



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución N°15 del 031 de octubre de 2012

FACULTAD HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**Aspectos del Clima Laboral en los Centros Oficiales de Educación
Media en la Ciudad de Panamá**

**Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Maestría en
Administración y Planificación Educativa**

Nelson José Rodríguez Muñoz

Tutora: Margot Carrillo

Panamá, junio de 2019

Dedicatoria

La vida laboral nos depara un destino incierto, razón por la cual debemos estar conscientes que en algún momento debemos asumir el reto de servir al prójimo, indistintamente cual sea nuestra profesión, siempre estamos llamados desempeñar algún rol, pues como educadores debemos fomentar y desarrollar principalmente el talento humano.

A mis padres les dedico este logro por haberme dado la oportunidad de la existencia, y haberme inculcado el deseo de superación personal y la motivación por contribuir a un mundo más humano de equidad con igualdad.

A Dios por la salud, y a mi familia por su confianza y comprensión que me han dado cada día para lograr esta meta educativa.

Agradecimiento

A Dios

Primeramente, agradecer a Dios, por darme la fortaleza, su sabiduría su bendición

A mis padres

Adolfo Rodríguez, Julia Muñoz, por su paciencia y dedicación y por brindarme su amor incondicional por su perseverancia y esfuerzo.

A mis hermanas

Yamileth Rodríguez, Leydi Rodríguez y Milagros Rodríguez por su cariño y apoyo absoluto.

A mi asesor

Profesora Margot Carrillo, por su dedicación, diligencia y guía técnica para llevar a feliz término este trabajo de grado

A la Universidad Metropolitana de Educación Ciencia y Tecnología, por ser el centro de estudios y superiores por permitirme la oportunidad de retribuirle a mi país en la formación de nuevos profesionales

A todos los profesores

Por su dedicación y paciencia en impartir nuevos conocimientos

Resumen

El clima laboral se refiere a ese entorno que nos rodea cuando estamos en un espacio determinado trabajando, esto incluye también a las personas que forman parte de la organización.

El clima laboral es la principal fuente de eficiencia o entorpecimiento de las actividades laborales.

Que los miembros de la organización se comporten de la manera correcta es lo que hará que el trabajo sea llevado a cabo en un ambiente tranquilo, en el que de gusto estar. Las actitudes y conductas pesimistas son las que más afectan el clima laboral.

La metodología para esta investigación es de tipo cualitativo, descriptivo, no experimental del tipo transeccional.

Según Hernández R. (2014) “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.”

Los participantes en este estudio son docentes de la República de Panamá, bajo la técnica de la entrevista no estructurada y la observación indirecta.

A través de esta se busca analizar los Aspectos del Clima Laboral en los Centros Oficiales de Educación Media en la Ciudad de Panamá.

El muestreo es no probabilístico por conveniencia para poder mediante entrevista anónima a docentes del país para conocer lo que opinan ellos acerca del clima laborales en sus lugares de trabajo, sabiendo que el clima laboral que exista es propiciado por el equipo administrativo, directores y los propios docentes.

Los participantes son 5 docentes de la Ciudad de Panamá que ejercen como docentes de pre media de escuelas públicas.

Resultados: Luego del estudio se reconocen los siguientes aspectos vitales y que instan a determinado clima laboral, estos son el liderazgo del director del plantel, pues este puede instar a buenas o malas prácticas. Sin embargo, la autonomía de todo individuo en pleno uso de sus facultades, el cual es el caso de los docentes, demuestra que si se comparten valores entre el personal del

plantel, entonces las labores de llevarán a cabo en un ambiente de libertad, tolerancia, respeto y equidad, sin caer en favoritismo, lo que llevará a que cada docente o administrativo del plantel se sienta comprometido con el logro de los objetivos, y a su vez este buen clima laboral será transmitido a los estudiantes.

Conclusiones: la adecuada administración de un clima organizacional en una entidad educativa se constituye en un elemento clave para unificar las prácticas pedagógicas de los educadores, favoreciendo el logro de los objetivos que la institución se propone.

Los resultados obtenidos reflejan que hace falta un mayor reconocimiento a su labor por parte de la administración, lo cual en ocasiones conduce a niveles no satisfactorios para ellos en lo personal.

Palabras claves: clima laboral, docentes, crisis.

Abstract

The work environment refers to that environment that surrounds us when we are in a certain space working, this also includes people who are part of the organization.

The work environment is the main source of efficiency or obstruction of work activities.

That the members of the organization behave in the right way is what will make the work carried out in a quiet environment, in which to be happy. Pessimistic attitudes and behaviors are those that most affect the work environment.

The methodology for this research is of qualitative, descriptive, non-experimental type of the transectional type.

According to Hernández R. (2014) "With the descriptive studies it is sought to specify the properties, characteristics and profiles of people, groups, communities, processes, objects or any other phenomenon that is subjected to an analysis.

The population is based on a sample of teachers from the Republic of Panama, under the technique of unstructured interviews and indirect observation.

Through this it is sought to analyze the administrative aspects of the working environment in the Official Centers of Middle Education in Panama City.

The sampling is not probabilistic for convenience to be able to know what they think about the work climate in their workplaces by anonymous interview with teachers, knowing that the work climate that exists is propitiated by the administrative team, directors and the employees themselves, and teachers.

The sample is finite and consists of 5 participants from Panama City.

Results: After the study, the following vital administrative aspects are recognized and they urge a certain work environment, these are the leadership of the campus director, as this may urge good or bad practices. However, the autonomy of every individual in full use of their faculties, which is the case of teachers, demonstrates that if values are shared among the staff of the

campus, then the work will be carried out in an environment of freedom, tolerance, respect and equity, without falling into favoritism, which will lead to each teacher or administrative staff feel committed to achieving the objectives, and in turn this good working environment will be transmitted to students.

Conclusions: the adequate administration of an organizational climate in an educational entity constitutes a key element to unify the pedagogical practices of educators, favoring the achievement of the objectives proposed by the institution.

The total sample after the interviews, taken from teachers of several campuses reflects the need for greater recognition of their work by the administration, which sometimes leads to levels not satisfactory for them personally.

Keywords: work environment, teachers, crisis.

Índice General

Contenido	Páginas
Dedicatoria	i
Agradecimiento.....	ii
Resumen.....	iii
Abstract	v
Índice General	vii
Lista de figuras y diagrama.....	ix
Introducción	x
CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	1
1.Descripción de la problemática	2
2.Formulación de la pregunta de investigación.....	4
3.Objetivos de la investigación.....	5
3.1. Objetivo general.....	5
3.2. Objetivos específicos	5
4.Justificación e impacto	6
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.Bases teóricas	9
Modelos de Clima Organizacional	12
1.1 Factores que Inciden en el Clima Laboral Educativo	18
1.1.1 Las condiciones de trabajo	18
1.1.2 Las interrelaciones.....	18
1.1.3 Los Factores Psicológicos	19
1.2 Bases investigativas	20
1.3 Bases Conceptuales	21
1.3.1 Clima organizacional.....	21

1.3.2 Clima laboral y liderazgo	21
1.3.2.1 Clima laboral autoritario	22
1.3.2.2 Clima de tipo participativo:	23
1.3.3 Desempeño Laboral Educativo	23
1.3.4 Liderazgo en los Centros Educativos.....	24
1.3.5 Relaciones Interpersonales en el Ámbito Educativo	25
1.3.6 Desempeño Laboral Docente	27
1.3.7 Motivación.....	29
1.3.8 Liderazgo	30
1.3.9 Comunicación	32
1.3.10 Espacio Físico.....	33
1.3.11 Beneficios de un clima organizacional positivo	35
1.3.12 Gerente educativo.....	35
1.4 Bases legales.....	36
CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	41
1. Enfoque y método de investigación	42
2. Tipo de investigación	42
3. Diseño de la investigación.....	43
4. Participantes.....	43
¡Error! Marcador no definido.	
5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	44
6. Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	46
7. Técnicas de análisis de los datos.....	47
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	48
1. Procesamiento de los datos cualitativos	49

2.	Discusión de resultados	52
	Conclusiones	55
	Recomendaciones	57
	Bibliografía	58
	Infografía	63

Lista de figuras y diagrama

Contenido	Página
Fig. 1 Dimensiones propuestas por Litwin y Stringer, (1968)	9
Fig. 2 Circuito de Clima Laboral según Schneider y Hall, 1982	15
Diagrama 1. Elementos administrativos que propician un clima laboral adecuado.	47

Introducción

El presente trabajo de investigación ha sido redactado siguiendo los lineamientos y normativas para la elaboración de trabajos de maestría, facilitado por la Dirección de Posgrado, de la Universidad Metropolitana de Educación Ciencia y Tecnología (UMECIT)

“El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta”. (Baguer, 2005)

Es importante conocer cómo el clima laboral puede afectar el desarrollo y desempeño de la labor docente en un centro educativo, entendiéndose que el clima laboral adecuado entre directivos y docentes es de suma importancia para el normal funcionamiento de las tareas o labores educativas he imperante en el ejercicio del proceso de enseñanza aprendizaje.

El presente estudio está dentro de la línea de la gerencia educativa y está estructurado de la siguiente manera: contextualización del problema, seguidamente la importancia o justificación, menciona que los directivos deben estar capacitados para desarrollar acciones como también las estrategias necesarias para ofertar bienes y servicios educativos de calidad y con pertinencia que demanda la sociedad panameña, y por consiguiente provocar en ella los cambios esperados tanto como para el mejoramiento de la calidad de vida y satisfacción laboral de sus colaboradores, recordando que

la sociedad demanda servicios de calidad y que esperan la atención integral de docentes competentes.

Un clima laboral positivo, sirve como eje fundamental para incrementar la participación e integración de toda la comunidad educativa, esto obedece básicamente a la labor y a las medidas y acciones que realiza la dirección en los centros educativos. No existe una fórmula mágica para lograr un buen clima laboral, al igual que en otras organizaciones, las de índole educativo no escapan de esta realidad, no es fácil de conseguir; no depende de una persona o de un gerente educativo, tampoco depende de la cantidad de dinero que reciba un colaborador tiene connotaciones más profundas que merecen ser tratadas con políticas de estado y no como planes quinquenales.

Este trabajo está estructurado en cuatro capítulos, en el primer capítulo se abarca la importancia de conocer cómo está el clima laboral de los docentes de educación, ya que el efectivo desempeño laboral de los docentes de educación depende de la motivación y de las estrategias gerenciales que el director de una institución educativa aplique para lograr o propiciar el clima laboral adecuado para sus colaboradores.

En el segundo capítulo está la sustentación teórica, investigativa y legal de este trabajo investigativo.

El tercer capítulo muestra la metodología empleada, y finalmente el cuarto capítulo expone los resultados obtenidos, y a la vez se detallan recomendaciones para el logro de un buen clima laboral y por ende el éxito de las gestiones laborales.



CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA



1. Descripción de la problemática

Dentro de los centros educativos, es importante el manejo de herramientas comunicacionales por parte del director y que de este modo se propicie a trabajar en base a respeto, tolerancia y trabajo colaborativo entre las partes. Desde este punto, se crea un proceso de socialización en donde cada miembro está consciente del rol que desempeña dentro del centro educativo, asumiendo los valores, la misión y visión como parte de su identidad.

Al respecto, Rivas (2007), considera que “la socialización es un proceso de intercambio entre el estudiante, el entorno y el grupo social en que nace, a través del cual satisface sus necesidades y asimila la cultura de su entorno; donde se socializa cuando asimila los valores, normas, costumbres, roles, conocimientos y conductas que la sociedad le trasmite y le exige”. (p.21)

De acuerdo, a lo señalado por el autor este proceso va ligado a la relación del individuo con su contexto; donde asume sus valores, costumbres y reglas establecidas en el espacio escolar.

En este sentido, los centros educativos tienen una gran misión que cumplir dentro de la sociedad, como es el desarrollo de habilidades comunicacionales con la finalidad de promover las relaciones interpersonales positivas en la comunidad educativa. Este proceso de comunicación permite entre los estudiantes el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, durante el desarrollo de las actividades académicas, deportivas, culturales y sociales. De acuerdo, a lo señalado, Vilorio (2010) expresa que la “comunicación entre los estudiantes requiere de la aplicación de estrategias de apoyo que ayuden al

individuo a internalizar pautas socialmente reconocidas, que los ayuda a valorar su personalidad, expresión de ideas y sentimientos de él y de los demás” (p.80).

Desde esta concepción, la comunicación entre los estudiantes - docentes, se establece a través de actividades planificadas y ejecutadas desde el gerente educativo (director) hasta el docente-estudiante-padres de familia; esta promoción conlleva a generar un ambiente laboral efectivo, eficaz y eficiente entre sus miembros.

Dentro del proceso educativo, el director y el docente son los garantes del proceso de aprendizaje, enfocado hacia el desarrollo biopsicosocial del estudiante y fundamentado en el éxito social, a través de la motivación constante que se requiere para cubrir las necesidades propias de un individuo en pleno desarrollo. En este sentido, la Conferencia de Viena (1993) sostiene que los procesos educativos deberían incluir: “La construcción de un marco de convivencia basado en la razón y la tolerancia. La proposición de iniciativas para la creación de formas de vida más justas a nivel personal y colectivo”. (p.52).

Los aportes de la conferencia de Viena, reflejan la responsabilidad de los directivos y docentes, en mantener un clima laboral de armónica colaboración, esto no significa que el administrador debe dejarse llevar por estados de ánimos personales, más bien debe desarrollar habilidades de poder sentir, entender, controlar y buscar equilibrar y saber dirigir en forma pacífica y en armonía con los colaboradores para buscar el clima laboral apropiado, teniendo en cuenta que los centros educativos son lugares donde se convive y se desarrolla interacciones humanas necesaria para llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje.

Los miembros de la comunidad educativa demandan que el gerente educativo tenga autoridad directa, y que por la diversidad de personas y de los servicios que interactúan en la escuela, tengan la suficiente capacidad para resolver de manera pacífica y oportuna, pero con criterio objetivo los conflictos que se le presenten en el contexto donde se desarrollan las actividades escolares. El buen manejo de las relaciones interpersonales es de suma importancia para lograr buen clima organizacional en las instituciones educativas,

En la actualidad, en los centros educativos de Panamá, es común encontrar conflictos comunicacionales entre directivos, docentes, alumnos y/o padres de familia; durante la planificación y desarrollo de actividades. Además, la información de los planes y proyectos emanados por el Ministerio de Educación (MEDUCA) a los directores, no llega a la dependencia de los centros educativos, afectando su ejecución por parte de los docentes; de igual manera, dentro de los centros educativos existen división del cuerpo docente, por interés personales y laborales que lo benefician. Esta situación genera desmotivación e improvisación aparente en el desarrollo de las actividades curriculares, por parte de los docentes, aunado a un ambiente laboral tenso o con dificultad en el proceso de comunicación. De continuar con este tipo de dirección podría desencadenar conflictos laborales, bajo rendimiento y desinterés de los docentes en el trabajo, mala comunicación entre los docentes y la dirección, entre otros aspectos.

Un directivo debe saber que en la manera en que los colaboradores se sientan entusiasmados en la organización a nivel psicológico y no solo monetario, se dará el desarrollo de la organización.

2. Formulación de la pregunta de investigación

En la línea de investigación en gerencia educativa podemos preguntarnos lo siguiente:

¿Cómo es el clima laboral en los Centros Oficiales de Educación Media en la Ciudad de Panamá?

Para complementar el estudio se profundizó de igual forma en las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las dimensiones del clima laboral que propicia el gerente educativo en los Centros Oficiales de Educación Media en la Ciudad de Panamá?
- ¿Qué sistema de comunicación y autoridad existe en los Centros Oficiales de Educación Media en la Ciudad de Panamá?
- ¿Qué aspectos administrativos hacen falta para mejorar el clima laboral en los Centros Oficiales de Educación Media en la Ciudad de Panamá?

3. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo general

- Analizar el clima laboral en los Centros Oficiales de Educación Media en la Ciudad de Panamá.

3.2. Objetivos específicos

- Determinar las dimensiones del clima laboral que propicia el gerente educativo en los Centros Oficiales de Educación Media en la Ciudad de Panamá.
- Conocer la perspectiva del talento humano de una institución educativa en relación con el clima laboral
- Categorizar los aspectos requeridos para el mejoramiento del clima laboral en los Centros Oficiales de Educación Media en la Ciudad de Panamá.

4. Justificación e impacto

La importancia de esta investigación está en categorizar los aspectos requeridos para el mejoramiento del clima laboral en los Centros Oficiales de Educación Media en la Ciudad de Panamá.

Los aportes que brindan los resultados de esta investigación son una guía que busca lograr que cada docente pueda ser consciente en aportar su grano de arena para lograr un clima laboral óptimo para lograr el proceso de enseñanza.

La línea de investigación es la gerencia educativa, la cual se refiere a la importancia del encargado de la organización, en este caso el director de colegios de media, este gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización.

El efectivo desempeño laboral de los docentes de educación depende de la motivación y de las estrategias gerenciales que el director de una institución educativa aplique para lograr o propiciar el clima laboral adecuado para sus

colaboradores. Involucrar o incentivar el trabajo en equipo para lograr el éxito es una tarea fundamental para un directivo, ya que al lograr la integración de los docentes de alguna manera se obtiene un efectivo desempeño laboral.

La presente investigación señala el impacto social que surgen con los cambios en la forma de dirigir un centro educativo, buscando un verdadero liderazgo que conlleve a las instituciones educativas a lograr sus metas propuestas a través de un clima laboral favorable para todos los colaboradores. Considerando que el clima laboral favorable respecto a las expectativas de todos los colaboradores conlleva a mejorar notablemente el desempeño de los docentes y esto redundará a su vez en el resultado de calidad en el proceso enseñanza y aprendizaje.

El tener conocimiento del Clima Organizacional que maneja una organización proporcionará tener un indicio de las percepciones que tiene el personal acerca de su lugar de trabajo y a la vez de como esto influirá en su satisfacción. El poseer un diagnóstico nos permitirá introducir cambios o mejorar en ciertas actitudes de los empleados, estructura organizacional, motivación y en varios subsistemas para así crear ambientes de trabajo óptimos y además poseer empleados que se sientan satisfechos en su lugar de trabajo. Se conocerá, además, el desempeño gerencial del director de media y el manejo de este con el recurso humano que cumple labores en los espacios académicos, deportivos y culturales del centro de enseñanza.



CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN



1. Bases teóricas

Litwin y Stringer (1968): proponen 6 dimensiones del Clima Laboral en una Organización



Fig. 1 Dimensiones propuestas por Litwin y Stringer, (1968). Tomado de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de riesgo.

5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo la divergencia de opiniones.

Al hablar de Clima Organizacional se hace propiamente referencia a la percepción del personal en cuanto a su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los elementos de la empresa en cualquiera de sus niveles jerárquicos, la comunicación ya sea esta formal e informal, entre otros.

El clima laboral según Koys y Decotiis (1991) tiene 8 dimensiones o facetas y estas son:

1. Autonomía
2. Confianza
3. Cohesión
4. Presión
5. Apoyo

6. Reconocimiento

7. Justicia

8. Innovación

A continuación, cada una en detalle de acuerdo a Rodríguez (2018):

Autonomía

Al hablar de autonomía nos vamos a referir a la percepción que tiene el trabajador acerca de la autodeterminación y la responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a cómo se desarrollan los procedimientos en el trabajo, además se enfoca también en la metas y prioridades.

Cohesión

Percepción de estar juntos o de compartir dentro del marco de la organización, incluida la voluntad de los miembros de proporcionar material de ayuda.

Confianza

Percepción de una libertad para comunicarse abiertamente con miembros que estén en un nivel más elevado de la organización en relación a temas delicados o personales, sabiendo que la integridad de tales comunicaciones no será violada.

Presión

Esta dimensión nos habla acerca de cómo los trabajadores perciben las exigencias de tiempo respecto a la ejecución de sus tareas en su horario

de trabajo, es decir cómo se sienten al recibir tareas que demanden trabajo bajo presión o bajo estándares de rendimiento.

Apoyo

Percepción del comportamiento del empleado por parte de los superiores, incluida la voluntad de dejar que los miembros aprendan de sus errores sin tener miedo a represalias.

Reconocimiento

Se entiende por reconocimiento a la percepción que tienen las personas al aportar con la empresa y de cómo dichas contribuciones de los miembros a la organización son reconocidas.

Equidad

Percepción que tienen las personas de que las prácticas de la organización son equitativas, en vez de arbitrarias y caprichosas. Además, se toma mucho en cuenta que la organización maneje la equidad con todos los miembros de la organización sin dar preferencias.

Innovación

Potencialización del cambio y la creatividad, también se puede incluir el arriesgarse en áreas nuevas o en áreas en donde el trabajador tiene poca o ninguna experiencia.

Modelos de Clima Organizacional

Distintos teóricos han ido creando modelos que puedan ayudar gráficamente a que sea más simple el entender los elementos que toman

en cuenta dentro del clima laboral según cada una de sus teorías, así como el funcionamiento que llevan dentro de la organización y la relación que tienen con la misma.

Algunos de los modelos que se han identificado son los siguientes:

1. El modelo de sistemas de funcionamiento organizacional a continuación es propuesto por Katz y Kahn (citado por Denison, 1991:39).

En este modelo se puede observar cómo es que el clima laboral tiene un proceso de influencia por medio del líder, el cual funge como enlace entre el grupo de trabajo con el resto de la organización. Además, este grupo de factores aunado a las diversas actividades que llevan a cabo los propios miembros del grupo, determinan los resultados funcionales, la satisfacción que existe por parte de los miembros y las condiciones en las que debe operar dentro de la jerarquía cualquier grupo subalterno.

Gibson y Colbs (1987) argumentan que el clima organizacional tiene relación con la conducta humana, estructura y los procesos de organización y esto a su vez resulta en un impacto directo del desempeño ya sea a nivel individual, grupal u organizacional.

Al ser modificadas de alguna manera las variables de conducta, estructura o proceso, el clima de la organización puede percibir una influencia positiva o negativa en el desempeño laboral. Estos cambios por lo general se realizan a

partir de los altos mandos de la organización, esto nos lleva a centrar la atención en la relevancia que tienen estos puestos y la gran responsabilidad que llevan a costas ya que de alguna manera a ellos corresponde la tarea de buscar alternativas de desarrollo organizacional en las cuales las acciones que se lleven a cabo tengan como finalidad mejorar el ambiente de la organización. Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982). Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización, y, por ende, en el clima, completando el circuito:



Fig. 2 Circuito de Clima Laboral según Schneider y Hall, 1982. Tomado de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

El clima organizacional puede ser modificado para mejorar o empeorar. El éxito es lo que busca toda organización, por ello, en los centros educativos se debe velar, empezando por la gerencia, por un clima laboral en el que exista la comprensión, las buenas maneras, el respeto, la igualdad, la motivación, el reconocimiento y la confianza.

Se debe estar atento a todo lo que quiera empeorar el clima laboral, como por ejemplo los pleitos que puedan surgir, estos deben cortarse de raíz, y esto será a través de una gerencia educativa comprometida.

Cada acción en el ámbito laboral afectará el grado de compromiso, así como el de identificación con la organización por parte de los miembros o empleados, sabiéndose que, si la gente que labora dentro de una empresa no refleja tener el compromiso, la organización presentará problemas a diario.

En cuanto a teoría conocida en este tema, está la Teoría del Clima Organizacional de Likert.

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Al respecto Brunet, (2004) señala que la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. En la teoría de Sistemas, Likert, plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

1.1. Sistema I. Autoritario explotador

1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.

2.1. Sistema III. Consultivo.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

1.1 Factores que Inciden en el Clima Laboral Educativo

Aguilar (2003) e Ivancevich J., R. Konopaske & M. Matteson (2005) concuerdan en que el clima organizacional se entenderá como el conjunto de características del ambiente laboral, las cuales son percibidas tanto por directivos como trabajadores y repercuten en el desempeño de la organización.

Existen diversos factores influyentes en las organizaciones, a continuación, mencionaremos algunos que pueden incurrir internamente ya sea por los directivos o por los colaboradores tanto en lo físico como en lo psicológico, a esto se le ha llamado contexto de las organizaciones.

Algunos de estos factores son:

1.1.1 Las condiciones de trabajo

El ambiente laboral apropiado de acuerdo las labores a realizar, pues cada tarea según la empresa es distinta. Y también cada departamento ha de tener sus propios requerimientos

1.1.2 Las interrelaciones.

Este aspecto se refiere a la relación entre jefe y subalterno, o entre iguales. Tan buena como sea será así la efectividad de las labores.

Aquí entra la importancia de la participación.

Se puede afirmar que la vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones, es decir tanto el “colaborador”, como se denomina en tiempos actuales, necesita de la participación para sentirse realizado y comprometido como la institución necesita de éste para lograr los objetivos y metas trazadas. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes, de allí que el clima de armonía en las instituciones se construye a partir de la participación consiente de sus miembros. Como propone Chiavenato (2007) “Las soluciones serán negociadas y discutidas con datos concretos, objetivos y racionales, además de que no estarán basadas en opiniones personales. Esta política exige buenas relaciones con los empleados y un clima organizacional saludable”. (p. 369). El autor manifiesta con esto la necesidad de buscar esta participación en las soluciones negociadas de la institución, lo cual genera un clima de cordialidad en la institución. Así mismo lo deja en claro Sulbarán (2002) “El ambiente conceptual que genera o crea la gerencia, estará dirigido a estimular una actitud o estructura mental positiva que tenga, a la vez, un efecto saludable en el deseo del individuo de participar en el cambio y la innovación organizacional.” (p.200)

1.1.3 Los Factores Psicológicos

Contar con un personal con buen estado de ánimo y buena autoestima aportará al logro de los objetivos organizacionales.

Entre estos factores está la autorrealización y el grado de motivación.

La autorrealización se da cuando el trabajador planea su carrera y así va desarrollando capacidades e incremento de habilidades.

1.2 Bases investigativas

Un estudio realizado por Correa (2013) sobre El clima laboral y la propuesta de gestión educativa de la Universidad Militar Nueva Granada en Bogotá concluye que la gestión educativa es el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación y el clima laboral como el conjunto de propiedades del ambiente laboral que se han percibido directa e indirectamente por los docentes como una fuerza que influye directamente en la motivación, el trabajo en equipo y liderazgo de cada integrante del centro educativo.

La investigación concluye en que el líder debe apoyar al equipo para que logre el equilibrio entre las fuerzas centrípetas (motivaciones, intereses y responsabilidades compartidas) que llevan a crear, mantener y aumentar la unión del grupo; y las centrífugas (motivaciones, intereses y labores propias de cada individuo) que tienden a desunir o romper el grupo. En este sentido, el líder debe generar en el grupo un espíritu de compromiso con su misión y valores, con el cumplimiento del programa acordado y un clima de participación tanto para el análisis de la acción emprendida, como sobre su estado de ánimo y sentimientos.

En la misma vía se examinó el trabajo de investigación elaborado por Polanco (2014), titulado Clima y Satisfacción Laboral de los Docentes, en la misma se detalla la importancia en cuanto a que el director encargado esté en pleno conocimiento de la organización que dirige, es decir debe estar claro en sus funciones y limitaciones, pues solo de este modo podrá obrar a cabalidad sin abusar de su posición.

Los docentes mostraron insatisfacción originada por un clima laboral no adecuado y solicitaron que las actividades del centro se den de forma que ellos puedan sentirse parte de la organización.

1.3 Bases Conceptuales

1.3.1 Clima organizacional

Según Hall (1996) el clima organizacional se conceptualiza como un grupo de propiedades del ambiente en el trabajo, vividas de manera directa o indirecta por los colaboradores, la cual se supone que aquellas propiedades son el motor que influencia en la conducta del trabajador.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales van a repercutir en el ambiente laboral y en el desempeño de cada colaborador de la institución. Esto a su vez tendrá resultados en cuanto al logro de los objetivos.

1.3.2 Clima laboral y liderazgo

Los docentes que son líderes son aquellos que logran el aprendizaje. Aquellos que ven lo positivo del clima laboral y lo procuran. Para ello, la comunicación

importante; comunicación entre docentes, con los estudiantes y el director y demás autoridades.

El director del centro es responsable de propiciar un clima saludable, en el cual no haya preferencias, sino que exista la igualdad en cuanto a solicitar los planeamientos, por ejemplo.

Si se quiere como director que el personal sea puntual y objetivo, estas cualidades deben empezar a ser vistas en el director.

1.3.2.1 Clima laboral autoritario

Marcado por la poca confianza que tienen los directivos de sus colaboradores, en el cual se percibe un clima laboral de temor, poca o nula interacción entre colaboradores y directivos y los directivos o jefes son los únicos encargados de tomar las decisiones, son los únicos encargados de cómo y cuándo deben alcanzarse las metas organizacionales en raras ocasiones se reconoce el trabajo bien hecho el ambiente que se vive en este tipo de organización es represivo y cerrado.

Según García y Velázquez (2011), en este sistema las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

1.3.2.2 Clima de tipo participativo:

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones se realizan entre todos los involucrados. Las comisiones se escogen entre todos y con la libertad que ello requiere.

En cuanto a actividades que requieren funciones específicas estas se dividen por igual y de manera variada en el año. Esto ha de hacer sentir al personal en igualdad de oportunidades.

Las nuevas ideas o formas de trabajo son bien vistas en un clima laboral de tipo participativo.

1.3.3 Desempeño Laboral Educativo

Según Torres (2008), es toda acción realizada o ejecutada, por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución. También comenta Torres, que desempeño humano es la forma como se realiza el trabajo, involucra actitudes, saberes y formas de relación, que inciden en la calidad global de la tarea.

En esta línea es importante mencionar, que cada individuo posee facultades que ha de desarrollar con la instrucción necesaria. Dentro del ámbito educativo están profesionales que han pasado por muchos filtros para estar en el puesto

que ostentan, por ello, el gerente educativo debe tener en alta estima a su personal, esta actitud se notará en el trato que el mismo tenga con cada uno de los colaboradores del plantel, lo cual redundará en la búsqueda por parte del docente, de una mejor labor a diario.

1.3.4 Liderazgo en los Centros Educativos

Para el directivo de una organización educativa es imperante y necesario hacer carrera docente, esto le permitirá adquirir la experiencia necesaria y lograr sembrar empatía a sus colaboradores esto permite fluir desde la perspectiva docente como una línea de staf, (equipo) más que como un gerente que solo da órdenes sin antes haber estado en la posición de sus subalternos o al lado de los estudiantes.

Para ello, resulta fundamental que el líder o gerente educativo, entienda que ostentar un cargo como directivo significa acercarse o convivir, experimentar las vivencias que se dan más allá de una oficina, compenetrarse, con el centro educativo, al igual que con su cuerpo docente y estudiantes.

El líder educativo debe velar por la búsqueda constante de la calidad de la educación, tarea compleja pero gratificante al final de la jornada ya que el mayor beneficio será el poder colaborar en el desarrollo de los hombres y mujeres del mañana.

Según menciona la autora Brown (2012), “Estos líderes carismáticos-transformacionales son capaces de despertar sentimientos de compromiso, unión, potencia y alta performance en sus colaboradores, gracias a su estilo de comunicar su visión, de desenvolverse en sus interrelaciones con humildad, respeto y apertura.”

1.3.5 Relaciones Interpersonales en el Ámbito Educativo

Como nos menciona Bembibre (2013), entendemos por relaciones interpersonales a uno de los fenómenos más importantes en la vida de cualquier ser humano: la socialización con sus pares en diferentes situaciones, circunstancias y características. Las relaciones interpersonales se caracterizan por darse entre dos o más personas.

Las relaciones interpersonales son lo opuesto a las relaciones intrapersonales, aquellas que una persona establece en su interior y que tienen como objetivo fortalecer su yo individual.

Es por ello por lo que, las relaciones interpersonales laborales pueden definirse como el conjunto de símbolos verbales y no verbales que se transmiten cotidianamente dentro de una organización. El desarrollo de las buenas relaciones interpersonales se encuentra ligado directamente con la comunicación, y las estrategias de la organización para que todos los colaboradores y directivos mantengan una comunicación asertiva mediante

cual puedan compartir y expresar sus ideas, experiencias y conocimientos de tal manera que puedan identificarse con los objetivos organizacionales.

En este mismo contexto de ideas las relaciones interpersonales son de vital importancia, para llevar un agradable clima laboral en las organizaciones educativas, en el campo laboral educativo no resulta tan fácil, para algunos docentes mantener buenas relaciones con sus pares cuando se tienen distintos planteamientos pedagógicos, intereses, motivaciones, entre otros.

Para ser un “buen educador”, no basta con tener algunos saberes y sencillamente divulgarlos, un buen profesional de la educación es aquel que posee los conocimientos adecuados, los sabe aplicar, pero además tiene una serie de características propias que benefician el avance de su labor como docente sus relaciones interpersonales con los gerentes educativos, compañeros y el aprendizaje de sus estudiantes.

Particularmente, se puede decir que las personas son el eje central de las relaciones en los centros educativos, depende en gran medida sobre los comportamientos que éstas adopten en situaciones particulares de interacción tanto con los gerentes educativos y sus colegas o pares docentes, por consiguiente, se generen en algunos casos ser obstáculos en las relaciones interpersonales y en otros favorecerlas.

Si las relaciones se fundan sobre la base de actitudes positivas, como la cooperación, la acogida, la participación, la autonomía , y sobre la base del

diálogo, participación docente, valoración positiva de los demás y de sí mismo, así mismo logra permear un clima organizacional agradable y el desarrollo de las actividades en el aula será positivo y gratificante; por el contrario, si estas relaciones están establecidas en la base de actitudes negativas, como la intolerancia, la frustración, la falta de tacto, las relaciones airadas y sin control, el aplazamiento de decisiones y la dificultad para asumir los propios errores, entonces el clima será perjudicial para todo el sistema educativo.

De acuerdo a Ávila (2011), el clima es el producto del comportamiento de los empleados dentro de la institución con respecto a su desempeño y relaciones interpersonales condicionado a la valoración subjetiva de las formas de gestión de la administración y estructura organizativa; fomentando mayor productividad o afectando el logro de los objetivos institucionales. Sallán (2006) aporta que un clima con orientación a buenas relaciones dentro de la organización pasa por conocer, impulsar y desarrollar las relaciones entre docentes y estudiantes, entre estudiantes, entre docentes, entre padres de familia, entre padres y docentes e incluso entre docentes –estudiantes-padres y equipo directivo de la institución educativa.

1.3.6 Desempeño Laboral Docente

Según Chiavenato 1999, define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los colaboradores que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Ahora bien, el hombre para lograr los objetivos y las metas que se propone alcanzar no actúa aisladamente, por cuanto debe relacionarse con el resto de los individuos que integran su entorno organizacional, de tal manera de lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven. Las condiciones dentro de cada organización en las cuales converge cotidianamente lo seres humanos nos permiten desarrollar destrezas y habilidades que nos fijan las condiciones necesarias para adaptarnos a las políticas de la organización, con la finalidad de satisfacer nuestras necesidades.

Otros autores como (Milkovich y Boudrem 1994), definen desempeño laboral consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Dentro de las capacidades, cabe mencionar las siguientes:

Capacidad de escucha: escucha hacia estudiantes, directivos, compañeros y padres, pues de ese modo se logra la comunicación y se pueden encaminar los esfuerzos hacia los objetivos.

Capacidad de seguir instrucciones: en ninguna organización se puede ir por su lado, es necesario seguir una misma línea.

Capacidad en pericia para hablar en público: no solo ante los estudiantes, sino ante cualquier persona.

Capacidad en el uso de las tecnologías de la información: las Tics son herramientas modernas que juegan un papel muy importante en el desempeño docente, tanto en la clase como en la búsqueda de información actualizada.

En este orden de ideas, las organizaciones educativas, pueden influir en la vida diaria del docente para su desempeño, así como en la calidad y sistema de vida de un individuo, como pueden ser sus valores y costumbres que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas.

1.3.7 Motivación

Una motivación se basa en aquello que impulsa al individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. Así, la motivación se podría definir como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

Por su parte, Chiavenato (2000) define la motivación como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Este autor sostiene que para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado.

Un aspecto que forma parte de la motivación es el reconocimiento al desempeño. Es muy frecuente en el campo laboral se retarden las recompensas o reconocimientos, promociones, aumentos, etc., hasta mucho tiempo después, lo que dificulta la identificación por parte del empleado, de la conducta deseable y de la que no lo es, en las empresas. Es preciso que los participantes conozcan los resultados obtenidos en su logro, pues ello da valor a sus esfuerzos y aumenten los estímulos, acepten nuevos retos y objetivos de más alcance, lo cual redundará en la motivación y en el rendimiento individual, ya que le brinda la oportunidad de desarrollarse mediante el entrenamiento, a través de la retroalimentación de su trabajo y recibir una variedad razonable de asignaciones. Cuando la organización reconoce y da crédito, al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de las tareas asignadas en el logro de los propósitos de la institución, posee un alto potencial motivador porque satisface también las necesidades de autoestima.

1.3.8 Liderazgo

Etimológicamente la palabra "liderazgo" proviene del inglés "to lead" lo cual lleva por significado guiar. Los elementos que integran la palabra en sí se comparten en la siguiente definición. - Archer. Liderazgo, habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas.

El liderazgo es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos, en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad

para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback integrando las opiniones de los otros.

Este concepto generalmente está caracterizado por las habilidades y las capacidades que desarrolla el hombre en un proceso de forma individual y social, tanto, en el grupo como en la organización, para estimular a los otros. Éste, es participe dentro de las organizaciones con la finalidad de lograr objetivos y metas. De igual forma, puede existir en los distintos niveles de jerarquías, ya que el liderazgo de una forma u otra siempre crea impacto en el individuo, en el grupo y en la dinámica de la organización.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto, siendo esta capaz de tomar decisiones acertadas en el momento indicado a favor del grupo, equipo u organización y de esta manera servir como inspiración al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Es por esto por lo que se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

La labor del líder consiste en idear y establecer una meta, así como conseguir que la mayor población de la organización desee seguirla y trabajar por esto.

Las bases para ser un buen líder son: 1. Mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo 2. Observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario.

Las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son: 1. Conocimiento 2. Confianza 3. Integridad 4. Carisma para inspirar a sus subordinados.

En cuanto a conocimiento: es necesario que el líder conozca el trabajo que se realiza, que haya alcanzado un nivel de experiencia que permita que sus subalternos se sientan tranquilos.

Confianza: El líder debe ser capaz de crear e inspirar confianza. Es de muy mal gusto confiarle algo a alguien y que luego lo dicho sea divulgado.

Integridad: Una persona íntegra es aquella que no da de qué hablar ni provoca desconfianza. Tener un líder íntegro siempre será una riqueza para la organización.

Carisma: Un líder amargado o aburrido difícilmente podrá lograr su gestión con éxito. Es necesario inspirar a otros. Contar con cierto sentido del humor y empatía, y no caer en favoritismo.

Robinson, Lloyd & Rowe, (2014). El modelo de liderazgo instruccional surge de estudios realizados entre los años 70-80 en escuelas caracterizadas por un fuerte liderazgo escolar, en las que existe un clima de aprendizaje libre de interrupciones que permite que los docentes se centren en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje, con objetivos didácticos claros y altas expectativas de los profesores hacia los alumnos.

1.3.9 Comunicación

Siguiendo su etimología, la palabra *communicare*, deriva del latín, significa “compartir algo, poner en común”. Por lo que podemos decir que la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. La comunicación es el acto por el cual se puede establecer contacto entre uno y otro ser con la finalidad de transmitir una idea, siendo primordialmente seres “sociales”, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas, es necesario poner en práctica nuestras habilidades de comunicación; esto se lleva a cabo con distintas finalidades entre las que destacan: 1. Transmisión de información. 2. Intento de influir en los otros. 3. Manifestación de los propios estados o pensamientos.

la comunicación efectiva, permite establecer con claridad los objetivos y cumplir las metas de la institución, también ayuda a mantener adecuada información entre departamentos y las buenas relaciones humanas en el ambiente laboral.

1.3.10 Espacio Físico

Hablar sobre el espacio en el que se desenvuelve el empleado es relevante ya que este y sus condiciones inciden directamente en el desempeño y satisfacción del trabajador, creándole una percepción sobre el lugar en general. De alguna forma los aspectos externos intervienen de manera favorable o perjudicial en el alcance de metas u objetivos. La infraestructura puede ser lo que lleve al empleado a decidir si permanecer o no dentro de una empresa.

La organización debe contar con la infraestructura adecuada (edificios, equipos, sistema de aire acondicionado y servicios de soporte y software) para asegurar que el producto cumpla con los requisitos y brindar la satisfacción tanto del cliente externo como el interno.

Mencionan que para lograr esto, la organización deberá llevar a cabo tres tareas:

1. Identificar – Averiguar si se han identificado los requisitos en planes estratégicos, planes de expansión, planes de calidad, procedimientos, instrucciones de trabajo u otra documentación. Si hay elementos no identificados, deberán identificarse.
2. Suministrar – Verificar si los equipos actuales, los edificios, el software y los servicios de soporte satisfacen los requisitos identificados.
3. Mantener – Su organización tiene un programa de mantenimiento preventivo para los equipos (de conformidad con el control de proceso de 1994). Ahora deberá extenderlo para asegurar el mantenimiento preventivo necesario para el edificio, el hardware y las otras infraestructuras.

En el caso de los colegios, tanto estudiantes como docentes deben contar con un espacio que le permitan realizar sus tareas.

Un salón de profesores ventilado y con sillas y pupitres es fundamental, al igual que aulas y sillas en buenas condiciones.

Un área segura es indispensable en un área escolar, las instalaciones deben brindar seguridad y así evitar riesgos.

1.3.11 Beneficios de un clima organizacional positivo

Responsabilidad creciente: Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.

Energía y optimismo creciente: Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigido, etcétera.

1.3.12 Gerente educativo

Ramírez-Orozco (2016) citado en (Ospina, 2017) señala que “el gerente educativo lidera y dirige sus equipos hacia las metas de la organización, motivando, estimulando, evaluando y premiando los logros obtenidos a cada paso del proceso.”

Esta definición habla acerca del gerente educativo ideal, ese director comprometido con la organización y el logro de los objetivos de la misma.

1.4 Bases legales

En Panamá, el Código de trabajo, el cual rige las relaciones laborales en el país, inicia con el párrafo siguiente:

Artículo 1. El presente Código regula las relaciones entre el capital y el trabajo, sobre la base de justicia social concretada en la Constitución Política de la República, fijando la protección estatal en beneficio de los trabajadores. El Estado intervendrá para promover el pleno empleo, crear las condiciones necesarias que aseguren a todo trabajador una existencia decorosa y procurar al capital una compensación equitativa por su inversión, en el marco de un clima armonioso de las relaciones laborales que permita el permanente crecimiento de la productividad.

Mencionando así, la importancia de un clima armonioso, como uno de los pilares para llevar a cabo un trabajo exitoso.

En cuanto a educación se refiere, podemos destacar lo siguiente:

DECRETO NÚMERO 100 (14 de febrero de 1957) Publicado en la Gaceta Oficial No. 14,025 de 12 de enero de 1960. "Por el cual se señalan funciones a la Dirección General de Educación, a las secciones de Educación Primaria, Secundaria y Particular, a los Supervisores de Educación Secundaria, a los

Inspectores de Educación Primaria, a los Directores de Escuelas Primarias y Secundarias y a los Profesores y Maestros.”

Que en el artículo 234 de la Ley 47 de 24 de septiembre de 1946, Orgánica de Educación, conforme al Texto Único aprobado por el Decreto Ejecutivo 305 de 30 de abril de 2004, señala que el Órgano Ejecutivo definirá el perfil del cargo de director (a) de centro educativo de Educación Media.

ARTÍCULO 27: Corresponde a los Directores de Escuelas Secundarias:

- a) Propiciar con sus ejecutorias el buen nombre y prestigio de la Institución que dirigen.
- b) Estimular y orientar a los profesores en cuanto al cumplimiento de los planes de estudios y colaborar efectivamente en los programas de supervisión que desarrollen los Supervisores de Educación Secundaria en sus respectivas asignaturas.
- c) Tratar de crear con la colaboración de la facultad, del cuerpo estudiantil y de la Asociación de Padres de Familia, el ambiente físico-social necesario para que los profesores y alumnos trabajen cómodamente y se realice el proceso educativo del mejor modo posible.

1.5 Matriz conceptual y operacional de las variables

Tipo de Variable	Definición Conceptual	Indicadores
Comunicación Asertiva	<p>La comunicación asertiva se basa en una actitud personal positiva a la hora de relacionarse con los demás y consiste en expresar opiniones y valoraciones evitando descalificaciones, reproches y enfrentamientos. Es la vía adecuada para interactuar con personas.</p>	<input type="checkbox"/> Sí hay comunicación asertiva <input type="checkbox"/> No hay comunicación asertiva
Dirección Tipo de Liderazgo	<p>Brunet (2011) En el tipo de clima de autoritarismo, la dirección no tiene la confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. La comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de sus instrucciones específicas.</p> <p>Brunet (2011) El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene</p>	<input type="checkbox"/> Autoritario <input type="checkbox"/> Paternalista

	<p>una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delega a los niveles intermedio e inferiores. (...), dando la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.</p>	
<p>Satisfacción laboral</p>	<p>Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí se logra la satisfacción laboral en el plantel al realizar las labores</p> <p><input type="checkbox"/> No se logra la satisfacción laboral en el plantel al realizar las labores</p>
<p>Grado de motivación</p>	<p>Según el diccionario, la palabra motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos motus (traducido como "movido") y motio (que significa "movimiento"). Una</p>	<p><input type="checkbox"/> Bueno</p> <p><input type="checkbox"/> Regular</p> <p><input type="checkbox"/> Malo</p>

	<p>motivación se basa en aquello que impulsa al individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. Así, la motivación se podría definir como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.</p>	
Condiciones de la infraestructura	<p>Mejía (2010) con este factor se pretende conocer las condiciones en las cuales se desarrolla el trabajo y la percepción que el empleado tiene de ellas.</p>	<p><input type="checkbox"/> Bueno</p> <p><input type="checkbox"/> Regular</p> <p><input type="checkbox"/> Malo</p>

Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Enfoque y método de investigación

El enfoque de este estudio es cualitativo. La investigación cualitativa es definida como el estudio de la gente a partir de lo que dicen y hacen las personas en el escenario social y cultural.

El tipo de investigación cualitativa busca proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor y Bogdan, 2014). Las características básicas de los estudios cualitativos se pueden resumir en que son investigaciones centradas en los sujetos. El investigador busca respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social, cómo se crea y cómo da significado a la vida humana.

De acuerdo con estas ideas, el presente estudio de maestría es de tipo cualitativo pues se hace enfocado en lo social, y se busca conocer los aspectos administrativos del clima laboral en los centros oficiales de educación media en la Ciudad de Panamá, pero vistos desde una óptica gerencial la cual busca intervenir al logro de los objetivos de la organización, en este caso del proceso de enseñanza el cual es impartido por docentes que necesitan trabajar en un clima laboral que contribuya a optimizar sus funciones.

2. Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva. Según Samperi (2014), con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (pág.92)

Esta investigación es cualitativa descriptiva pues busca la comprensión e interpretación de la realidad humana y social, con un interés práctico, es decir con el propósito de ubicar y orientar la acción humana y su realidad subjetiva. Con esta investigación se examina la realidad tal como otros la experimentan, a partir de la interpretación de sus propios significados, sentimientos, creencias y valores.

3. Diseño de la investigación

Esta investigación utiliza el diseño no experimental transeccional, pues se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo. En este tipo de diseño se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

Su propósito esencial es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

4. Participantes

Docentes de la República de Panamá, bajo la técnica de la entrevista.

Los participantes son cinco informantes claves los cuales ejercen la labor de docente en escuelas públicas de pre media de la Ciudad de Panamá.

5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para esta investigación se ha usado la observación indirecta en donde el investigador se dirige al grupo para obtener la información deseada. Al responder a las preguntas, el sujeto interviene en la producción de información, la cual no se obtiene directamente. En la observación indirecta, el instrumento de observación es una entrevista.

En esta investigación se hizo uso de la entrevista no estructurada recogida de forma anónima. La entrevista cualitativa de acuerdo con Sampieri (2014) es íntima, flexible y abierta. Se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otras (entrevistado u entrevistados). (pág. 460)

La entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio con un determinado propósito. Es una relación que tiene por objeto obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Está orientada a recolectar datos que tienen que ver con las percepciones, las actitudes, las opiniones, las

experiencias ya vividas, los conocimientos, así como también a los proyectos futuros.

La entrevista es fundamentalmente cualitativa porque: el informante tiene más posibilidades de expresión, lo cual conlleva a que se puede comprender más sus puntos de vista, actitudes, sentimientos, ideas, etc.

La entrevista es, seguramente, junto a la observación y el análisis de contenido, uno de los principales instrumentos de la investigación cualitativa. La comprensión, conceptualización y práctica de las entrevistas cualitativas exige la revisión de las perspectivas paradigmáticas de la investigación cualitativa.

La entrevista para este estudio ha sido informal o conversacional. Donde el investigador interactúa con el informante, el primero genera preguntas de acuerdo con el desarrollo de la conversación. Aunque se supone que se parte de una guía general de preguntas, ésta finalmente no cumple puesto que lo que determina esta modalidad es flexibilidad y la creatividad del investigador. Una característica concreta de esta modalidad es que no necesariamente se dirige a recolectar información sino también a conocer al otro. En este sentido el rol del investigador radica en el compartir.

Las principales características atribuidas a las entrevistas según Gilham (2005) son:

- es un procedimiento destinado a obtener información verbal;
- supone una dinámica interactiva en la que, básicamente, el entrevistador

pregunta y el entrevistado responde, posibilitando cierto grado de "reajuste" (clarificación y exploración) en las preguntas y respuestas, ya sea cara a cara, telefónicamente o en línea;

- siguen un estilo relativamente informal, que podría definirse como una "conversación con propósito explícito";
- las preguntas o temas tratados en la entrevista son abiertos, de modo que el entrevistado pueda ofrecer una respuesta propia;
- el objetivo no es contrastar ideas, creencias o supuestos, sino aproximarse y comprender las ideas, creencias y supuestos de la persona entrevistada;
- el entrevistador emplea tácticas de persuasión para motivar al entrevistado a responder de manera adecuada.

6. Validez y confiabilidad de los instrumentos

El éxito de la entrevista radica en el diseño y formulación de preguntas. A medida que se formulan las preguntas, se establece un proceso de interrelación con el informante a quien se le pueden ir preguntando más aspectos para aclarar o ampliar sus respuestas.

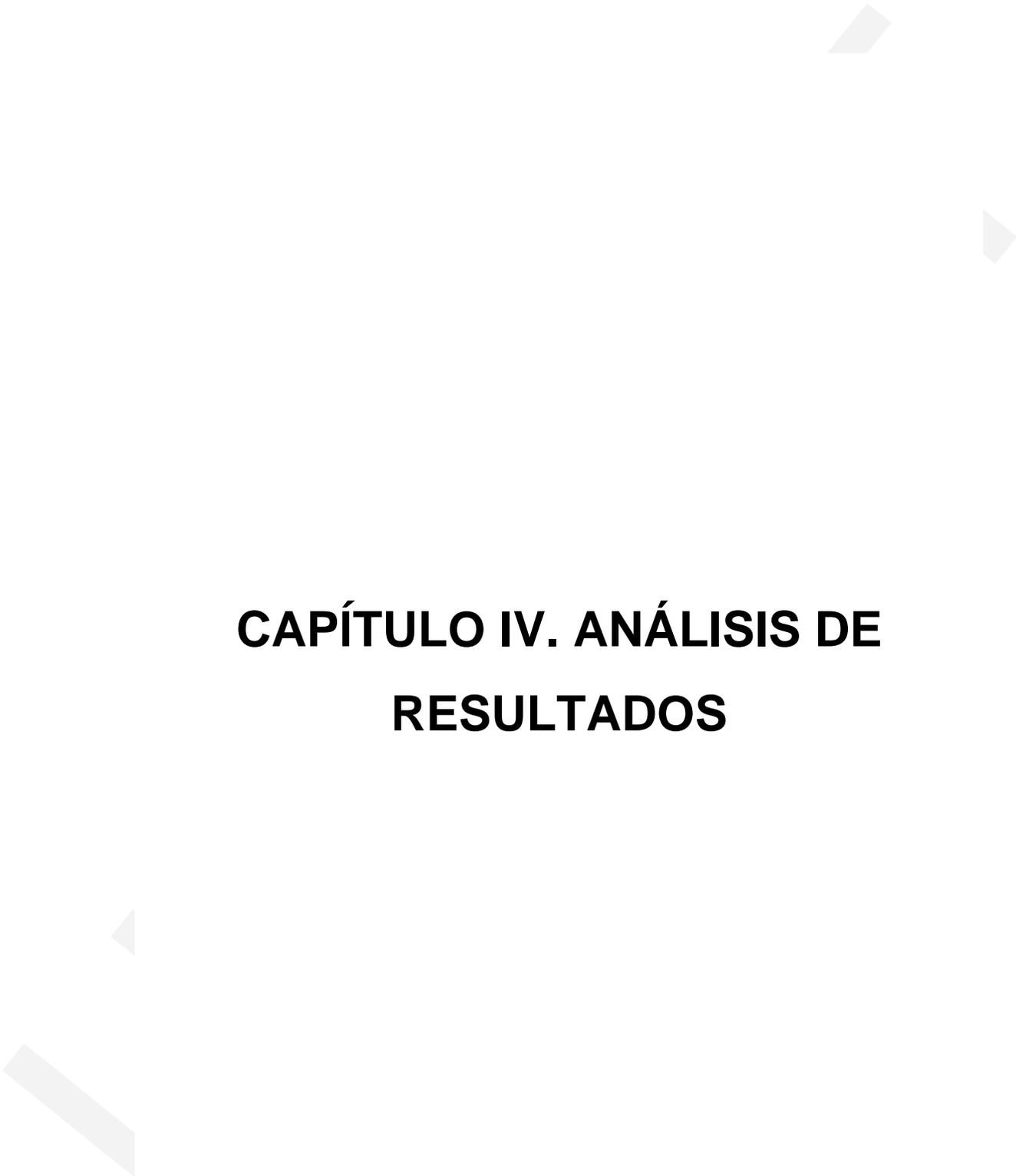
En cuanto a la observación, esta metodología observacional, que se desarrolla en contextos naturales o habituales, consiste en un procedimiento científico que pone de manifiesto la ocurrencia de conductas perceptibles, para proceder a su registro organizado y su análisis cualitativo y cuantitativo, mediante un instrumento adecuado y parámetros convenientes, posibilitando la detección de las relaciones de diverso orden existentes entre ellas y evaluándolas.

Son muchas las situaciones en las que la metodología observacional es la más adecuada o la única posible, como la evaluación de programas de baja intervención. Pero resulta interesante también en la evaluación de interacciones diversas, en la evaluación de la competencia social, repertorio conductual, análisis del movimiento en diversas actividades, pautas de socialización.

La observación de los participantes durante su labor en el centro educativo ha sido vital para esta investigación.

7. Técnicas de análisis de los datos

Como técnica de análisis de datos, esto se hará a través de la metodología cualitativa en cuanto a análisis de datos que se realiza de forma narrativa.



CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Procesamiento de los datos cualitativos

Luego de la entrevista y observación realizada para este estudio en el que se ha abarcado el clima organizacional como un fenómeno complejo, multifactorial, que involucra a: factores relacionados con liderazgo y prácticas de dirección en cuanto a solución de conflictos, dirección participativa y trabajo en equipo; así como factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización y las consecuencias del comportamiento dentro de la organización relacionado con la comunicación, las motivaciones y las relaciones interpersonales y de trabajo que tienen como sustento sus conocimientos, actitudes y prácticas. Los resultados han sido:

Las dimensiones del clima laboral que propicia el gerente educativo en los Centros Oficiales de Educación Media en la Ciudad de Panamá son ocho aptitudes emocionales:

1. Influencia, para implementar tácticas de persuasión efectivas.
2. Comunicación, para escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes.
3. Manejo de conflictos, para manejar y resolver desacuerdos.
4. Liderazgo que inspire y guíe individuos o grupos.
5. Catalizador de cambios, que le permitan al individuo iniciarlos o manejarlos
6. Establecer vínculos que posibiliten alimentar las relaciones instrumentales.
7. Colaboración y cooperación para trabajar con otros en el logro de objetivos compartidos.
8. Habilidades de equipo que le permitan crear sinergias para trabajar en pos de las metas colectivas.

De los participantes para este estudio por conveniencia, tres destacaron notar una deficiencia en la gestión de un adecuado clima laboral en planteles de educación media; uno de los participantes ve la gestión de clima laboral regular y otro participante consideraron óptima la gestión de clima laboral en el plantel de educación media en el que desarrollan sus labores.

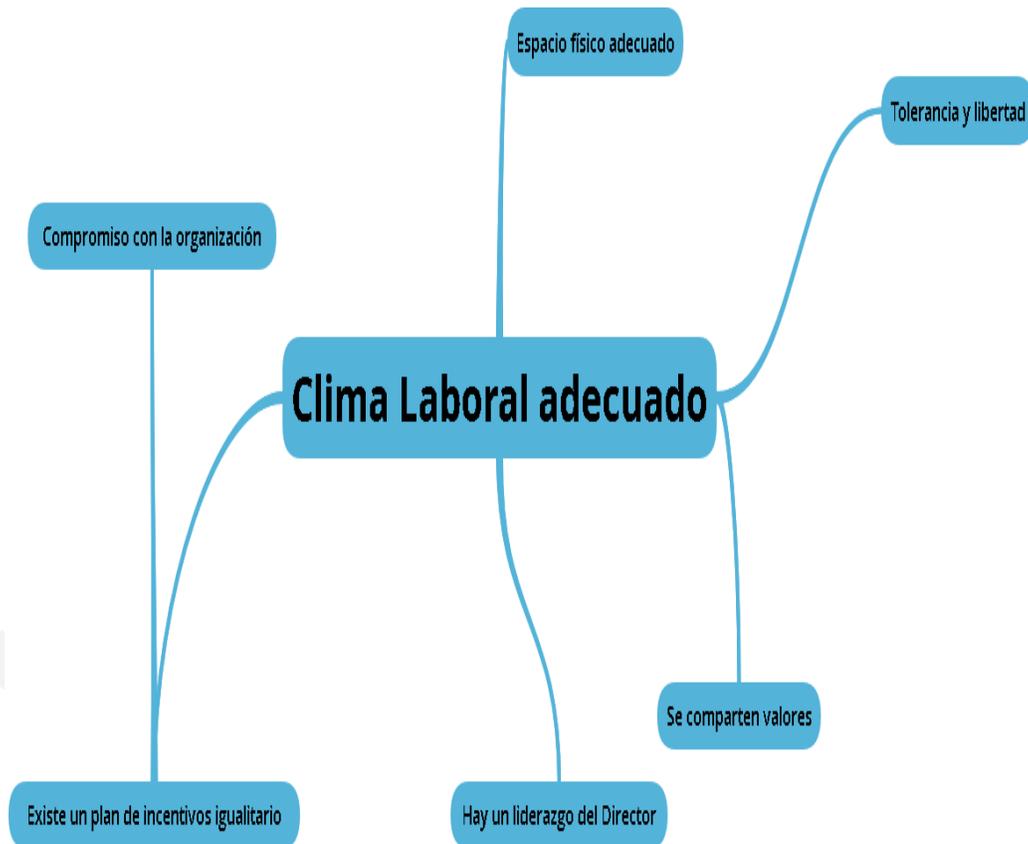
El sistema de comunicación y autoridad que existe en los Centros Oficiales de Educación Media en la Ciudad de Panamá es paternalista con ligera tendencia al estilo participativo, sin embargo hay que aclarar que en opinión de los mismos docentes, el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución es escasa, existiendo además bajos niveles de satisfacción y participación, siendo necesario que estos factores sean trabajados y fortalecidos en la institución si se pretende mejorar el clima y por ende los logros institucionales.

Los aspectos administrativos que hacen falta para mejorar el clima laboral en los Centros Oficiales de Educación Media en la Ciudad de Panamá son:

- Comunicación (traslado de información, agilidad, respeto, aceptación, normas, espacios y horarios, ocultar información)
- Motivación (satisfacción, reconocimiento, prestigio, autonomía)
- Confianza (sinceridad) - Participación (en las actividades, órganos colegiados, el profesorado propicia la participación, grupos formales e informales, equipos y reuniones de trabajo, coordinación)
- Otros aspectos (gestión, procesos)

Luego de la investigación, este estudio investigativo reconoce 6 pilares de un buen clima laboral en el aspecto administrativo.

Diagrama 1. Elementos administrativos que propician un clima laboral adecuado.



Fuente: el autor

- Liderazgo del director del plantel
- Se comparten valores entre el personal del plantel

- Se convive con libertad y tolerancia
- Espacio físico adecuado
- La existencia de un plan de incentivos igualitario
- Todos los colaboradores del plantel se sienten comprometidos con el logro de los objetivos

2. Discusión de resultados

Esta investigación encontró bastante importante, de acuerdo a Ortiz (2009), las cualidades de un líder docente pedagógico: Audaz, inteligente, que está dispuesto a correr riesgos, vence su desánimo y las ideas negativas, es paciente y consistente, tiene buen carácter, no le asusta ser un inconformista, lucha por la calidad, prevé las necesidades a largo plazo, sabe enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes, es apasionado por el cambio y lo nuevo, es hábil en la toma de decisiones, arrastra y no empuja, tiene autoridad moral, aprender constantemente y posee adaptabilidad y creatividad.

El Clima Organizacional, al ser una percepción del ambiente laboral puede tener diversas connotaciones en el docente:

- Autorrealización. Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.
- Involucramiento laboral. Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

- Supervisión. Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.
- Comunicación. Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización.
- Condiciones laborales. Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

La administración se encarga de poner en orden los esfuerzos, con lo que se evite la pérdida de tiempo y de dinero. La solución de un problema resulta más sencilla cuando intervienen todos los involucrados en el servicio administrativo.

Para Likert (1967), los esfuerzos por describir el clima organizacional de instituciones educativas son útiles para puntualizar las características del sistema de interacción-influencia existente en cada una de ellas. Para este autor, el proceso de interacción-influencia incluye los procesos de comunicación, motivación, liderazgo, establecimiento de metas, toma de decisiones, coordinación, control y evaluación. La forma en la cual esas interacciones son efectuadas en la organización (características y cualidades), ejercen una influencia importante en la conducta humana y en la manera en que se establecen las relaciones interpersonales y la comunicación.

Según las palabras de Rivera y Valenzuela (2000), en el contexto escolar, la cultura organizacional es una variable que modela el desarrollo de la conducta

tanto de los docentes como de los directivos, razón por la cual las prácticas, actividades e interacciones que se desarrollan dentro y fuera de las aulas de clase, influyen en la calidad de los procesos académicos que se generan en la escuela. En síntesis, la adecuada administración de un clima organizacional en una entidad educativa se constituye en un elemento clave para unificar las prácticas pedagógicas de los educadores, favoreciendo el logro de los objetivos que la institución se propone.

A través del desarrollo de un adecuado clima organizacional es posible generar una mayor sensación de pertenencia hacia la institución entre los docentes y los alumnos, lo cual es indispensable para comprometerlos en la planeación y en la formulación de estrategias conjuntas mediante las cuales sea posible cumplir con los objetivos y con los compromisos del establecimiento, garantizando de esta manera el éxito en cada uno de los proyectos que se emprenden.

Reflexión final: La relación que tiene el clima laboral con el desempeño es significativa, por ello, en el caso de los docentes que tienen la tarea de propiciar el aprendizaje, las labores deben darse en un ambiente de equidad y armonía, pues se atiende en cada salón de clases estudiantes distintos y solo un docente motivado puede lidiar exitosamente con las situaciones varias que se viven con estos en el aula.

Conclusiones

El Clima laboral es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

Un clima laboral positivo repercute en el logro del aprendizaje de los estudiantes durante todo el periodo académico, este clima laboral insta a los docentes a promover con el ejemplo la formación de una personalidad más humanística con los estudiantes y directivos, creando ambientes recíprocos de respeto, confianza, cordialidad sin discriminación y orientando sus acciones de manera tal que los estudiantes cumplan con los resultados del aprendizaje planteado por la dirección del centro educativo.

El entorno cambiante de la sociedad contemporánea estudia el clima organizacional para revelar la relación recíproca entre la atmosfera grupal y el ambiente laboral en las instituciones productivas y de servicios; relación que se torna proporcional para los indicadores productivos. En un panorama epistemológico el clima organizacional explica el carácter descriptor de una organización e influye en el comportamiento de los sujetos apreciados desde las prácticas, las políticas y el liderazgo de la organización. Se advierten los posibles conflictos y la necesidad de instalar sistemas de negociaciones en el interior de los resultados productivos.

El clima organizacional ocupa un espacio relevante en la gestión de las organizaciones y estudiarlo se torna una medición empírica para obtener un alto desempeño laboral, eleva el compromiso y la cooperación entre sujetos para que se sienten parte de un grupo de trabajo satisfactorio.

En la actualidad se alude a la necesidad de contar con un pensamiento que vincule y facilite el vínculo de las personas con su entorno e identificación. Óptica ideal de lo que debe ser la comunidad laboral, por la armonía en todos sus sentidos. La base se encuentra en el mejoramiento de la plataforma laboral del trabajador, el desarrollo del bienestar y la finalidad de aprovechar al máximo su potencial y la relación hora-hombre, acompañada de la necesidad del beneficio mutuo.

Desde la administración de cada organización, en este caso de los centros de educación media se debe desarrollar un clima laboral enfocado a la satisfacción de los docentes para el logro de los objetivos de enseñanza-aprendizaje.

El clima organizacional adecuado se centra en la satisfacción laboral, éxito académico, construcción de significados, quehacer del docente y calidad educativa; revela el uso de la motivación, aprendizaje, creatividad, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales factores, presentes en los diferentes actores educativos: docentes, directivos, estudiantes, administrativos, personal de apoyo y familia.

Recomendaciones

Con base a las conclusiones obtenidas e información recabada durante la presente investigación a continuación se ofrecen una serie de recomendaciones:

1. Generar una cultura de evaluación de clima laboral anualmente a nivel de cada centro educativo.
2. Gestionar desde la dirección la optimización del clima laboral
3. Trabajar con igualdad de trato y oportunidades para cada docente y administrativo del plantel educativo
4. Fortalecer la motivación a nivel extrínseco.
5. Analizar la distribución y servicio de aseo y espacio físico.
6. Promover una cultura de motivación y comunicación positiva.
7. Fortalecer estrategias de colaboración entre los colaboradores del centro educativo.

Bibliografía

Aguilar M., M. (2003). **Gestión del Cambio consultado**. Recuperado: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcambo rg.htm> el día 14 de marzo de 2008.

Ávila, E. (2011). **Gestión del conocimiento como aspecto relevante dentro del análisis del clima organizacional en el departamento de educación física de la Universidad libre sede Bogotá**. Tesis de Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Gerencia educativa. Universidad Libre de Colombia. Maestría en Educación. Recuperado: <http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10046/Tesis%20Edgar%20Avila%20Marzo%2015%20de%202011.pdf?sequence=2>

Baguer, A. (2005). **¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua**. España: Ediciones Díaz de Santos.

Brunet, L. (2004). **El clima de trabajo en las organizaciones**. México: Mc Graw Hill

Cecilia Bembibre. (2012). **Definición ABC Relaciones Interpersonales**.

Bernárdez M. (2006). **Tecnología del desempeño humano**. E.U.A. Ed. AuthorHouse. E.U.A

Bojórquez, G; Peñúñuri, A; Gil, MI; López B. (2008). **Ambiente laboral y factores que afectan al desempeño humano en una empresa constructora de ciudad Obregón Sonora**. México: Instituto Tecnológico de Sonora. Recuperado:

https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/administracion_general/desempeno_constructora.pdf

Brown, O. (2012). **Liderazgo y cambio organizacional**. Lima: Conexión Esan.

Chiavenato, I. (2000). **Administración de recursos humanos**. (Quinta edición). Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato I. (2002). **Administración en los nuevos tiempos**. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). **Administración de recursos humanos, el Capital Humano de las Organizaciones**. (Octava ed.). Mc Graw Hill.

Correa, Jaime. (2013). **El clima laboral y la propuesta de gestión educativa de la Universidad Militar Nueva Granada en Bogotá**. Recuperado: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/9958/CorreaAmayaJaimeAlberto2013.pdf?sequence=2>

Denison, D. R. (1991). **Cultura corporativa y productividad organizacional**. Colombia: Legis, Fondo Editorial.

Fromm, Olbrich & Volante (2013).

García Ramírez, M. G., & Ibarra Velazquez, L. A. (2011). **Tipos de Clima Organizacional**. Eumed.net Enciclopedia Virtual. Recuperado: http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html

Gibson & Colbs. (1987). **Organización, Conducta, Estructuras Y Procesos**. México: Nueva Editorial Interamericana.

Gilham, B. (2005). **Research Interviewing. The range of techniques**. Berkshire: Open University Press.

Gudiño M., Vilorio N. (2010). **Desempeño gerencial en las instituciones de la AVEC del Municipio Boconó**. Maracaibo: Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín.

Hall, R. (1996). **Organizaciones, estructuras, procesos y resultados**. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. S.A.

Hernández S. R., Fernández C. M., Baptista L. (2014). **Metodología de la investigación**. (Quinta edición). New York: McGraw-Hill.

Ivancevich J., R. Konopaske y M. Matteson (2005). **Comportamiento Organizacional**. (Séptima edición). New York: Mc Graw Hill.

Koys, D.J. y Decottis, T.A. (1991). **Inductive Measures of Psychological Climate. Human Relations**. Recuperado: <http://dx.doi.org/10.1177/001872679104400304>

Likert, R. (1967). **The human organization: Its management and value**. New York: McGraw-Hill.

Los valores sociales. (1993). Recuperado: <https://www.hiru.eus/es/ciencias-sociales/los-valores-sociales>

Calero M. (1996). **Administración Gerencial De Centros Educativos**. Lima: Abedul.

Milkovich, George y Boudreau, John. (1994). **Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia**. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.

Mora V. C. (2007). **Formación y Capacitación del Talento Humano**. Recuperado: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/rendimiento-y-desempeno-laboral-2.htm> el día

Ortiz A. (2009). **Temas pedagógicos, didácticos y metodológicos**.

Ospina, D. B. (2017). **La Gerencia Educativa y la Gestión del Cambio**. Diálogos de Saberes. Bogotá

Rivas, S. (2007). **La participación de las familias en la escuela**. España: Revista Española de Pedagogía.

Rivera, M.& Valenzuela, A. (2000). **El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa**. Tesis de maestría. Chile: Universidad de Antofagasta.

Robinson, Viviane M. J.; Lloyd, Claire A.; Rowe, Kenneth J. (2014). **El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo**. España

Rodríguez, M. y Bonilla, M. (2011). **La motivación en el mundo del trabajo**. México.

Rodríguez, S. (2018). **El Clima Organizacional y su influencia en la Satisfacción Laboral del Personal de la empresa Flor Encanto Cía. Ltda. Finenflor.** Proyecto de Investigación. Ecuador: Universidad Central

Sallán, J., Asparó, C., Delgado, M. y Martín, B. (2006). **Procesos de cambio en los centros educativos a partir de evaluaciones externas.** España: EDITOR Secretaría General Técnica. Centro de investigación y Documentación Educativa (CIDE).

Schneider B., Hall. D. (1972). **Correlates of organization identification as a function of career pattern and organization type.**

Sulbarán, J. (2002). **El rol de la gerencia en los procesos de cambio.** Revista de Economía.

Torres, J. (2008). **Otros Conceptos y Herramientas de RR.HH. El Desempeño Profesional del Tutor y su Mejoramiento.** Recuperado: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-del-desempeno-y-sucomportamiento.htm>

Williams L. (2013). **Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública.** México. Recuperado: <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

CÓDIGO DEL TRABAJO DECRETO DE GABINETE No. 252 de 30 de diciembre de 1971 (Contiene las modificaciones de la Ley No. 44 de 12 de agosto de 1995). Recuperado:

<http://cetippat.gob.pa/wp-content/uploads/2017/05/co%CC%81digo-detrabajo.pdf>

DECRETO NÚMERO 100 (14 de febrero de 1957) Publicado en la Gaceta Oficial No. 14,025 de 12 de enero de 1960. “Por el cual se señalan funciones a la Dirección General de Educación, a las secciones de Educación Primaria, Secundaria y Particular, a los Supervisores de Educación Secundaria, a los Inspectores de Educación Primaria, a los Directores de Escuelas Primarias y Secundarias y a los Profesores y Maestros.”

Infografía

<http://www.panamaamerica.com.pa/opinion/el-clima-laboral-1048853>

https://www.unicef.org/panama/spanish/convivencia-escolar_2013.pdf

<https://www.aboutspanol.com/liderazgo-el-lider-transformador-2396643>

https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo_escolar

<https://qlu.ac.pa/autoridades-de-qlu-capacitan-a-directores-y-supervisores-de-meduca/>

ANEXOS

Anexo 1

Elementos favorables del clima organizacional

Elementos Favorables del clima organizacional	
Estilo de liderazgo	Recompensas justas
Grado de confianza	Presiones razonables del empleo
Comunicación ascendente y descendente	Oportunidad
Sentimiento de realizar un trabajo útil	Controles razonables, estructura y burocracia
Responsabilidad	Compromiso del empleado/participación

Fuente: Adaptado de (Davis & Newstrom, 1987)

La recompensa justa y las oportunidades en igualdad son factores favorables dentro del clima organizacional debido, pues estos comprometen positivamente al colaborador de la organización.

Anexo 2

Variables que se consideran integrantes al clima organizacional

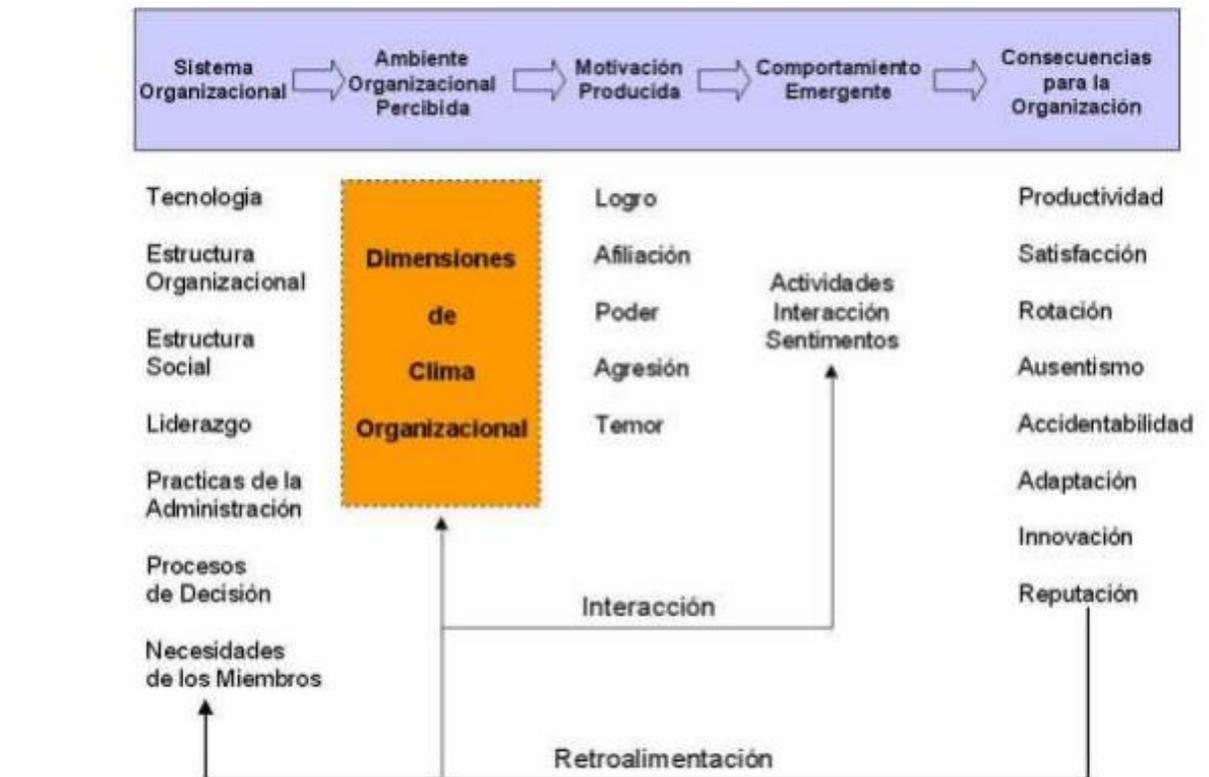
Variable	Estudia
Variables del ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> * Espacio físico * Condiciones de ruido, * Calor * Contaminación * Instalaciones * Maquinaria
Variables estructurales	<ul style="list-style-type: none"> * Tamaño de la organización * Estructura formal * Estilo de dirección
Variables del ambiente social	<ul style="list-style-type: none"> * Compañerismos * Conflictos entre personas * Conflictos entre departamentos * Comunicaciones
Variables personales	<ul style="list-style-type: none"> * Aptitudes * Actitudes * Motivaciones * Expectativas
Variables propias del comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> * Productividad * Ausentismo * Rotación * Satisfacción laboral * Tensiones

Fuente: Basado en Rodríguez (2001).

Las variables expuestas en el anexo 2, incluyen cada aspecto necesario para un buen clima organizacional, estas incluyen desde el individuo hasta todo lo que le rodea en el ambiente laboral.

Anexo 3

Esquema del Clima Organizacional



Fuente: *Goncalves (2000)*.

Modelo de Litwin y Stinger sobre Clima Organizacional. 9 Factores

Anexo 4

Guía de entrevista de opinión abierta y anónima acerca del Clima Laboral que propician los directores de Centros Oficiales de Educación Media en la Ciudad de Panamá

Fecha: mayo 2019

Entrevistador: Nelson Rodríguez

Entrevistado: Docente

- En cuanto a la comunicación interna que se maneja en el plantel, cuál es su percepción de la misma, ya sea negativa o positiva su opinión
- Al trabajar en equipo, ¿son iguales para todos las oportunidades?
- El liderazgo del director del plantel es considerado por usted:
- ¿Existe un área de profesores, que supla las necesidades básicas como, por ejemplo: baño, pupitres y demás requerimientos estructurales básicos?
- ¿Existe un reconocimiento en cuanto a la labor realizada como docente y en base a ello se procura el avance en la carrera por parte de los administradores del plantel?
- ¿La supervisión de las labores docentes son bien supervisadas, y de modo equitativo?
- ¿Cada tiempo extra invertido en el plantel es retribuido al momento del docente solicitar un permiso personal, o el esfuerzo extra no es tomado en cuenta?
- ¿Considera esta escuela de media un buen lugar para trabajar?
- ¿El espacio físico en el que da sus clases le permite cumplir sus funciones sin problema?

- ¿El director le muestra la atención debida al usted hablarle o solicitarle una ayuda?
- ¿Se siente motivado o estimulado?
- ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?
- ¿Se siente acogido por sus compañeros de área o departamento?
- ¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?
- ¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?
- Finalmente, en cuanto a tipo de liderazgo lo considera ¿autoritario o paternalista?



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución N°15 del 031 de octubre de 2012

FACULTAD HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**Aspectos del Clima Laboral en los Centros Oficiales de Educación
Media en la Ciudad de Panamá**

**Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Maestría en
Administración y Planificación Educativa**

Nelson José Rodríguez Muñoz

Tutora: Margot Carrillo

Panamá, junio de 2019