otros dos la intrapersonal. La inteligencia lógico matemática sólo está desarrollada en un docente, al igual que la ambiental. Con respecto al personal administrativo, no se encontró una inteligencia predominante a nivel de grupo; en el director del establecimiento predomina la inteligencia interpersonal.

A partir de los resultados anteriores se determinó qué tipo de inteligencia predomina en las instituciones públicas y en las privadas.

5.2. INTELIGENCIAS MÚLTIPLES POR TIPO DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Los resultados por tipo de institución (pública o privada) se presentan a continuación:

TABLA 5.5
CANTIDAD DE SUJETOS POR TIPO DE INTELIGENCIA
INSTITUCIONES PÚBLICAS

TIPO DE INTELIGENCIA	ESCUELA OFICIAL PARA NIÑAS # 67 APLICACIÓN DE BELEN	ESCUELA OFICIAL URBANA PARA NIÑAS #3 DOLORES BEDOYA DE MOLINA	TOTAL
LINGUISTICO-VERBAL	0	3	3
LOGICO MATEMATICO	0	1	1
ESPACIAL	0	1	1
MUSICAL	2	0	2
INTERPERSONAL	8	3	11
KINESTESICO	0	0	0
INTRAPERSONAL	6	4	10
AMBIENTAL	0	0	0
TOTAL	16	12	28

Los datos de la tabla anterior muestran que la inteligencia interpersonal es la que predomina en las dos instituciones públicas evaluadas (11 personas), seguida por la intrapersonal (10 personas); las otras inteligencias no son predominantes, aunque en la Escuela Dolores Bedoya de Molina hay más inteligencias representadas.

TABLA 5.6
CANTIDAD DE SUJETOS POR TIPO DE INTELIGENCIA
INSTITUCIONES PRIVADAS

TIPO DE INTELIGENCIA	INSTITUTO TECNOLÓGICO DIGITALES Y COMERCIALES II	CENTRO EDUCATIVO INFANTIL JUAN PABLO II	TOTAL
LINGÜÍSTICO-VERBAL	2	0	2
LÓGICO MATEMÁTICO	0	2	2
ESPACIAL	1	2	3
MUSICAL	0	0	0
INTERPERSONAL	6	6	12
KINESTÉSICO	1	6	7
INTRAPERSONAL	4	2	6
AMBIENTAL	1	1	2
TOTAL	15	19	34

Los datos de la tabla anterior muestran que en el Instituto Tecnológico Digitales y Comerciales II, la inteligencia interpersonal es la que predomina (12 personas), seguida por la kinestésica y la intrapersonal (7 y 6 personas, respectivamente); el resto de inteligencias no son predominantes. Por su parte, en el Centro Educativo Infantil Juan Pablo II la inteligencia interpersonal y kinestésica son las predominantes (6 personas por cada inteligencia) seguidas por las inteligencias lógico-matemática, espacial e intrapersonal (2 personas por cada inteligencia).

TABLA 5.7
CANTIDAD DE SUJETOS POR TIPO DE INTELIGENCIAS
TOTAL

TIPO DE INTELIGENCIA	INSTITUCIONES PUBLICAS	INSTITUCIONES PRIVADAS	TOTAL
LINGUISTICO-VERBAL	3	2	5
LOGICO MATEMATICO	1	2	3
ESPACIAL	1	3	4
MUSICAL	2	0	2
INTERPERSONAL	11	12	23
KINESTESICA	0	7	7
INTRAPERSONAL	10	6	16
AMBIENTAL	0	2	2
TOTAL	28	34	62

A nivel de todas las instituciones, la inteligencia que predomina es la interpersonal (veintitrés personas), seguida por la intrapersonal (dieciséis personas) y la kinestésica (siete personas); cinco personas poseen inteligencia lingüístico verbal y tres personas poseen la inteligencia lógico-matemática; cuatro personas destacan en la inteligencia espacial; por su parte la inteligencia musical tiene dos representantes, al igual que la ambiental.

TABLA 5.8
TIPO DE INTELIGENCIA PREDOMINANTE POR PORCENTAJES
DOCENTES INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS Y PRIVADAS

TIPO DE INTELIGENCIA	PORCENTAJE
LINGUISTICO-VERBAL	3.92%
LOGICO MATEMATICO	3.92%
ESPACIAL	7.84%
MUSICAL	3.92%
INTERPERSONAL	35.29%
KINESTESICA	11.74%
INTRAPERSONAL	29.45%
AMBIENTAL	3.92%
TOTAL	100%

La tabla anterior muestra que la inteligencia predominante, a nivel general, en los docentes es la interpersonal (35.29%), seguida por la intrapersonal (29.45%) y la kinestésica (11.74%).

TABLA 5.9
TIPO DE INTELIGENCIA PREDOMINANTE POR PORCENTAJES
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DIRECTORES DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS PÚBLICAS Y PRIVADAS

TIPO DE INTELIGENCIA	PORCENTAJE
LINGUISTICO-VERBAL	27.70%
LOGICO MATEMATICO	9.00%
ESPACIAL	0.00%
MUSICAL	0.00%
INTERPERSONAL	45.30%
KINESTESICA	9.00%
INTRAPERSONAL	9.00%
AMBIENTAL	0.00%
TOTAL	100%

La tabla anterior muestra que la inteligencia predominante en el personal administrativo (incluyendo directores) es la interpersonal (45.30%), seguida de la lingüístico verbal (27.70%); las inteligencias lógico-matemática, kinestésica e intrapersonal tienen, las tres, un 9.00%.

5.3. CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación se incluyen las tablas que describen los resultados con respecto a la percepción del clima organizacional.

TABLA 5.10
CANTIDAD DE SUJETOS POR NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL
ESCUELA OFICIAL PARA NIÑAS # 67 APLICACIÓN DE BELEN

RESULTADOS	PERSONAL DOCENTE	PERSONAL ADMINISTRATIVO	DIRECTORES	TOTAL
ALTAMENTE SATISFACTORIO (3.01 - 4)	1	0	0	1
MEDIANAMENTE SATISFACTORIO (2.01 - 3)	9	1	1	11
BAJO (1.01 - 2)	4	0	0	4
INSATISFACTORIO (0.01 - 1)	0	0	0	0
TOTAL	14	1	1	16
MEDIA ARITMETICA	2.17	2.1	2.71	2.21
DESVIACION ESTÁNDAR	0.58	0	0	0.56

La tabla anterior muestra que nueve docentes consideran que el clima organizacional es medianamente satisfactorio, cuatro docentes opinan que es bajo y sólo uno percibe que el clima organizacional de la institución es altamente satisfactorio. El personal administrativo y el director coinciden en que el clima organizacional es medianamente satisfactorio. La media aritmética total del clima organizacional es de 2.21 que se considera medianamente satisfactorio.

TABLA 5.11
CANTIDAD DE SUJETOS POR NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL.
ESCUELA OFICIAL URBANA PARA NIÑAS #3 DOLORES BEDOYA DE MOLINA

RESULTADOS	PERSONAL DOCENTE	PERSONAL ADMINISTRATIVO	DIRECTORES	TOTAL
ALTAMENTE SATISFACTORIO (3.01 - 4)	2	0	1	3
MEDIANAMENTE SATISFACTORIO (2.01 - 3)	6	1	0	7
BAJO (1.01 - 2)	2	0	0	2
INSATISFACTORIO (0.01 - 1)	0	0	0	0
TOTAL	10	1	1	12
MEDIA ARITMETICA	2.36	2.27	3	2.41
DESVIACION ESTÁNDAR	0.61	0	0	0.59

Como se puede observar, seis docentes perciben el clima organizacional como medianamente satisfactorio mientras que dos docentes opinan que es altamente satisfactorio; también dos docentes lo perciben bajo. Por su parte, el personal administrativo percibe un clima medianamente satisfactorio y el director del establecimiento lo percibe como altamente satisfactorio. La media aritmética es de 2.41 que se considera medianamente satisfactorio.

TABLA 5.12
CANTIDAD DE SUJETOS POR NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL
INSTITUTO TECNOLOGICO DIGITALES Y COMERCIALES II

RESULTADOS	PERSONAL DOCENTE	PERSONAL ADMINISTRATIVO	DIRECTORES	TOTAL
ALTAMENTE SATISFACTORIO (3.01 - 4)	1	0	1	2
MEDIANAMENTE SATISFACTORIO (2.01 - 3)	6	2	0	8
BAJO (1.01 - 2)	4	0	0	4
INSATISFACTORIO (0.01 - 1)	1	0	0	1
TOTAL	12	2	1	15
MEDIA ARITMETICA	2.19	2.63	3.68	2.33
DESVIACION ESTÁNDAR	0.59	0.52	0	0.65

La tabla anterior muestra que seis docentes consideran que el clima organizacional es medianamente satisfactorio, cuatro docentes lo perciben como bajo, uno como altamente satisfactorio y uno como insatisfactorio. Por su parte, el personal administrativo considera que el clima organizacional es medianamente satisfactorio. El director percibe un clima organizacional altamente satisfactorio. La media aritmética del clima organizacional es de 2.33 que se considera medianamente satisfactorio.

TABLA 5.13
CANTIDAD DE SUJETOS POR NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL
CENTRO EDUCATIVO INFANTIL JUAN PABLO II

RESULTADOS	PERSONAL DOCENTE	PERSONAL ADMINISTRATIVO	DIRECTORES	TOTAL
ALTAMENTE SATISFACTORIO (3.01 – 4)	5	1	0	6
MEDIANAMENTE SATISFACTORIO (2.01 – 3)	10	2	1	13
BAJO (1.01 – 2)	0	0	0	0
INSATISFACTORIO (0.01 – 1)	0	0	0	0
TOTAL	15	3	1	19
MEDIA ARITMETICA	2.84	3.04	2.9	2.88
DESVIACION ESTÁNDAR	0.44	0.20	0	0.41

Se observa que diez docentes califican el clima organizacional de la institución como medianamente satisfactorio, mientras que cinco lo consideran altamente satisfactorio. Dos miembros del personal administrativo perciben el clima organizacional como medianamente satisfactorio mientras que una persona lo percibe como altamente satisfactorio. El director percibe el clima organizacional como medianamente satisfactorio. La media aritmética del clima organizacional es de 2.88 que se considera medianamente satisfactorio.

TABLA 5.14
CANTIDAD DE SUJETOS POR NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL
INSTITUCIONES PÚBLICAS

RESULTADO	ESCUELA OFICIAL PARA NIÑAS # 67 APLICACIÓN DE BELEN	ESCUELA OFICIAL URBANA PARA NIÑAS #3 DOLORES BEDOYA DE MOLINA	TOTAL
ALTAMENTE SATISFACTORIO (3.01 - 4)	1	3	4
MEDIANAMENTE SATISFACTORIO (2.01 - 3)	11	7	18
BAJO (1.01 - 2)	4	2	6
INSATISFACTORIO (0.01 - 1)	0	0	0
TOTAL	16	12	28
MEDIA ARITMETICA	2.21	2.41	2.29
DESVIACION ESTÁNDAR	0.56	0.59	0.57

En las dos instituciones públicas, dieciocho personas, que equivale al 64.23%, perciben el clima organizacional como medianamente satisfactorio, cuatro personas (14.28%) como altamente satisfactorio y seis personas (21.42%) consideran que es bajo. La media aritmética total del clima organizacional de las dos instituciones públicas es de 2.29 que se considera medianamente satisfactorio.

TABLA 5.15
CANTIDAD DE SUJETOS POR NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL
INSTITUCIONES PRIVADAS

RESULTADO	INSTITUTO TECNOLOGICO DIGITALES Y COMERCIALES II	CENTRO EDUCATIVO INFANTIL JUAN PABLO II	TOTAL
ALTAMENTE SATISFACTORIO (3.01 - 4)	2	6	8
MEDIANAMENTE SATISFACTORIO (2.01 - 3)	8	13	21
BAJO (1.01 - 2)	4	0	4
INSATISFACTORIO (0.01 - 1)	1	0	1
TOTAL	15	19	34
MEDIA ARITMETICA	2.33	2.88	2.64
DESVIACION ESTÁNDAR	0.65	0.41	0.59

En total, en los centros educativos privados veintiún personas, que equivale al 61.76% consideran que el clima organizacional es medianamente satisfactorio; ocho personas (23.52%) consideran que el clima organizacional es altamente satisfactorio, cuatro personas (11.76%) consideran que es bajo y una persona (2.94%) lo encuentra insatisfactorio. La media aritmética total del clima organizacional de las instituciones educativas privadas es de 2.64 que se considera medianamente satisfactorio.

TABLA 5.16
CANTIDAD DE SUJETOS POR NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL
TOTAL

RESULTADOS	INSTITUCIONES PUBLICAS	INSTITUCIONES PRIVADAS	TOTAL
ALTAMENTE SATISFACTORIO (3.01 - 4)	4	8	12
MEDIANAMENTE SATISFACTORIO (2.01 - 3)	18	21	39
BAJO (1.01 - 2)	6	4	10
INSATISFACTORIO (0.01 - 1)	0	1	1
TOTAL	28	34	62
MEDIA ARITMETICA	2.29	2.64	2.48
DESVIACION ESTÁNDAR	0.57	0.59	0.60

En total, treinta y nueve personas (62.90%) perciben el clima organizacional como medianamente satisfactorio, doce personas (19.35%) lo consideran altamente satisfactorio, diez personas (16.12%) lo consideran bajo y una persona (1.61%) insatisfactorio. A nivel general, se considera que el clima organizacional es medianamente satisfactorio.

5.4. CORRELACIONES

A continuación se presentan las correlaciones que fueron calculadas en el Programa Excel.

TABLA 5.17
CORRELACION ENTRE EL TIPO DE INTELIGENCIA Y
EL CLIMA ORGANIZACIONAL
TOTAL DE INSTITUCIONES

INSTITUCION EDUCATIVA	CORRELACION
ESCUELA OFICIAL PARA NIÑAS # 67 APLICACIÓN DE BELEN	0.09
ESCUELA OFICIAL URBANA PARA NIÑAS #3 DOLORES BEDOYA DE MOLINA	0.25
INSTITUTO TECNOLOGICO DIGITALES Y COMERCIALES II	-0.03
CENTRO EDUCATIVO INFANTIL JUAN PABLO II	0.14

La tabla anterior muestra las correlaciones entre inteligencias múltiples y clima organizacional obtenidas en las instituciones educativas evaluadas; en la Escuela Oficial para Niñas No. 67 Aplicación de Belén la correlación es de 0.09, en la Escuela Oficial para Niñas No. 3 Dolores Bedoya de Molina es de 0.25, que fue la más alta; en el Instituto Tecnológico Digitales y Comerciales II es de -0.03 y en el Centro Educativo Infantil Juan Pablo II es de 0.14.

TABLA 5.18
CORRELACION ENTRE TIPO DE INTELIGENCIA Y CLIMA ORGANIZACIONAL
INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

TIPO DE INSTITUCION	CORRELACION
PUBLICAS	0.10
PRIVADAS	0.05

La tabla anterior muestra que la correlación más alta (0.10) se dio en las instituciones públicas, mientras que la de las instituciones educativas privadas fue de 0.05.

TABLA 5.19
CORRELACION ENTRE TIPO DE INTELIGENCIA Y CLIMA ORGANIZACIONAL
POR ACTIVIDAD DEL PERSONAL Y TIPO DE INSTITUCION

ACTIVIDAD DEL PERSONAL	INSTITUCIONES PUBLICAS	INSTITUCIONES PRIVADAS	TOTAL
PERSONAL DOCENTE	0.34	0.09	0.19
PERSONAL ADMINISTRATIVO			0.50
DIRECTORES			-0.97
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DIRECTORES	-0.58	-0.13	

La tabla anterior muestra que, en el personal docente de las instituciones educativas públicas, la correlación fue de 0.34 mientras que en los de las instituciones educativas privadas fue de 0.09. Por su parte, en el personal administrativo y directores de las instituciones educativas públicas, se obtuvo una correlación de -0.58, mientras que en las privadas fue de -0.13. No fue posible realizar la correlación de los resultados obtenidos por el grupo de personal administrativo y directores, por tipo de institución, ya que el tamaño de la población fue muy pequeño.

La correlación más alta está en el grupo de directores (-0.97), seguido del grupo de personal administrativo (0.50); la correlación más baja se da en los docentes (0.19).

5.5. SIGNIFICANCIA DE LAS CORRELACIONES

A continuación se presentan las tablas de significancia de las correlaciones obtenidas que fueron contrastadas de acuerdo a lo sugerido por Downey y Heath (1986) y contrastando el resultado con los valores de significancia calculados por Fisher y Yates.

**TABLA 5.20
SIGNIFICANCIA DE CORRELACIONES POR INSTITUCION**

INSTITUCION	CORRELACION	SIGNIFICANCIA	GRADOS DE LIBERTAD	DECISION
ESCUELA OFICIAL PARA NIÑAS # 67 APLICACIÓN DE BELEN	0.09	0.4973	14	Se acepta la hipótesis nula
ESCUELA OFICIAL URBANA PARA NIÑAS #3 DOLORES BEDOYA DE MOLINA	0.25	0.5760	10	Se acepta la hipótesis nula
INSTITUTO TECNOLOGICO DIGITALES Y COMERCIALES II	-0.03	0.5139	13	Se acepta la hipótesis nula
CENTRO EDUCATIVO INFANTIL JUAN PABLO II	0.14	0.4555	17	Se acepta la hipótesis nula

De acuerdo con la tabla anterior, en función de la prueba de la significancia de las correlaciones, se aceptan todas las hipótesis nulas planteadas, las cuales determinaban que a un nivel alpha de 0.05 no existe una correlación estadísticamente significativa entre el tipo de inteligencia predominante y la percepción del clima organizacional.

TABLA 5.21
SIGNIFICANCIA DE CORRELACIONES SEGÚN EL TIPO DE ESTABLECIMIENTO

TIPO DE INSTITUCION	CORRELACION	SIGNIFICANCIA	GRADO DE LIBERTAD	DECISION
INSTITUCIONES PUBLICAS	0.10	0.3809	26	Se acepta la hipótesis nula
INSTITUCIONES PRIVADAS	0.05	0.3494	32	Se acepta la hipótesis nula

De acuerdo con la tabla anterior, en función de la prueba de la significancia de las correlaciones, se aceptan todas las hipótesis nulas que plantean que a un nivel alpha de 0.05 no existe una correlación estadísticamente significativa entre el tipo de inteligencia predominante de los docentes y personal administrativo y el clima organizacional de las instituciones educativas públicas y privadas.

TABLA 5.22
SIGNIFICANCIA DE LAS CORRELACIONES OBTENIDAS POR LA ACTIVIDAD DEL PERSONAL Y TIPO DE INSTITUCION

ACTIVIDAD DEL PERSONAL	CORRELACION	SIGNIFICANCIA	GRADO DE LIBERTAD	DECISION
PERSONAL DOCENTE DE INSTITUCIONES PUBLICAS	0.34	0.4227	22	Se acepta la hipótesis nula
PERSONAL DOCENTE DE INSTITUCIONES PRIVADAS	0.09	0.3809	25	Se acepta la hipótesis nula
TOTAL DEL PERSONAL DOCENTE	0.19	0.2732	49	Se acepta la hipótesis nula
TOTAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	0.50	0.7545	5	Se acepta la hipótesis nula
TOTAL DIRECTORES	-0.97	0.9500	2	Se rechaza la hipótesis nula

Con base en la prueba de significancia de la correlación, se aceptan todas las hipótesis nulas las cuales planteaban que no existe una correlación estadísticamente significativa entre el tipo de inteligencia del personal docente, administrativo y directores y la percepción del clima organizacional en las instituciones educativas públicas y privadas; únicamente se acepta la hipótesis de la correlación obtenida por el total de directores evaluados.

5.6. DIFERENCIA DE MEDIAS

A continuación se presenta la tabla que muestra la significancia de la diferencia de medias entre la percepción del clima organizacional del personal que labora en las instituciones educativas públicas y del que labora en las privadas.

TABLA 5.23
DIFERENCIA DE MEDIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS Y PRIVADAS

Media instituciones publicas	Media de instituciones privadas	gl (n=62-2)	t estadística	t calculada	Decisión
2.93	3.00	60	2.00	-0.43	Se acepta la hipótesis nula

En la tabla anterior se puede observar que, a un nivel alpha de 0.05, no existe una diferencia estadísticamente significativa entre ambas medias.

VI. DISCUSION DE RESULTADOS

A continuación se discuten los resultados presentados en el capítulo anterior.

La investigación permite determinar que la inteligencia predominante en el personal docente de las instituciones educativas es la interpersonal ya que el 35.29% de los docentes evaluados tienen esta inteligencia más desarrollada. De acuerdo con (De Salvador, 1998), la inteligencia interpersonal es precisamente una de las que debe destacar en los docentes ya que está relacionada con la capacidad de entender a los demás; esto destaca el hecho de que los docentes cuya inteligencia más elevada es la interpersonal están desempeñando un puesto que coincide con su aptitud siempre y cuando, como lo afirman (Krell, s.f.) y (Elizondo, s.f.) sean sociables y tengan capacidad para escuchar. En ese sentido, es positivo que, a nivel general, el grupo de docentes tenga bien desarrollada esta inteligencia.

Además, se determina que la inteligencia predominante en el personal administrativo es la interpersonal (45.30% del personal administrativo). Al respecto del perfil de los administradores, (De Salvador, 1998) refiere que la inteligencia interpersonal juega un papel importante en el liderazgo, la organización, la comunicación y la resolución de conflictos lo cual debería influir en el clima organizacional de las instituciones educativas en donde laboran aunque, como se indicó en el capítulo anterior, la correlación entre las variables tipo de inteligencia y clima organizacional no es significativa.

(De Salvador, 1998) define la inteligencia lingüística verbal como la “*capacidad de usar las palabras de manera efectiva, en forma oral o escrita*” por lo que debe ser una de las inteligencias mejor desarrolladas en el personal docente. Contrariamente, es el personal administrativo quien la tiene más desarrollada (el 28% del personal administrativo tiene más desarrollada esta inteligencia mientras que sólo está más desarrollada en el 4% de los docentes) lo cual permite establecer que, si bien los docentes mantienen buenas relaciones con sus estudiantes, quizá sus habilidades

de comunicación necesitan mejorarse; en el caso de personal administrativo, pareciera que los procesos de comunicación son efectivos.

Por el otro lado, las inteligencias lógica-matemática, musical y ambiental están menos desarrolladas en los docentes encuestados. En el caso de la inteligencia lógica-matemática, ésta debe estar bien desarrollada en los docentes ya que muchos de ellos atienden un grado y, por lo tanto, tienen a su cargo la facilitación del curso de matemática, entre otros lo cual podría, de alguna manera, incidir en que el curso de matemática sea en el que más dificultades encuentran los estudiantes.

En lo que respecta a la inteligencia personal (predominante en tan sólo el 7.84% de los docentes), puede pensarse que esta limitación tendría un efecto negativo en la elaboración de material didáctico que se utiliza como apoyo a los cursos que sirven.

Por su parte, en el personal administrativo las inteligencias espacial, musical y ambiental no están lo suficientemente desarrolladas lo cual, según (De Salvador, 1998) afecta la capacidad del administrador para utilizar su pensamiento gráfico por lo que tendrían dificultades para elaborar esquemas y gráficos que facilitaran su trabajo. Además, la inteligencia lógica-matemática no es predominante, lo cual puede repercutir, por una parte, en realizar actividades que requieren trabajar con números y en la solución de problemas. En lo que respecta a la inteligencia intrapersonal, que tampoco es predominante en el personal administrativo, puede afectar de acuerdo con (De Salvador, 1998) los procesos como la reflexión y el razonamiento.

Con respecto al clima organizacional se discuten los resultados siguientes:

El personal docente de las instituciones públicas y privadas percibe un clima organizacional medianamente satisfactorio, lo cual puede ser producto de una cultura organizacional fuerte como lo destaca (Ríos, 1999); ello indica, por lo tanto, que en estas instituciones los problemas se resuelven sin mayores conflictos.

El personal administrativo también percibe un clima medianamente satisfactorio resultado que, dentro de la teoría de Likert (Alvarez, 2001), significa que el personal administrativo ha hecho una buena labor en la determinación del clima organizacional.

En lo que respecta a los directores, el 50% de ellos considera que el clima organizacional de la institución educativa que dirige es altamente satisfactorio; ese resultado era de esperarse ya que, como lo afirma (Martinez, s.f.), el hecho de ser el director la persona que define programas y acciones hace que se modifique su percepción. Por otra parte, (Alvarez, 2001), explica que los resultados permiten asumir que los directores confían en sus trabajadores y fomentan el clima organizacional tipo participativo con una tendencia, según lo afirmado por (Alvarez, 2001) tipo Benevolente-Autoritario.

En lo que respecta a la diferencia de percepción del clima organizacional, según se labore en el sector público o privado, la media aritmética es mayor en las instituciones privadas (2.64 de un máximo de 4); en las instituciones públicas ésta es de 2.29; sin embargo, la diferencia de las medias obtenida en ambas instituciones no es estadísticamente significativa. En cualquier caso, los resultados obtenidos permiten pensar que se ha logrado un buen trabajo en equipo y se ha conseguido la sinergia ya que, de acuerdo con (Alvarez, 2001), estos son factores que inciden en un buen clima organizacional.

No obstante, pese a que la inteligencia que predomina en el personal es la interpersonal y que el clima se percibe como medianamente satisfactorio, la correlación entre ambas variables no es significativa, a excepción de la correlación que se obtuvo para el grupo de directores (0.97) que parece estar influida por el hecho que, en los directores, predominan las inteligencias interpersonal, intrapersonal y lingüístico-verbal las cuales, según (De Salvador, 1998) facilitan la capacidad de entender a los demás, entenderse a sí mismos e interactuar

eficazmente con todas las personas utilizando efectivamente las habilidades de comunicación; todos ellos inciden en un clima organizacional satisfactorio.

A pesar de la teoría escrita anteriormente, en esta investigación, los datos obtenidos no permiten afirmar que hay una relación estadísticamente significativa entre las variables inteligencias múltiples y clima organizacional por lo que habrá que explorar qué otras cualidades personales determinan el clima de una organización.

Universidad Galileo

VII. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten establecer las siguientes conclusiones:

- ❖ No existe relación entre el tipo de inteligencia del personal docente y administrativo de las cuatro instituciones educativas (dos públicas y dos privadas) y la percepción del clima organizacional.
- ❖ No existe relación entre el tipo de inteligencia del personal docente de las cuatro instituciones educativas (dos públicas y dos privadas) y la percepción del clima organizacional.
- ❖ No existe relación entre el tipo de inteligencia del personal administrativo de las cuatro instituciones educativas (dos públicas y dos privadas) y la percepción del clima organizacional.
- ❖ Existe relación entre el tipo de inteligencia de los directores de las cuatro instituciones educativas (dos públicas y dos privadas) y la percepción del clima organizacional.
- ❖ La inteligencia interpersonal es la predominante en el personal docente y administrativo de las cuatro instituciones educativas estudiadas.
- ❖ La inteligencia interpersonal es la predominante en el personal docente de las dos instituciones públicas estudiadas.
- ❖ La inteligencia interpersonal es la predominante en el personal docente de las dos instituciones privadas estudiadas.

- ❖ El tipo de inteligencia que predomina en el personal docente que labora en las dos instituciones públicas no difiere de la inteligencia predominante del personal docente de las dos instituciones privadas, siendo en ambos casos la inteligencia interpersonal
- ❖ El personal docente y administrativo de las cuatro instituciones (dos públicas y dos privadas) perciben el clima organizacional como medianamente satisfactorio.
- ❖ No existe una diferencia significativa entre la media de percepción del clima organizacional del personal docente que labora en las dos instituciones educativas públicas y el personal docente que labora en las dos instituciones privadas.

Universidad Galileo

VIII. RECOMENDACIONES

- ❖ En el momento de evaluar el clima organizacional de las instituciones educativas, se debe tener en cuenta que los resultados son independientes del tipo de inteligencia que el personal docente y administrativo posee.
- ❖ No se debe considerar el tipo de inteligencia que predomina en el personal docente para evaluar la percepción que tiene del clima organizacional de la institución.
- ❖ No se debe considerar el tipo de inteligencia que predomina en el personal administrativo para evaluar la percepción que tiene del clima organizacional de la institución.
- ❖ Determinar el tipo de inteligencia predominante en el director ya que puede existir relación entre ésta y la percepción del clima organizacional de la institución que dirige.
- ❖ Implementar programas que permitan el incremento de inteligencias como la lingüística-verbal, lógico-matemática, musical y ambiental en el personal docente.
- ❖ Implementar programas que permitan el incremento de inteligencias como la espacial, musical y ambiental en el personal administrativo.
- ❖ Identificar las conductas por parte de los directores que puedan afectar el clima organizacional, tales como los excesivos formalismos y el trato impersonal.

- ❖ Desarrollar actividades que estimulen conductas como el trabajo de equipo y el fomento del entusiasmo del personal docente, logrando que se incremente el nivel de percepción del clima organizacional de las instituciones educativas.

Universidad Galileo

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Álvarez Valverde, Shirley Yissela (2001), **La Cultura y el Clima Organizacional Como Factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional mayor de San Marcos**. Formato pdf.

Andrade G. Miguel (2000), **Rendimiento Académico y Variables modificables en alumnos de 2do Medio de Liceos Municipales de la Comuna de Santiago: Rendimiento académico e Inteligencias Múltiples**. Santiago de Chile. Formato pdf.

Andrade, Miranda y Freixas (2001), **Predicción del rendimiento Académico Lingüístico y lógico Matemático por medio de las variables Modificables de las Inteligencias Múltiples y del Hogar**. Argentina. En línea <http://contexto-educativo.com.ar/2001/3/nota-11.htm>

Aravena R. Soledad (2004), **Noción de Inferencia y Procesamiento Inferencial en Personas con Daño Cerebral**. Formato pdf. En Línea: <http://www.onomazein.net/10/nocion.pdf>

Arroyo Coronado, Luís Alberto (2005), **Inteligencias Múltiples y Propuesta de un Modelo de Tutoría y Orientación Universitaria para la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo. Perú: Inteligencias Múltiples**. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Formato pdf.

Austin, Tomas, Fecha de Consulta: 27 de Junio del año 2008. <http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/guiacuatrodiseno.htm>

Bussenius, Horst. (2007). **Inteligencia y Personalidad**. En línea: <http://praxischile.blogspot.com/2007/09/inteligencia-y-personalidad.html>

Candela Casas, Ricardo. Fecha de Consulta: 16 de Agosto del año 2007,
<http://www.gratisweb.com/clima1/#Clima%20organizacional>

Cazau, Pablo. **(Estilos de Aprendizaje: El Modelo de las Inteligencias Múltiples)**. Fecha de Consulta: 11 de Diciembre del 2007. En línea:
<http://www.rmm.cl/usuarios/lfuen/doc/200602152030500.ESTILOS%20DE%20APRENDIZAJ2.doc>

De Salvador, Nuria (1998), **Traducción de: *Developing Students' Multiple Intelligences***. New York: Scholastic Professional Books. En línea:
<http://www.rmm.cl/usuarios/lfuen/doc/200602152030500.ESTILOS%20DE%20APRENDIZAJ2.doc>

Díaz, Angel (2005), **Inteligencia y Género**, En línea:
<http://www.elmundo.es/cronica/2005/484/1106434812.html>

Downie y Heath (1986) **Métodos Estadísticos Aplicados**. mimeo

Durán, Olga Eugenia (2007), **Relación entre el Clima Organizacional y el desempeño del docente en un Centro Educativo del Sector Privado ubicado en la ciudad de Guatemala**. Universidad Galileo. Tesis.

Duyme, Camilla y Tomkiewicz. **(Estudio del CI en Adopción)**. Comisión de Salud, Asociación Atlas. Estados Unidos. Fecha de Consulta: 25 de Abril del 2008.

Elizondo Cuñado, Olatz. **(Existe creatividad en todos los individuos, y solo espera las condiciones para liberarse y expresarse)**. Fecha de Consulta: 18 de

abril del 2008. En línea: <http://blog.eitb24.com/inteligenciaemocional/2008/02/22/entorno-laboral-icreativo/>

Fritz, Walter (2006), **¿Qué es Inteligencia?** . En línea: <http://www.intelligent-systems.com.ar/intsys/whaisintSp.htm>

Gage, N.L. y Berliner, David (1990). **La Inteligencia**. (I Edición). Guatemala. Editorial Piedra Santa.

Gutierrez, Malissa (2006). **Inteligencia Emocional como Competencia Laboral**. En línea: <http://www.malisa.cl/inteligencia-emocional-como-competencia-laboral>

Hardí Leahey, Thomas y Jackson Harris, Richard (1998). **Aprendizaje y Cognición**. (IV Edición). Madrid, España: Editorial Prentice Hall.

Instituto Dorh. S.C. (**¿Qué es la Inteligencia Emocional?**) Fecha de Consulta: 5 de mayo del 2008. En línea: <http://www.inteligenciaemocional.com.mx/quees.htm>

Jiménez, Alfonso (2006), **¿Qué es la Inteligencia?**. En línea: <http://www.genciencia.com/2006/09/15-que-es-la-inteligencia>

Krell, Horacio. (**Inteligencias Múltiples. Aplicaciones a la Inteligencia Social e Individual**). Fecha de Consulta: 18 de abril del 2008. En línea: <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=664&t=INTELIGENCIAS-M%C3%9ALTIPLES.htm>

LaPalma, Fernando Horacio (2005), **Las Inteligencias Múltiples y el desarrollo de talentos**. México. En línea: <http://www.rieoei.org/deloslectores/1100Lapalma.pdf>

Lasagna, s.n. (2007) **Como es la Mente Creativa**. En línea:
<http://diseniodeindumentaria2.wordpress.com/2008/04/22/la-mente-creativa-inteligencias-multiples/>

López Ramírez, Ernesto (2001) **El Enfoque Cognitivo de la Inteligencia Humana**.
Facultad de Psicología/UANL. En línea:
<http://www.conocimientoenlinea.com/content/view/69/>

Lorenz, Honrad (2006) **Clima Organizacional**. En línea:
<http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>

Martinez, Laura. **(Cultura y Clima Organizacional)**. Fecha de Consulta: 11 de
Diciembre del 2007. En línea:
http://iteso.mx/~carlosc/cultura_organizacional/Cultura%20y%20clima%20organizacional.doc

Martinez Zarandona, Irene. **(Definición de Lenguaje)**. Fecha de Consulta: 25 de
Abril del 2008. En línea:
http://sepiensa.org.mx/contenidos/f_inteligen/f_inteliverbal/i_verbal_1.htm

Mendoza Mendoza, Edwin (2004), **Análisis y Propuesta para el Clima Organizacional de la empresa Cerámica Roja Ceramil**. Bolivia. En línea:
<https://siaa.ucbcba.edu.bo/siaa/RepTesisAluPublico.asp?nsper=266251>

Molina, Maisch, (2007). **Estudios de Clima Organizacional**, En Línea:
<http://www.losrecursoshumanos.com/clima-organizacional.htm>

Muñoz, Ana. (**Otras Inteligencias**). Fecha de Consulta: 18 de abril del año 2008. EN línea: <http://www.cepvi.com/articulos/inteligencias-multiples5.shtml>

Nieves, Fredy (1996), **Desempeño Docente y clima organizacional en el Liceo Agustín Codazzi de Maracay, Estado Aragua**. En línea: www.revistaparadigma.org.ve/Doc/Paradigma972/Art4.htm - 98k

Perez, Beltranino y Cupani (2003), **Inventario de Auto eficacia para Inteligencias Múltiples: Fundamentos teóricos y Estudios Psicometricos**. Universidad Nacional de Cordova. Formato Pdf.

Perez Quezada, Carlos. (2007). **Nervios de acero: inteligencia emocional y el éxito laboral**. En línea: <http://carlosperezquezada.wordpress.com/2007/12/21/nervios-de-acero-la-inteligencia-emocional-y-el-exito-laboral/>

Ramos Urruela, Carlos (1998), **Eficacia de los Modelos de Inteligencias Múltiples**. Modelos de las siete Inteligencias. Formato pdf.

Ríos Reyes, Amilcar (1999), **Cultura Organizacional**, En línea: http://www.geocities.com/amirhali/fpclass/cultura_organizacional.htm

Roverano, Damian, (**Didácticas Basadas en la Teoría de las Inteligencias Múltiples**). Fecha de Consulta: 14 de Noviembre del año 2007. En línea: <http://www.diariomardeajo.com.ar/teoriadeinteligenciasmultiples.htm>

Samelnik, Guido. **(Coaching & inteligencias Múltiples: Inteligencia Emocional)**.

Fecha de Consulta: 18 de Abril del 2008. En línea:

http://www.degerencia.com/articulo/coaching_e_inteligencias_multiples

Valladares Rodríguez, Aura Violeta (1990), **Clima Organizacional en Institutos de Enseñanza Media**. Facultad de Humanidades, Universidad Francisco Marroquín.

Formato pdf.

Vásquez Ramos, Reynero (1998), **Métodos de Investigación Social**. Ediciones Educativas, Guatemala.

Universidad Galileo

ANEXO 1
 INSTRUMENTO 1
**INVENTARIO DE AUTOEFICACIA
 EN
 INTELIGENCIAS MÚLTIPLES**



Instrucciones

El Inventario de Auto eficacia en Inteligencias Múltiples (IAMI) fue diseñado para ayudarte a planificar tus elecciones de carreras. El IAMI comprende 69 ítems que se presentan en el Cuadernillo de Ítems. Cada ítem menciona actividades específicas y **se te solicita que evalúes la confianza que posees en poder realizar eficientemente las mismas, empleando una escala de 0 (no puedo realizar esa actividad) a 10 (totalmente seguro de poder realizar correctamente esa actividad), pudiendo utilizar todos los números de la escala.**

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Totalmente seguro de hacerlo		Bastante seguro		Relativamente seguro		Escasamente seguro		No puedo hacerlo		

El siguiente ejemplo te ilustra esta consigna:

Item 00. Jugar Ajedrez	3
------------------------	----------

En el ejemplo el sujeto ha colocado un 3 a la derecha del ítem lo que indica que posee una escasa seguridad en su habilidad para practicar ese juego.

Recuerda que debes marcar sólo una opción de respuesta por ítem. *Ten presente que no se te pregunta sobre el agrado o desagrado que experimentas por las actividades mencionadas sino por la confianza que sientes en tu habilidad actual para realizarlas exitosamente.*

Contesta con la mayor honestidad posible y reflexivamente, no hay tiempo límite para completar la técnica. Responde a todos los ítems y pregunta al administrador del Inventario si no comprendes el significado de algún ítem.

CUADERNILLO DE ITEMS

NOMBRE					
EDAD	SEXO	F		PUESTO	
		M			
COLEGIO					
ORIENTACIÓN (ESPECIALIDAD)					

1.	Analizar obras literarias (novelas, por ejemplo)	
2.	Crear composiciones literarias (cuento o poesía, por ejemplo)	
3.	Reconocer géneros y estilos literarios (poesía modernista, por ejemplo)	
4.	Extraer las ideas principales de un texto	
5.	Redactar con corrección gramatical (uso apropiado de los tiempos verbales, por ejemplo)	
6.	Escribir textos periodísticos sobre temas de actualidad (colaborando en una publicación escolar, por ejemplo)	
7.	Redactar monografías (sobre historia contemporánea, por ejemplo)	
8.	Expresarse con un vocabulario amplio y fluido	
9.	Resolver problemas de la Física (velocidad de desplazamiento de la luz o el sonido, por ejemplo).	
10.	Obtener notas altas en Matemática	
11.	Interpretar estadísticas de encuestas o censos (índices de mortalidad o natalidad, por ejemplo)	
12.	Resolver problemas geométricos (superficies, por ejemplo)	
13.	Realizar mentalmente operaciones matemáticas (porcentajes, por ejemplo)	
14.	Resolver ecuaciones de la Química	
15.	Resolver problemas de cálculo (consumo de combustible por kilómetro recorrido, por ejemplo)	
16.	Utilizar calculadoras científicas	
17.	Realizar tareas de contabilidad (cálculo de sueldos complementarios, por ejemplo)	
18.	Dibujar motivos con precisión (una persona, por ejemplo)	
19.	Dibujar objetos en tres dimensiones (figuras geométricas, por ejemplo)	
20.	Emplear la perspectiva en el dibujo (representación de paisajes, por ejemplo)	
21.	Interpretar planos (de una vivienda, por ejemplo)	

22.	Diseñar construcciones (con juegos de armar, por ejemplo)	
23.	Diseñar maquetas (de aviones, por ejemplo)	
24.	Realizar diseño gráfico (tarjetas o afiches, por ejemplo)	
25.	Hacer planos (de maquinaria, por ejemplo)	
26.	Ejecutar un instrumento musical como solista	
27.	Leer partituras musicales	
28.	Componer música	
29.	Cantar en armonía junto a otras personas (coros, por ejemplo)	
30.	Cantar como solista entonadamente (sin desafinar)	
31.	Evaluar la afinación de un instrumento musical	
32.	Ejecutar un instrumento en un grupo musical	
33.	Escuchar una melodía sencilla y transcribirla en una partitura	
34.	Realizar variaciones o arreglos de un tema musical	
35.	Aconsejar a conocidos con problemas personales	
36.	Reconocer rápidamente los deseos e intenciones de otras personas	
37.	Conducir un grupo de personas	
38.	Exponer un tema en público (un debate o una clase, por ejemplo)	
39.	Actuar en representaciones dramáticas (obra teatral, por ejemplo)	
40.	Defender los derechos de otras personas (compañeros de colegio, por ejemplo)	
41.	Entrevistarse con personas de mayor jerarquía (directivos escolares, por ejemplo)	
42.	Promocionar un producto o servicio	
43.	Iniciar y mantener relaciones con desconocidos	
44.	Practicar algún deporte de esfuerzo prolongado (ciclismo o natación, por ejemplo)	
45.	Realizar ejercicios físicos de precisión (encestar en un aro, por ejemplo)	
46.	Realizar carreras de velocidad	
47.	Realizar ejercicios físicos de resistencia (abdominales, por ejemplo)	
48.	Realizar ejercicios físicos de agilidad (saltar en largo, por ejemplo)	
49.	Esquivar obstáculos en carrera	
50.	Hacer ejercicios físicos de coordinación individual (media luna, por ejemplo)	
51.	Hacer ejercicios físicos de equilibrio (caminar sobre barras, por ejemplo)	

52.	Realizar ejercicios de fuerza (trepar una soga, por ejemplo)	
53.	Comprender tu personalidad (las causas de tus reacciones más características)	
54.	Describir con precisión tus sentimientos (mediante un diario personal, por ejemplo)	
55.	Identificar tus necesidades emocionales (de afecto, por ejemplo)	
56.	Describir tus aspiraciones y metas (como te ves en el futuro, por ejemplo)	
57.	Analizar las causas de tus emociones (situaciones que te generan temor, por ejemplo)	
58.	Conocer tus fortalezas y debilidades en diversas situaciones (capacidades, por ejemplo)	
59.	Reconocer tus emociones en el momento que ocurren (ira, por ejemplo)	
60.	Distinguir tus sentimientos relacionados o semejantes (tristeza momentánea y depresión, por ejemplo)	
61.	Reconocer tipos de células y/o tejidos en el microscopio (epidérmicos, por ejemplo)	
62.	Reconocer diferentes tipos de rocas (granitos, por ejemplo)	
63.	Identificar diferencias entre animales de un mismo orden (víboras venenosas e inofensivas, por ejemplo)	
64.	Identificar vegetales de una misma familia (diferentes árboles leñosos, por ejemplo)	
65.	Usar técnicas de evaluación de la contaminación ambiental (del aire o agua, por ejemplo)	
66.	Hacer experimentos para analizar fenómenos naturales (proceso de fotosíntesis, por ejemplo)	
67.	Identificar distintos tipos de suelos (arcillosos, por ejemplo)	
68.	Identificar tipos de cuerpos celestes (diferentes constelaciones con telescopio, por ejemplo)	
69.	Emplear técnicas de evaluación del clima (registro de la velocidad del viento, por ejemplo)	

ANEXO 2

INSTRUMENTO 2

Tomado de Duràn (2007)

Clima Organizacional

Nombre del Colegio: _____

Localidad: _____

No. De Maestros _____

Instrucciones: Luego de leer cada ítem, seleccione (X) la alternativa que describe mejor la situación.

1. Las actitudes de los maestros en esta escuela son ocasión de conflictos

- Casi nunca ocurre _____
- A veces ocurre _____
- Frecuentemente ocurre _____
- Casi siempre ocurre _____

2. Las obligaciones de rutina (turnos, listas, actas, etc.) interfieren con las labores docentes

- Casi nunca ocurre _____
- A veces ocurre _____
- Frecuentemente ocurre _____
- Casi siempre ocurre _____

3. El espíritu de trabajo de los maestros es alto

- Casi nunca ocurre _____
- A veces ocurre _____
- Frecuentemente ocurre _____
- Casi siempre ocurre _____

4. Los mejores amigos de los maestros son colegas de la misma escuela

- Casi nunca ocurre _____
- A veces ocurre _____
- Frecuentemente ocurre _____
- Casi siempre ocurre _____

5. El director comprueba la competencia de los profesores en las materias que enseñan

- Casi nunca ocurre _____
- A veces ocurre _____
- Frecuentemente ocurre _____
- Casi siempre ocurre _____

6. El director demuestra su experiencia al enfrentar los problemas de la escuela
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
7. El director ayuda a los maestros a resolver problemas personales
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
8. Hay un grupo minoritario de profesores que se opone a la mayoría
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
9. Los maestros tienen que cumplir con muchos requisitos de comités, consejos, reuniones, etc.
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
10. Los maestros llevan a cabo su tarea con gran empuje, vigor y gusto.
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
11. Los maestros se reúnen de forma informal fuera de la escuela
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
12. El director corrige los errores de los profesores
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____

13. El director da el ejemplo trabajando mucho
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
14. El director ayuda personalmente a los profesores en sus problemas escolares
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
15. El grupo mayoritario de profesores ejerce presión sobre los demás miembros que no están de acuerdo con ellos
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
16. Los maestros de esta escuela se muestran muy identificados con ella
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
17. El director se escuda siempre en el Reglamento
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
18. El director se asegura de que los profesores rindan al máximo
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
19. El director hace críticas constructivas
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____

20. El director ayuda a los profesores a solucionar pequeños desacuerdos
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
21. Los maestros están contentos con su trabajo en la escuela
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
22. A los maestros se les pide trabajo extra en beneficio de la escuela
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
23. Se da el tiempo necesario para preparar informes administrativos (calificaciones, actividades especiales...)
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
24. Los maestros sólo se reúnen con el director en ocasiones programadas
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
25. Cuando el director critica, propone soluciones
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
26. El director se aparta un poco de los reglamentos para ayudar personalmente a los maestros en el desempeño de sus tareas
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____

27. Los maestros organizan espontáneamente actividades extraescolares
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
28. Los maestros se informan de la marcha de la escuela sólo por circulares de la dirección
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
29. Los maestros hablan de cambiarse a otra escuela
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
30. Los maestros se interesan por ayudar a los alumnos que tienen problemas especiales
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
31. Los maestros pueden usar cualquier dependencia de la escuela en el desempeño de su trabajo
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
32. Los maestros encuentran en el director un modelo
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____
33. Los maestros trabajan juntos preparando informes administrativos (calificaciones, actividades especiales...)
- Casi nunca ocurre _____
 - A veces ocurre _____
 - Frecuentemente ocurre _____
 - Casi siempre ocurre _____

34. Para los maestros, el director es una fuente de ideas

- Casi nunca ocurre _____
- A veces ocurre _____
- Frecuentemente ocurre _____
- Casi siempre ocurre _____

35. Los maestros colaboran cuando se les necesita

- Casi nunca ocurre _____
- A veces ocurre _____
- Frecuentemente ocurre _____
- Casi siempre ocurre _____

Universidad Galileo

Guatemala, 20 de septiembre del 2017

Magister. Bayardo Mejía Monzón
Decano de la Facultad de Educación
Universidad Galileo.

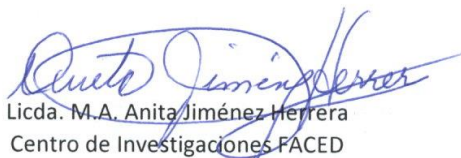
Estimado Magister Bayardo:

Por medio de la presente, se deja constancia que el presente trabajo de graduación se publica en el Tesario de la Universidad Galileo, sin la respectiva carta individualizada del autor, pues a la fecha y luego de muchos intentos de ubicar al autor, este no se ha presentado a la entrega de la misma y no ha sido localizado el ahora profesional para completar el trámite requerido por la Universidad Galileo.

No obstante, la Facultad de educación reconoce como autor al estudiante que se consigna en la portada y en la respectiva carta enviada al Señor Decano, la cual puede observarse en las primeras hojas del Trabajo de Graduación

Por lo anterior expresa que es el resultado de un proceso sustentado mediante el protocolo de FACED del respectivo año, establecidos en el Reglamento de la Universidad Galileo y declara responsable del contenido a su autor y los derechos de autor de los trabajos consultados para realizar la investigación han sido respetados.

Sin otro particular me suscribo.



Licda. M.A. Anita Jiménez Herrera
Centro de Investigaciones FACED

AJH/ajh